



Rapport annuel

incluant le rapport de durabilité
2021/22



Hal, le 10 juin 2022

EXERCICE 2021/22

Rapport annuel soumis à l'Assemblée générale ordinaire
des actionnaires du 28 septembre 2022 par
le Conseil d'administration et Rapport du Commissaire

Le rapport annuel en néerlandais en format ESEF (European
Single Electronic Format – format électronique unique européen)
est la seule version officielle.

Dit jaarverslag is ook verkrijgbaar in het Nederlands.
This annual report is also available in English.

Intro

- 4 Mot du Président
- 6 Continuité
- 8 Qui sommes-nous ?
- 14 Notre vision de la durabilité
- 21 Rapport de gestion
- 29 Principaux chiffres

Activités

- 39 Commerce de détail
- 80 Commerce de gros
- 86 Foodservice
- 90 Autres activités
- 101 Départements d'appui du groupe

Corporate governance

- 119 Administration, surveillance et direction
- 123 Gouvernance d'entreprise / administration durable
- 144 Actionnariat - actions Colruyt

Corporate sustainability

- 154 ODD 2 – Faim « zéro »
- 156 ODD 3 – Bonne santé et bien-être
- 160 ODD 6 – Eau propre et assainissement
- 162 ODD 7 – Énergie propre et d'un coût abordable
- 164 ODD 8 – Travail décent et croissance économique
- 170 ODD 12 – Consommation et production responsables
- 176 ODD 13 – Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques
- 180 Taxonomie de l'UE
- 184 Nos indicateurs

Rapport financier

- 195 Compte de résultats consolidé
- 196 État consolidé du résultat global
- 197 État consolidé de la situation financière
- 198 État consolidé des flux de trésorerie
- 199 État consolidé des variations des capitaux propres
- 201 Déclaration des personnes responsables
- 202 Rapport du commissaire
- 210 Notes aux états financiers consolidés
- 276 Définitions



Mot du Président

L'exercice 2021/22, comme le précédent, a été une période riche en défis, marquée par une pandémie mondiale aux effets divers sur nos activités. Dans ce contexte d'incertitude, nous avons également dû faire face aux conséquences des inondations en juillet 2021 et du conflit en Ukraine. Nous sommes fiers d'avoir pu faire preuve de suffisamment de flexibilité et de créativité pour assurer la continuité de nos services dans ces circonstances. Malgré les pénuries de matières premières, la perturbation des chaînes de production et les obstacles logistiques, notre groupe n'a cessé de remplir son **rôle sociétal**. De même, l'approvisionnement alimentaire n'a jamais été véritablement compromis. Nous avons également maintenu notre rôle de gardien du budget du client, malgré la hausse des prix d'achat et la longueur des négociations avec les fournisseurs en fin d'exercice. Le tout, en portant continuellement une attention particulière à la simplicité et à l'efficacité.

Je suis fier de nos collaborateurs, qui ont répondu présents, jour après jour, pour servir nos clients au mieux, sur le terrain et en coulisses. Durant les périodes de maladie et de quarantaine, l'élan de **solidarité** que nous avons observé entre les magasins nous a réchauffé le cœur. De nombreux collaborateurs des services centraux ont de nouveau prêté main-forte à leurs collègues de la vente pour faire face à l'affluence de fin d'année. Après les inondations de la mi-2021, notre service technique a mis tout en œuvre pour que les magasins touchés puissent rouvrir leurs portes en un temps record. Par ailleurs, nous avons pris de nombreuses initiatives en faveur des victimes des catastrophes survenues ici et à l'étranger.

Dans un contexte complexe et riche en défis, nous avons tout de même pu clôturer l'exercice de manière satisfaisante. Nos formules Colruyt Meilleurs Prix, OKay et Spar sont parvenues à consolider leur part de marché commune en Belgique. Les performances variées de notre portefeuille diversifié d'enseignes ont donné lieu à une augmentation de 1,2% du chiffre d'affaires du groupe, qui passe ainsi la barre des 10 milliards d'euros. Le résultat net a enregistré une baisse significative à 2,9% du chiffre d'affaires. Au cours de l'exercice à venir, Colruyt Meilleurs Prix poursuivra avec cohérence sa stratégie de longue date en matière de meilleurs prix, tandis que toutes nos enseignes continueront à mettre l'accent sur l'efficacité, la serviabilité, l'amabilité des collaborateurs ainsi que la qualité des produits et des services.

Colruyt Group a continué à **investir** massivement **dans l'avenir**, à hauteur de 488 millions d'euros : nouveaux magasins, magasins rénovés, bâtiments de production, machines, matériel roulant, mais aussi logiciels et plates-formes informatiques. À titre d'exemples, le nouveau centre de distribution de Londerzeel dédié à Collect&Go, l'atelier de salades à tartiner pour Fine Food, le complexe de bureaux de Zwijnaarde ainsi qu'une quinzaine de programmes de transformation en vue de nous préparer à l'avenir numérique à l'aide de systèmes et de processus encore plus efficaces. Par ailleurs, nous avons continué à développer l'écosystème Colruyt Group par l'acquisition de plusieurs sociétés, parmi lesquelles Newpharma, Foodbag, Roelandt Group, JIMS et Culinoa. Autant d'activités témoignant de notre ambition de renforcer notre présence dans le domaine du commerce électronique, de l'intégration verticale, de la santé et de la durabilisation, entre autres.

Dans un contexte de numérisation accrue, nous avons répondu à l'évolution des besoins des clients par divers concepts et services innovants. OKay Direct est le premier magasin en libre service où les clients peuvent faire leurs achats de manière totalement autonome 24 heures sur 24. Et depuis la mi-2022, Collect&Go livre des courses à domicile dans diverses villes à forte densité de population, comme Bruxelles et Anvers.

En tant que distributeur belge, notre groupe n'a pas cessé de contribuer à l'**ancrage** de la production alimentaire en Belgique, souvent en étroite collaboration avec divers partenaires à travers la filière. Ainsi, l'acquisition de la boulangerie industrielle Roelandt nous permet d'enrichir notre assortiment de pains et de pâtisseries. Par ailleurs, notre groupe a entamé la construction d'une ferme marine. Nous entendons y récolter les premières moules belges d'ici l'été 2023. Nous avons également mis en place une filière unique pour du blé panifiable biologique belge, l'ingrédient de base pour du délicieux pain chez Bio-Planet.

Nous avons également pris diverses initiatives supplémentaires sur le plan de l'**entrepreneuriat durable**. Nous sommes particulièrement fiers de notre projet de boisement en République démocratique du Congo. Avec le concours de la population locale et des ONG, 12 millions d'arbres y seront plantés, si bien que d'ici 2030, notre groupe absorbera plus de CO₂ qu'il n'en émettra. Nous nous réjouissons également de l'adhésion croissante à l'Éco-score, qui affiche de manière simple l'empreinte environnementale des produits. Le label est d'ores et déjà disponible en ligne pour la moitié des produits alimentaires en vente chez Bio-Planet et Colruyt Meilleurs Prix. Par ailleurs, nous avons mis en service une installation de lavage des bacs peu gourmande en eau et nous épurons désormais toutes les eaux usées et pluviales du siège central, réduisant ainsi notre consommation d'eau de ville jusqu'à 90%.

Enfin, notre groupe a continué d'investir massivement dans la production et la distribution d'**énergie renouvelable**. À travers notre participation dans le holding énergétique Virya Energy, nous jouons un rôle d'avant-garde dans la production industrielle d'hydrogène vert et participons à la construction de parcs éoliens de grande envergure en Belgique et à l'étranger. À notre siège, nous avons implanté la plus grande zone de recharge du pays, qui peut accueillir plus de 100 véhicules. À l'instar de l'année dernière, ce rapport annuel comprend notre rapport de durabilité, intimement lié aux objectifs de développement durable des Nations Unies. De plus amples détails sont disponibles sur notre site web colruytgroup.com ainsi que dans la brochure spéciale sur la durabilité publiée en même temps que le rapport annuel.

De nombreuses réalisations sont à mettre à l'actif de notre groupe dans ce nouvel exercice assez invraisemblable. Elles reposent sur le savoir-faire et l'esprit d'entreprendre que partagent les 33.000 collaborateurs de notre groupe. Je suis convaincu du travail considérable que nous avons fourni grâce à notre implication et notre persévérance. Nul doute qu'il portera ses fruits dans les années à venir.

Le dernier exercice comptable a été marqué par le changement. Et il en sera de même à l'avenir, en raison notamment d'événements imprévisibles, mais aussi de l'évolution des besoins des clients ou des normes en matière de durabilité. Quoi qu'il advienne, notre tâche principale en tant que distributeur consiste et consistera à garantir durablement la disponibilité de l'alimentation, à prix abordable. Parallèlement, en tant qu'acteur belge de premier plan, notre groupe contribue aux solutions apportées à des problèmes majeurs de nature sociale, économique ou environnementale qui marquent notre société. Nous pouvons vraiment faire une différence, avec le concours de nos clients, collaborateurs et partenaires. Toutefois, les défis actuels en matière de sols, d'énergie ou de climat sont si urgents et vastes qu'il est plus que jamais nécessaire de compter sur la détermination des pouvoirs publics. Dès lors, nous souhaitons à nos responsables politiques d'avoir le courage nécessaire de prendre des mesures rapides et fermes pour le bien de notre planète.

Indépendamment de notre vision à long terme, nos activités à court terme méritent également toute notre attention. Le niveau historiquement élevé de l'inflation et des prix de l'énergie, ainsi que la forte concurrence sur le marché belge de la distribution, sont en grande partie responsables de la baisse de notre marge opérationnelle. Ces trois facteurs demeurent autant de défis à relever durant l'exercice 2022/23 également. Avec les saines qualités qui lui sont propres, mais aussi avec son offre vaste et pleine de sens proposée aux clients, notre groupe dispose d'un bel arsenal pour faire face aux défis futurs. Et ce, dans le cadre d'une structure organisationnelle adaptée. En effet, nous avons accompagné Marc Hofman, notre COO Retail, vers une pension bien méritée. Je suis très reconnaissant envers Marc pour son implication au cours des neuf dernières années. Avec les COO Jo Willemyns et Stefan Goethaert à mes côtés, j'ai confiance en l'avenir de notre groupe. Le succès ne peut être qu'au rendez-vous.

Plus que tout, nous continuons à **investir dans notre potentiel humain**, dans le **savoir-faire** et l'**esprit d'entreprendre** de nos collaborateurs, en tant que composants essentiels de la stratégie à long terme du groupe. Je tiens à remercier une fois de plus explicitement l'ensemble des collaborateurs, qui, grâce à leur implication et leur contribution, apportent une valeur ajoutée sociétale au quotidien.

Grâce aux investissements dans l'humain et dans une infrastructure durable, nous pourrions nous tenir à la disposition de millions de clients dans les années à venir, jour après jour. Je tiens également à remercier du fond du cœur tous les clients pour leur confiance sans faille ainsi que les partenaires avec lesquels nous pouvons continuer à entretenir des collaborations durables.



Jef Colruyt
Président du Conseil d'administration

Persévérer et rester solidaires, en période difficile également

La pandémie de coronavirus n'était pas encore passée que nous étions confrontés à d'autres défis complexes. Les collaborateurs de Colruyt Group ont fait preuve de ténacité, de persévérance et de solidarité entre eux, mais aussi à l'égard des clients du groupe et de la population au sens large. Voilà comment, avec force créativité et flexibilité, nous sommes parvenus à assumer notre rôle sociétal. Et nous en sommes fiers.

Face à l'urgence après les inondations

Lorsque des inondations d'une violence inouïe ont frappé notre pays mi-2021, nous sommes intervenus immédiatement, en concertation étroite avec les **organisations humanitaires** sur place. Ainsi, nous avons rapidement détaché deux camions remplis de conserves et de produits d'hygiène. Au total, nos centres de distribution ont fait don aux Banques Alimentaires de 16 camions chargés de denrées alimentaires. Par ailleurs, nous avons apporté notre appui à de nombreuses initiatives locales : Retail Partners a distribué gratuitement des denrées alimentaires et d'autres produits à une action humanitaire à Verviers, Solucious a livré 55.000 bouteilles d'eau à Liège et approvisionné une cuisine de collectivité qui préparait des repas d'urgence, tandis que Newpharma a fait don de grandes quantités de produits d'hygiène et d'entretien à la Croix-Rouge à Angleur. Et nous avons maintenu notre appui logistique en faveur des organisations humanitaires dans les semaines et les mois qui ont suivi la catastrophe.

Par ailleurs, les **magasins** situés dans la région sinistrée et aux alentours ont apporté leur contribution en livrant eau, produits d'hygiène et produits d'entretien aux initiatives et ASBL locales. Une trentaine de magasins ont même été touchés, dont une dizaine sont restés fermés quelques jours. Appuyés par leurs collègues des services technique et informatique notamment, les collaborateurs locaux ont œuvré sans relâche au déblaiement et à la remise en état des magasins. En moins d'une semaine, tous les magasins avaient rouvert leurs portes, à l'exception de deux magasins Spar totalement détruits, rénovés de fond en comble en respectivement quatre et six semaines. Un tour de force exceptionnel au plus fort de la période de vacances, qui doit uniquement sa réussite à l'implication et à la solidarité sans faille de nos collaborateurs.

Naturellement, de nombreux **collaborateurs** ont aussi été touchés personnellement par la catastrophe. Ils ont pu s'appuyer sur le soutien psychologique et administratif prioritaire ainsi que sur une intervention financière accélérée de notre Fonds de solidarité.





Assurer la continuité

Durant la pandémie de coronavirus, nous avons continué à fournir un service de qualité à nos clients.



Durant le mois de décembre 2021, 1.200 collaborateurs des services centraux ont assuré plus de 2.200 roulements dans les magasins. Ils ont à la fois permis de faire face aux **pics des ventes de fin d'année** et au manque criant d'effectifs pour cause de maladie ou de quarantaine des collaborateurs en magasin.



Colruyt Meilleurs Prix a été le premier distributeur de Belgique à proposer des **autotests** de qualité, à un prix abordable de 3,50 euros la pièce.



En dépit de la crise (logistique) mondiale, nous sommes parvenus, en notre qualité de principal distributeur belge, à assurer le **ravitaillement** sans interruption. Malgré une inflation galopante, Colruyt Meilleurs Prix s'est posé comme nul autre en défenseur du **pouvoir d'achat** du consommateur.

Un coup de pouce pour un coup de main

#hébergement

Vous accueillez une famille démunie chez vous ?
Nous vous donnons un coup de pouce.
Envie d'en savoir davantage sur notre action de solidarité
pour les familles d'accueil ?

Adressez-vous à un collaborateur en magasin

C'est ainsi que nous contribuons ensemble
à une **société meilleure**, pas à pas.



COLRUYT GROUP

Pour les réfugiés et les familles d'accueil

Dans le cadre de la crise humanitaire en Ukraine, nous avons choisi de fournir l'aide la plus efficace possible, d'une part grâce à notre réseau de magasins et, d'autre part, grâce à la coopération avec des partenaires fiables sur le terrain.

- Une réduction de 3% grâce à Xtra a été octroyée aux familles qui ont accueilli des réfugiés. Ainsi, nos magasins alimentaires ont aidé, dès le mois de mars 2022, des personnes à venir en aide à d'autres personnes.
- Des denrées alimentaires et des médicaments ont été acheminés par convoi. La Croix-Rouge en a assuré la distribution sur place. En plus de nos propres transports spécifiques, comportant également des produits non alimentaires.
- Les centres d'enregistrement en Belgique ont été approvisionnés en denrées alimentaires, des initiatives de coopération ont été mises sur pied avec des villes et des communes en soutien aux initiatives d'accueil et aux camps de réfugiés, la collaboration avec la Fédération des Banques Alimentaires a été renforcée, etc.

Qui sommes-nous ?

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.

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 notamment.

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.



**“
Faire positivement la
différence dans tout ce
que nous entreprenons**”



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 notre raison d'être commune. 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'intérêt, 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

Le cœur de notre mission consiste à « créer ensemble une valeur ajoutée durable ». Nous appliquons ce principe au quotidien.

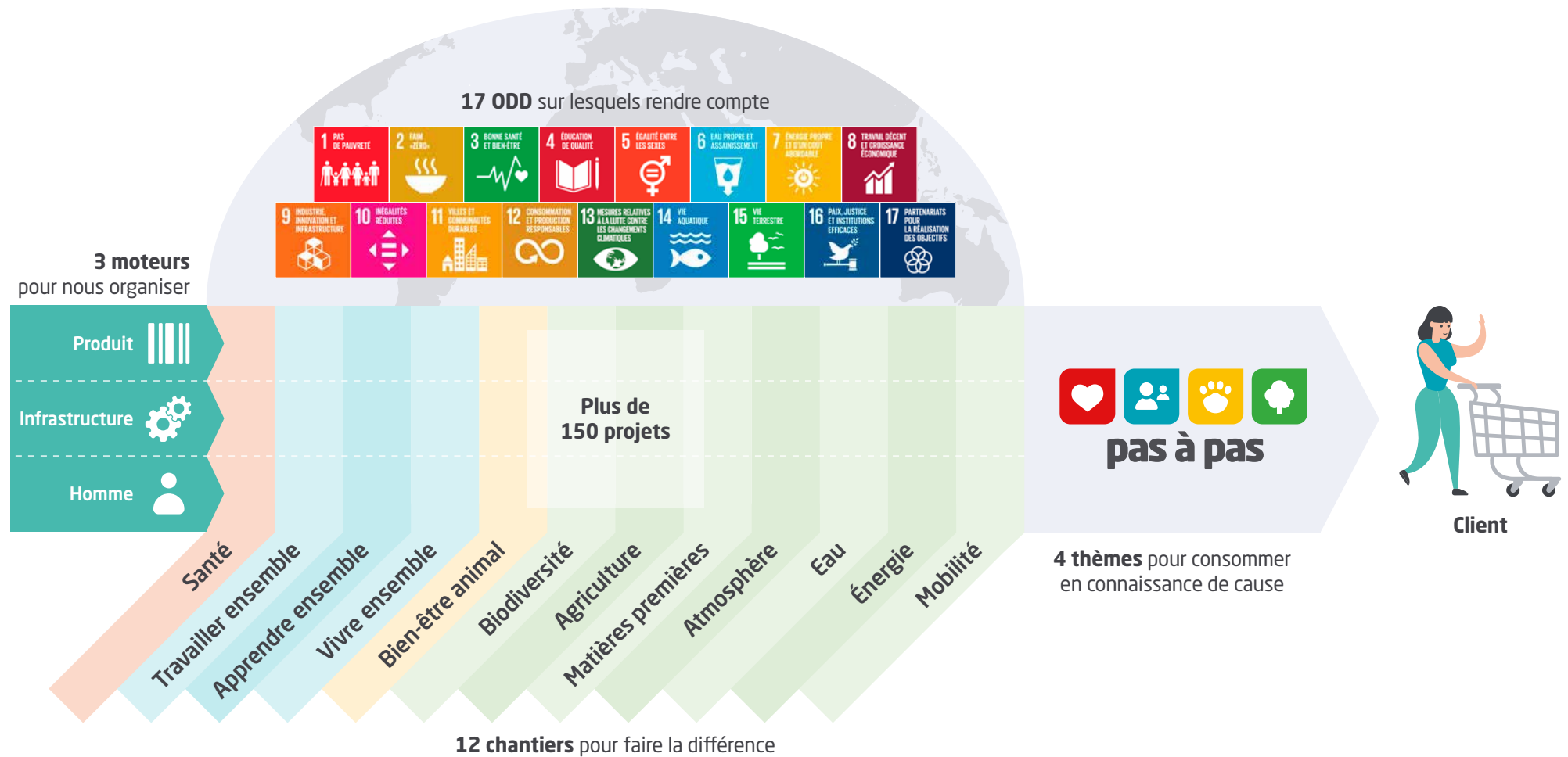
Grâce à notre position unique au sein même de la filière d'approvisionnement, notre élan économique nous permet également d'entraîner sur le plan social et environnemental une spirale vertueuse délivrant des résultats à long terme. Aussi, nous sommes convaincus que **notre esprit d'entreprendre** constitue **le moteur d'une évolution durable** et une **source d'inspiration pour notre entourage**.

Nous durabilisons en permanence nos activités et produits, concluons des partenariats intelligents et investissons massivement dans l'innovation afin de produire des effets positifs durables. Dans ce contexte, nous faisons également la part belle à la circularité et réduisons par là-même le plus possible notre consommation de matières premières et d'énergie, préservant ainsi les ressources de notre planète.

Dans chacune de nos activités, nous chérissons et encourageons le lien fort et l'interaction qui régissent les rapports avec les collaborateurs, les clients, les fournisseurs, les partenaires et la société. Nous pouvons nous montrer fiers des progrès accomplis ces dernières années et continuerons à faire une différence positive, pas à pas.



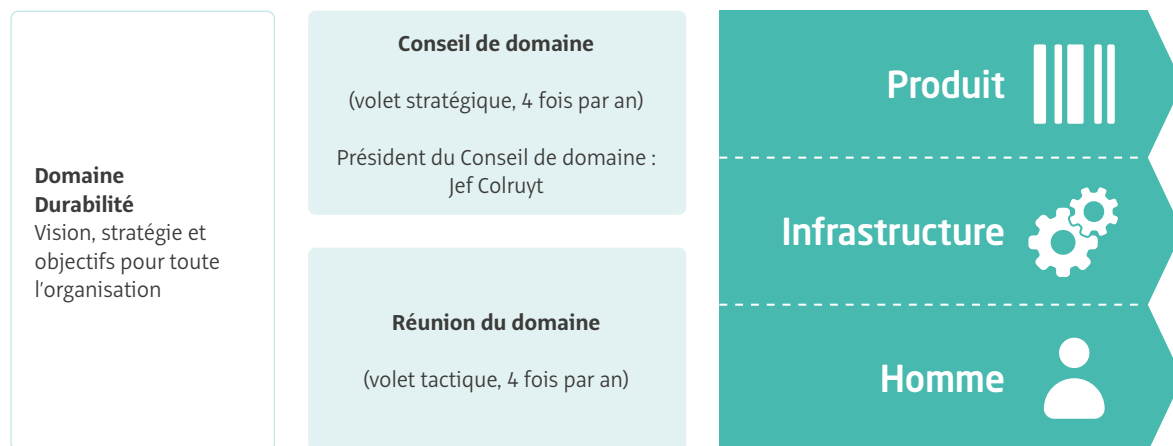
Notre approche



3 moteurs pour nous organiser

Notre politique en matière de durabilité est pilotée par trois moteurs. Premièrement, nos **produits et services**, le cœur de notre activité de distribution. Vient ensuite **l'infrastructure**, que nous utilisons afin d'acheminer ces produits chez nos clients. Enfin, **les individus** incarnent la troisième force motrice. Nos collaborateurs, qui créent une valeur ajoutée quotidienne. Et nos clients et partenaires, avec lesquels nous entretenons une relation durable.

Notre culture de l'organisation est garante de l'enracinement de la durabilité partout chez Colruyt Group.



12 chantiers pour faire la différence

Nous faisons la différence sur **12 chantiers**, autant de domaines dans lesquels nous nous attachons à accomplir des progrès tangibles sur l'ensemble de la chaîne de valeurs. Le terme de « chantier » souligne à l'évidence le caractère inachevé permanent de l'entreprise, qui nous amène à optimiser sans cesse notre stratégie et nos objectifs. Ces objectifs limpides sont réalisés à travers plus de 150 projets concrets.

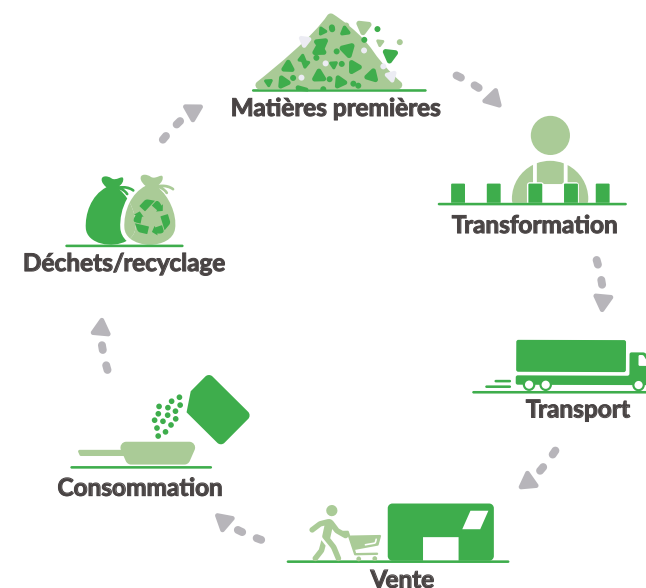
Santé	Biodiversité
Travailler ensemble	Agriculture
Apprendre ensemble	Matières premières
Vivre ensemble	Atmosphère
Bien-être animal	Eau
	Énergie
	Mobilité



4 thèmes pour consommer en connaissance de cause

Nous entendons inspirer les consommateurs ainsi que les collaborateurs, et les aider à consommer de façon plus responsable.

Le principe du « pas à pas » constitue notre mot d'ordre commun en termes de durabilité. Notre groupe associe à une ou plusieurs de ces quatre icônes 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**.



Notre filière d'approvisionnement

Distributeur propriétaire de ses propres départements de production, Colruyt Group exerce une influence sur l'ensemble de la filière d'approvisionnement. Nous investissons dans l'innovation et la collaboration afin de réduire autant que possible notre empreinte environnementale dans chaque maillon de la chaîne.

- **Matières premières.** Nous concluons des partenariats durables avec les fournisseurs, les agriculteurs et autres parties prenantes, pour nos produits et services comme pour notre infrastructure. Nous procédons également à des contrôles sur le terrain.
- **Transformation, transport et vente.** Nous neutralisons ou réduisons les effets délétères par la durabilisation permanente de notre consommation d'énergie, de notre consommation d'eau, du transport de marchandises, etc. Parallèlement, nous nous positionnons positivement comme des précurseurs par l'innovation.
- **Consommation.** Nous informons et inspirons nos consommateurs afin qu'ils opèrent des choix plus responsables.
- **Déchets/recyclage.** Nous recherchons en permanence des solutions novatrices pour les emballages, pertes alimentaires, la réutilisation de matériaux, etc.



17 objectifs de développement durables sur lesquels rendre compte

En intégrant la durabilité dans toutes les facettes de notre esprit d'entreprendre, nous apportons également une contribution active aux 17 objectifs de développement durable des Nations Unies. Notre entreprise apporte encore et toujours son appui à cet agenda durable, qui s'étend jusqu'à l'horizon 2030 et indique **le cap à suivre dans notre stratégie de la durabilité**. Pour la deuxième année consécutive, nous articulons le compte rendu de nos réalisations autour de ces 17 objectifs de développement durable.

Matérialité

Dans quels domaines exerçons-nous la plus forte influence ?

Le terme de « matérialité » indique le degré d'importance d'un thème de durabilité spécifique pour une entreprise et ses parties prenantes, ou encore la mesure dans laquelle il se « matérialise ». Les thèmes qui présentent une note élevée de part et d'autre d'une « matrice de matérialité » sont plébiscités par l'entreprise et ses parties prenantes, et constituent les secteurs sur lesquels l'entreprise peut produire les effets les plus significatifs. Nous publions cette matrice de matérialité pour la première fois cette année.

Qu'en pensent nos parties prenantes ?

Afin de continuer à réaliser ensemble une valeur ajoutée durable, il est capital de suivre la situation de près et de comprendre les attentes et les intérêts de nos parties prenantes. Quelles sont leurs priorités en matière de durabilité ? Quels sont les sujets qui les préoccupent ou sont sans importance à leurs yeux ? Sur la base des cadres internationaux (par exemple GRI, SASB, ODD) et de notre propre stratégie de durabilité, nous avons retenu **21 sujets** auxquels nous œuvrons d'ores et déjà et sur lesquels notre entreprise peut faire la différence. Nous avons ensuite sélectionné plusieurs groupes de parties prenantes essentielles pour notre entreprise : clients, collaborateurs, partenaires commerciaux, pouvoirs publics, groupes d'intérêt, presse, médias, analystes financiers et actionnaires.

Un dialogue autour de la politique de durabilité présente et à venir

En mars 2022, 355 parties prenantes ont pris part à notre **enquête en ligne** de matérialité. À l'aide d'un questionnaire, les répondants ont pu évaluer les 21 sujets sélectionnés et leur attribuer une cote. Dans quelle mesure Colruyt Group s'applique-t-il à œuvrer sur ces thèmes aujourd'hui ? Et quelle importance devraient-ils revêtir pour Colruyt Group afin de garantir un avenir durable ? Des questions ouvertes permettaient également aux participants de formuler des suggestions et d'exprimer leur avis. Par ailleurs, nous avons organisé à la fin du mois de mars 2022 une **concertation avec les parties prenantes** regroupant une vingtaine d'invités : partenaires commerciaux, fédérations sectorielles, ONG, organisations sociales et environnementales... Avec leur concours, nous avons ouvert le dialogue sur notre politique de durabilité présente et à venir.

Les trois dimensions de la matrice de matérialité

Quels sont les sujets plébiscités par nos parties prenantes ? Quels effets produisons-nous sur l'environnement et la société ? Quelles sont les conséquences financières des sujets sur les activités de notre entreprise ? Les trois dimensions de la matrice de matérialité apportent une réponse claire à ces questions.

- **Première dimension** : nous avons consolidé les résultats du dialogue avec nos parties prenantes sur l'axe vertical.
- **Deuxième dimension** : nous avons analysé l'incidence de Colruyt Group sur l'environnement et la société. Nous avons appuyé cette analyse notamment sur des sources agréées, telles que SASB, MSCI et GRI. Cette analyse constitue une transposition de ces sources qui rendent compte des risques et des opportunités du secteur. Le résultat est visualisé sur l'axe horizontal.
- **Troisième dimension** : la troisième dimension de la matrice restitue les conséquences financières des sujets matérialisés sur Colruyt Group. Elle nous permet d'appliquer le principe de la double matérialité, cette dimension rendant compte des effets des développements sociétaux sur les activités de notre entreprise. La taille d'une sphère est proportionnelle aux potentielles conséquences financières du sujet pour Colruyt Group. Autrement dit, la gestion et le suivi en bonne et due forme de ces sujets relèvent de la plus haute importance.

Le résultat

Le résultat est la matrice de matérialité, qui rend compte du niveau de matérialité de chaque sujet pour Colruyt Group. Cette intéressante analyse constitue le point de départ d'un dialogue interne et externe. Les sujets plébiscités sont **les produits sains, la sécurité et la qualité des produits, les conditions de travail au sein de la filière, les émissions, la gestion de l'énergie et le commerce durable et équitable.**

Conséquences sur la production de rapports

Les sujets les plus « matérialisés » de notre analyse de matérialité ont été adossés à nos objectifs de développement durable (ODD) matériels initialement retenus. Par conséquent, la rubrique Corporate sustainability décrit elle aussi la stratégie, les résultats et les KPI de ces sujets matérialisés à travers ces mêmes ODD.

Sujet	ODD
Produits sains	ODD 3 Bonne santé et bien-être
Qualité et sécurité des produits	ODD 12 Consommation et production responsables
Conditions de travail au sein de la filière	ODD 8 Travail décent et croissance économique
Émissions	ODD 13 Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques
Gestion intelligente de l'énergie	ODD 7 Énergie propre et d'un coût abordable
Sourçage responsable	ODD 12 Consommation et production responsables
Commerce durable et équitable	ODD 2 Faim « zéro » et ODD 12 Consommation et production responsables

Enfin, notre rubrique Corporate sustainability reprend également l'ODD 6 (Eau propre et assainissement). Bien que le sujet correspondant « gestion de l'eau » n'ait pas obtenu de note particulièrement élevée dans l'analyse de matérialité, nous l'avons jugé suffisamment sérieux en interne pour qu'il en soit rendu compte.



Matrice de matérialité 2022



- 1 Produits sains
- 2 Qualité et sécurité des produits
- 3 Transparence en matière de produits et pratiques commerciales responsables
- 4 Développement & formation
- 5 Implication locale
- 6 Diversité et inclusivité
- 7 Conditions de travail au sein de la filière
- 8 Sécurité, santé et bien-être chez Colruyt Group
- 9 Bien-être animal
- 10 Émissions
- 11 Biodiversité
- 12 Gestion intelligente de l'énergie
- 13 Pertes alimentaires
- 14 Emballages durables
- 15 Sourcing responsable
- 16 Gestion des déchets
- 17 Commerce durable et équitable
- 18 Transport durable
- 19 Gestion de l'eau
- 20 Sécurité des données et vie privée du client
- 21 Bonne gouvernance

RAPPORT

- Lorsque nous nous référons aux termes « exercice » et « 2021 », nous renvoyons à l'année comptable 2021/22 (du 1^{er} avril 2021 au 31 mars 2022 inclus). Par « produits », nous entendons les produits de marques propres.
- Le rapport de durabilité complet est disponible au chapitre Corporate sustainability à partir de la page 153. 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.

Y Importance selon les parties prenantes : résultats du dialogue avec nos parties prenantes
X Incidence de Colruyt Group sur l'écosystème : analyse de l'incidence de Colruyt Group sur l'environnement et la société
● Taille des sphères : conséquences financières sur les activités de notre entreprise

Rapport de gestion

Le chiffre d'affaires augmente légèrement, la part de marché croît
Le résultat d'exploitation et le résultat net sont sous pression

L'évolution des résultats de Colruyt Group de cet exercice a été influencée par des effets spécifiques :

- Au cours de l'exercice 2021/22, l'assouplissement des mesures de lutte contre la COVID-19 a eu des effets divers sur le marché du détail belge. Ainsi, les volumes dans les magasins d'alimentation étaient sous pression et la compétitivité a fortement augmenté sur le marché, à la fois en termes de prix et de promotions. Par ailleurs, les derniers mois de l'exercice ont été principalement marqués par un environnement macro-économique riche en défis et une inflation élevée. Colruyt Meilleurs Prix a toutefois continué à honorer sa promesse de marque en appliquant avec cohérence sa stratégie des meilleurs prix. La part de marché de Colruyt Meilleurs Prix, OKay et Spar en Belgique a augmenté à 30,8%. Les coûts opérationnels et les investissements de Colruyt Group ont également été influencés par la hausse de l'inflation durant l'exercice 2021/22, qui s'est encore intensifiée au cours du dernier trimestre de l'exercice. Ces tendances donnent lieu à une baisse du résultat d'exploitation et du résultat net de Colruyt Group.
- Au début de l'exercice 2021/22, Colruyt Group a acquis 100% des actions du partenaire foodservice belge **Culinoa**^(*) et de la chaîne de fitness belge **JIMS**^(*).

Les services offerts par Culinoa sont complémentaires à ceux déjà proposés par Solucious, le spécialiste de foodservice de Colruyt Group. JIMS exploite 27 centres de fitness en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg et offre la possibilité de suivre des cours collectifs et un coaching numérique. Ces deux activités sont intégralement consolidées depuis respectivement avril et mai 2021, ce qui a contribué au chiffre d'affaires consolidé. L'effet sur le résultat d'exploitation et le résultat net est limité.

- Au cours du dernier trimestre de l'exercice 2021/22, Colruyt Group a acquis 100% des actions de la boulangerie industrielle **Roelandt Group**^(*). Ainsi, le groupe continue à mettre l'accent sur l'intégration verticale des produits frais, en l'occurrence le pain. Roelandt Group est intégralement consolidé depuis janvier 2022, ce qui a contribué au chiffre d'affaires consolidé. L'effet sur le résultat d'exploitation et le résultat net est limité.
- Au cours de l'exercice 2020/21, Colruyt Group a acquis 100% des actions de **Joos Hybrid**^(*) et a augmenté sa 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 regroupe les chaînes de vêtements ZEB, PointCarré et The Fashion Store. Ils sont

tous deux intégralement consolidés depuis août 2020, ce qui a contribué au chiffre d'affaires consolidé.

- Colruyt Group a décidé de cesser la vente de l'assortiment non alimentaire généraliste par le biais du site web Collishop à partir d'octobre 2020. Cette décision a eu un effet négatif sur le chiffre d'affaires consolidé du premier semestre 2021/22.
- À la fin mai 2020, Colruyt Group a apporté des actifs liés aux activités d'énergie éolienne renouvelable d'**Eoly** au holding énergétique Virya Energy. Cette transaction a eu un effet positif unique de EUR 31 millions sur le résultat du groupe durant le premier semestre de l'exercice 2020/21. Cette transaction n'a pas eu d'effet significatif sur l'état des flux de trésorerie.

(*) Les « nouvelles entités » dont il est question dans le présent rapport de gestion font référence aux acquisitions au cours de l'exercice 2020/21 (The Fashion Society et Joos Hybrid) et de l'exercice 2021/22 (JIMS, Culinoa et Roelandt Group).

Chiffres-clés consolidés

(en millions EUR)	1/04/2021 - 31/03/2022 (1)	1/04/2020 - 31/03/2021 (2)	Évolution
Chiffre d'affaires	10.049	9.931	+1,2%
Bénéfice brut	2.752	2.792	-1,4%
% du chiffre d'affaires	27,4%	28,1%	
Cash-flow d'exploitation (EBITDA)	741	850	-12,9%
% du chiffre d'affaires	7,4%	8,6%	
Résultat d'exploitation (EBIT)	375	523	-28,3%
% du chiffre d'affaires	3,7%	5,3%	
Bénéfice avant impôts	383	521	-26,5%
% du chiffre d'affaires	3,8%	5,2%	
Bénéfice de l'exercice	288	416	-30,8%
% du chiffre d'affaires	2,9%	4,2%	
Bénéfice par action (en EUR) ⁽³⁾	2,16	3,06	-29,4%

(1) Pour les effets spécifiques qui ont eu une incidence sur les résultats de l'exercice 2021/22, nous renvoyons aux points clés précités.

(2) Les résultats de l'exercice 2020/21 ont été influencés par la crise liée à la COVID-19. Pour les autres effets spécifiques qui ont eu une incidence sur les résultats de l'exercice 2020/21, nous renvoyons aux points clés précités.

(3) Le nombre moyen pondéré d'actions en circulation est de 132.677.085 pour l'exercice 2021/22, contre 135.503.424 pour l'exercice 2020/21.

Compte de résultats consolidé

Le **chiffre d'affaires** de Colruyt Group a augmenté pour atteindre plus de EUR 10,0 milliards en 2021/22. Le chiffre d'affaires a été influencé positivement par la hausse du chiffre d'affaires des activités liées aux carburants de DATS 24 (hors carburants, le chiffre d'affaires a diminué de 2,0%) et la consolidation intégrale des nouvelles entités. Par ailleurs, l'évolution du chiffre d'affaires a été influencée négativement par la pression sur les volumes dans les magasins d'alimentation à la suite de l'assouplissement des mesures de lutte contre la COVID-19 ainsi que par l'arrêt des ventes non alimentaires sur le site web Collishop (depuis octobre 2020).

La part de marché en Belgique de Colruyt Group (Colruyt Meilleurs Prix, OKay et Spar) a augmenté à 30,8% au cours de l'exercice 2021/22 (30,6%** en 2020/21). La part de marché poursuit également sa progression au début de l'exercice 2022/23.

La **marge brute** a diminué à 27,4% du chiffre d'affaires. Hors carburants, la marge brute a connu une hausse de 12 points de base. La consolidation intégrale des nouvelles entités a eu un effet positif sur la marge brute.

Au cours de l'exercice 2021/22, le marché du détail belge s'est caractérisé par un environnement compétitif tant en termes de prix que de promotions. Les derniers mois de l'exercice ont été marqués par des hausses de prix, que le groupe s'est efforcé de limiter au maximum pour les consommateurs en analysant minutieusement les demandes d'augmentation de prix et en se concertant avec les fournisseurs.

Au début de l'exercice 2020/21, la marge brute a été positivement influencée par la

pression promotionnelle moindre à la suite de l'interdiction des promotions et des réductions dans les supermarchés belges.

Les coûts opérationnels nets sont passés de 19,6% à 20,0% du chiffre d'affaires. L'augmentation s'explique principalement par la hausse de l'inflation à tous les postes importants tels que les avantages du personnel et les coûts énergétiques, la consolidation intégrale des nouvelles entités et les investissements que le groupe opère résolument dans le personnel, les produits de marques maison de qualité, la durabilité et la transformation numérique. Par ailleurs, l'augmentation s'explique par l'effet positif unique de EUR 31 millions au premier semestre de l'exercice précédent 2020/21 (à la suite de l'apport des activités d'énergie éolienne renouvelable d'Eoly au holding énergétique Virya Energy).

Le groupe a également encouru des coûts liés à la COVID-19 durant l'exercice 2021/22, en ce compris la rémunération et les jours de congé supplémentaires octroyés aux collaborateurs de la vente, de la logistique et de la production en remerciement des efforts fournis. À la suite de la décision du gouvernement belge et des différents accords sectoriels conclus, Colruyt Group a octroyé, au second semestre 2021/22, une compensation unique à ses collaborateurs sous la forme de chèques consommation (la « prime corona »), pour un montant total avoisinant EUR 12 millions.

Le **cash-flow d'exploitation (EBITDA)** représentait 7,4% du chiffre d'affaires (8,3% en 2020/21, abstraction faite de la plus-value réalisée sur l'apport d'Eoly Energy).

Les amortissements et pertes de valeur ont enregistré une hausse de EUR 38 millions.

L'augmentation s'explique principalement par la consolidation intégrale des nouvelles entités (EUR 14 millions) ainsi que par les investissements continus dans les magasins, les centres de production et de distribution et les programmes de transformation.

Le **résultat d'exploitation (EBIT)** se montait à EUR 375 millions, soit 3,7% du chiffre d'affaires en 2021/22 (5,0% en 2020/21, abstraction faite de la plus-value réalisée sur l'apport d'Eoly Energy).

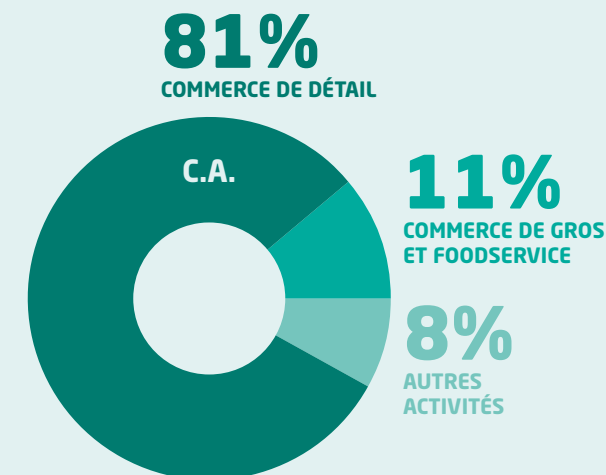
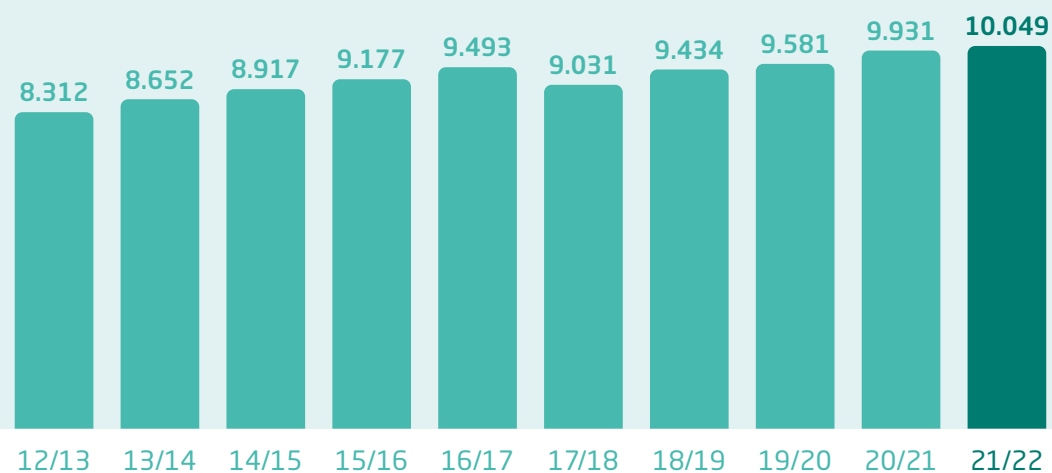
La quote-part dans le résultat des participations a augmenté pour atteindre EUR 6 millions en 2021/22 (EUR -4 millions en 2020/21). Cette augmentation s'explique par le résultat de 2020/21, qui avait été influencé négativement par The Fashion Society et Vendis Capital à la suite de la crise sanitaire de la COVID-19. Une influence compensée en partie par le résultat plus élevé enregistré par Virya Energy en 2020/21.

Le taux d'imposition effectif est passé de 20,0% à 25,2%. L'évolution du taux d'imposition effectif s'explique en partie par des effets uniques, tels que la plus-value immunisée sur l'apport d'Eoly Energy à Virya Energy au cours de l'exercice précédent.

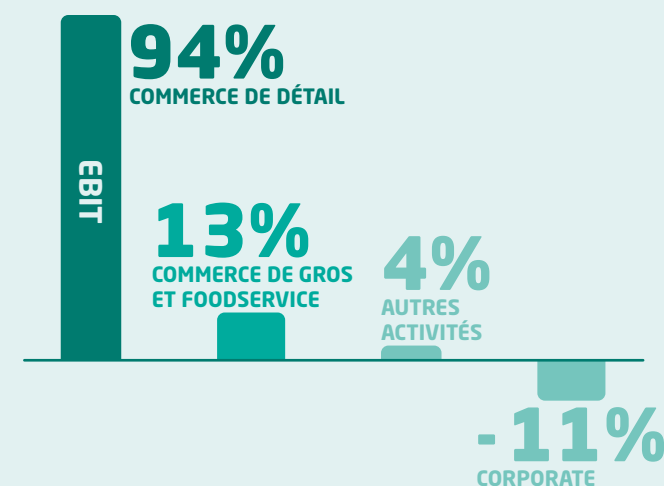
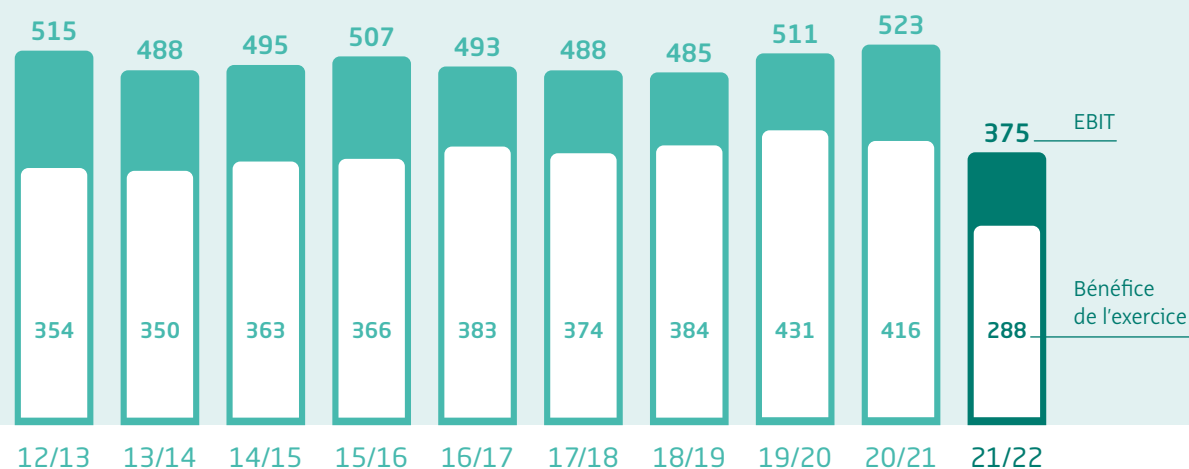
Abstraction faite de la plus-value réalisée sur l'apport d'Eoly Energy au cours de l'exercice 2020/21, le **bénéfice de la période** a diminué de 25,3%, passant de EUR 385 millions (3,9% du chiffre d'affaires) à EUR 288 millions (2,9% du chiffre d'affaires).

(**) Nielsen ayant modifié sa méthode de calcul de la part de marché en 2021/22, la part de marché de l'exercice précédent a également été revue en fonction de cette méthode modifiée.

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 diminué de 1,7% pour se monter à EUR 8.165 millions. Les activités de détail représentaient 81,2% du chiffre d'affaires consolidé en 2021/22.

Au cours de l'exercice 2020/21, le chiffre d'affaires du commerce de détail alimentaire en Belgique, en France et au Grand-Duché de Luxembourg a été marqué par d'importantes hausses des volumes (offline et online) dans les magasins d'alimentation découlant de la crise liée à la COVID-19. Au cours de l'exercice 2021/22, le **chiffre d'affaires du commerce de détail alimentaire** a toutefois été caractérisé par la baisse des volumes dans les magasins d'alimentation à la suite de l'assouplissement des mesures de lutte contre la COVID-19, en combinaison avec un environnement de marché compétitif, tant en termes de prix que de promotions. Malgré cette baisse du chiffre d'affaires, la part de marché de Colruyt Meilleurs Prix, OKay et Spar en Belgique a augmenté pour atteindre 30,8% (30,6% en 2020/21). Par ailleurs, le chiffre d'affaires du commerce de détail alimentaire a été influencé négativement par l'arrêt des ventes non alimentaires sur le site web Collishop (depuis octobre 2020) et positivement par la consolidation intégrale de Roelandt Group (depuis janvier 2022).

Le chiffre d'affaires de Colruyt Meilleurs Prix en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg a diminué de 3,0%. L'évolution du chiffre d'affaires a été influencée en grande partie par l'environnement de marché compétitif. Les derniers mois de l'exercice 2021/22 ont été principalement caractérisés par des hausses de prix, que Colruyt Meilleurs Prix s'efforce de limiter au maximum pour le consommateur, le porte-monnaie de ce dernier lui tenant très à cœur. Colruyt Meilleurs Prix continue donc à appliquer de manière cohérente sa stratégie des meilleurs prix et honore sa promesse de marque au quotidien. Au cours de l'exercice 2021/22, Colruyt Meilleurs Prix a poursuivi ses investissements dans la rénovation de 17 magasins existants et a également ouvert un nouveau magasin Colruyt au Grand-Duché de Luxembourg ainsi qu'un deuxième magasin Colruyt Professional à Drogenbos.

OKay, Bio-Planet et Cru ont enregistré une baisse de leur chiffre d'affaires global de 8,6%.

OKay a ouvert cinq nouveaux magasins en 2021/22, dont un à Gand sous un nouveau concept innovant où les clients peuvent faire leurs courses 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 (OKay Direct). Plusieurs magasins ont également été rénovés au cours de cet exercice. OKay continue de cette façon à miser sur des produits de commodité ainsi que sur des produits frais de qualité.

Depuis vingt ans déjà, Bio-Planet joue un rôle d'avant-garde en termes de durabilité, en proposant un large éventail de produits biologiques et écologiques, et d'alimentation saine. Bio-Planet entend faciliter encore l'accès à une consommation réfléchie et continue également à miser sur des produits belges et locaux. Les produits artisanaux et l'expérience client, combinés au savoir-faire, occupent toujours une place de choix dans les marchés Cru situés à Overijse, Gand et Anvers, qui continuent par ailleurs à œuvrer à leur efficacité opérationnelle.

Le chiffre d'affaires de Colruyt en France a augmenté de 4,5%. Hors carburants, le chiffre d'affaires de Colruyt en France a diminué de 2,4%. L'exercice précédent, le chiffre d'affaires a été influencé positivement par la crise liée à la COVID-19, principalement au cours du second semestre.

Trois magasins situés à proximité de Paris ont fait l'objet d'un désinvestissement et quatre nouveaux magasins ont ouvert leurs portes au cours du dernier trimestre 2021/22. 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 entre autres en rénovant des magasins existants et en doublant la capacité logistique au cours des années à venir.

Le **commerce de détail non-food** a vu son chiffre d'affaires progresser de 33,8% par rapport à l'exercice précédent. Au cours de l'exercice 2020/21, le chiffre d'affaires a été influencé négativement par les fermetures obligatoires de magasins. En 2021/22, le chiffre d'affaires a été influencé positivement par la consolidation intégrale de The Fashion Society à partir d'août 2020 et l'acquisition de JIMS à la fin avril 2021.

Le chiffre d'affaires global des magasins Dreamland, Dreambaby et Bike Republic a augmenté de 7,2%.

Bike Republic compte à présent 21 magasins, contre 15 l'exercice précédent.

The Fashion Society, le holding qui regroupe les chaînes de vêtements ZEB, PointCarré et The Fashion Store, est intégralement consolidé depuis août 2020. La chaîne multimarque compte

124 magasins en Belgique, au Grand-Duché de Luxembourg et en France.

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.

Colruyt Group investit et innove résolument dans son **commerce en ligne et ses applications numériques**.

Les ventes en ligne du groupe représentaient 8% du chiffre d'affaires du commerce de détail hors carburants en 2021/22. Le chiffre d'affaires en ligne de Colruyt Group est principalement réalisé par **Collect&Go**. Collect&Go, en tant que service de courses, est le leader du marché alimentaire en ligne en Belgique et a progressé cette année encore. Le nouveau centre de distribution e-commerce pour Collect&Go à Londerzeel est opérationnel depuis septembre 2021 et est quatre fois plus grand que le précédent. La croissance pourra ainsi être soutenue durant les années à venir.

Colruyt Group lance, par l'intermédiaire de Collect&Go, la **livraison à domicile** par ses propres collaborateurs à Bruxelles et à Anvers. Ainsi, 500 commandes seront livrées chaque semaine au départ du centre de distribution e-commerce de Londerzeel. La livraison à domicile de courses par l'intermédiaire d'un réseau de voisins livreurs, qui a été lancée en mai 2020, sera également déployée plus avant. La combinaison de ces deux services permet à Collect&Go de proposer la livraison à domicile plus rapidement à un plus grand nombre de clients.

En juillet 2021, Colruyt Group a augmenté sa participation dans le spécialiste de la pharmacie en ligne **Newpharma** (comptabilisée selon la méthode de mise en équivalence) à 61%. À travers cet investissement, le groupe entend encourager les consommateurs à adopter une approche proactive de la santé. Par ailleurs, il lui permet d'étendre son leadership dans le commerce en ligne en mettant l'accent sur une approche multicanale.

En février 2022, Colruyt Group a acquis une participation dans la SA Smartmat, spécialisée dans les colis-repas sous les marques **Foodbag** et **15gram**. Cela permet au groupe d'étendre son offre orientée client sur le marché belge de l'alimentation en ligne.

L'**innovation** et la **durabilité** demeurent le fil conducteur à travers l'ensemble des activités de Colruyt Group.

Colruyt Group est une référence en matière d'entrepreneuriat durable et une source d'inspiration sur le plan de la consommation réfléchie. Le groupe y œuvre pas à pas par le biais de nombreux partenariats et initiatives. Le groupe compte ainsi plus de 150 projets par le biais desquels il entend faire une différence positive

sur le plan sociétal et environnemental, et ce, dans l'optique systématique d'un résultat à long terme. En mars 2021, Colruyt Group a introduit l'Éco-score, qui reflète l'empreinte environnementale d'un produit et vient compléter le Nutri-Score. Par ce biais, Colruyt Group entend encourager les clients à consommer de manière réfléchie, tant en matière d'environnement que de santé. En octobre 2021, l'Éco-score de Colruyt Group a été récompensé du prix Mercure, une distinction décernée par la fédération du commerce Comeos dans le cadre de l'innovation.

Sur le plan de l'intégration verticale, le groupe a inauguré son nouveau site de production Fine Food Spreads à Hal et a acquis 100% des actions de la boulangerie industrielle Roelandt Group. Ces investissements renforcent la position du groupe en tant qu'acteur indépendant sur le marché.

Colruyt Group s'est engagé à poursuivre la lutte contre le gaspillage alimentaire en collaboration avec « Too Good to Go ». Le groupe est très attentif à la question du gaspillage alimentaire depuis des années déjà et entend y sensibiliser également ses clients. Cette collaboration constitue une nouvelle étape importante en la matière. Durant les années à venir, le groupe continuera 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 diminué de 0,9% pour atteindre EUR 1.065 millions et a été influencé par les assouplissements des mesures de lutte contre la COVID-19. Ces activités représentaient 10,6% du chiffre d'affaires du groupe durant l'exercice 2021/22.

Le chiffre d'affaires du **commerce de gros** a diminué de 5,7%. L'exercice précédent, le chiffre d'affaires était caractérisé 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 se profilent comme des supermarchés de proximité agréables pour les achats du quotidien grâce à un vaste assortiment de produits frais et un service personnalisé. La rentabilité des entrepreneurs Spar demeure l'une des meilleures sur le marché. Colruyt Group continue à miser sur une collaboration étroite à long terme avec les entrepreneurs indépendants et entend poursuivre le développement de son réseau performant d'indépendants en Belgique et en France durant les années à venir.

Le chiffre d'affaires des activités de **foodservice** de Colruyt Group a connu une hausse de 40,6% en 2021/22. L'augmentation du chiffre d'affaires a été principalement réalisée par Solucious, le spécialiste du foodservice de Colruyt Group, et a été renforcée par l'acquisition de Culinoa en avril 2021.

Solucious livre des produits de foodservice et de détail à des clients professionnels, tels que les hôpitaux, les PME et l'Horeca, dans toute la Belgique. Solucious se démarque grâce à sa facilité d'utilisation, son vaste assortiment, ses livraisons rapides et fiables et une tarification cohérente et équitable. Le chiffre d'affaires de Solucious a augmenté de 26,3% en 2021/22. Durant l'exercice 2020/21, la crise sanitaire liée à la COVID-19 avait entraîné un recul des livraisons à l'Horeca, principalement.

En avril 2021, Colruyt Group a acquis 100% des actions de Culinoa. Les services proposés par Culinoa, qui accompagne et soutient plus de 100 cuisines de collectivité en institutions de soins en Belgique en tant que partenaire foodservice, sont complémentaires aux activités de Solucious. Cet investissement a renforcé le chiffre d'affaires des activités de foodservice du groupe.

Autres activités

Le chiffre d'affaires des autres activités a augmenté de 49,7% pour s'établir à EUR 819 millions en 2021/22. Ces activités représentaient 8,2% 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 été influencé positivement par les hausses de prix et de volume depuis les assouplissements des mesures de lutte contre la COVID-19. Le réseau de DATS 24 compte à présent plus de 85 stations CNG, une station à hydrogène publique et plus de 140 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 au renforcement de l'adhésion sociétale en matière de transition énergétique durable. Et ce, par le biais de collaborations et d'investissements dans les énergies renouvelables ; comme la construction de stations à hydrogène publiques supplémentaires, l'augmentation du nombre de bornes de recharge électrique et la récente participation dans Pluginvest.

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). Joos Hybrid, dont les activités sont

complémentaires à celles de Symeta, est intégralement consolidée depuis août 2020.

Colruyt Group est actionnaire majoritaire du holding énergétique **Virya Energy**, qui est actif dans le développement, le financement, la construction et l'exploitation de sources d'énergie renouvelable, particulièrement l'énergie éolienne offshore et onshore, et ambitionne une expansion internationale. Le holding énergétique mise également sur le développement d'une offre de services en matière d'énergie renouvelable offshore par les participations récentes dans GEOxyz, .Ocean et Fluves. Virya Energy détient actuellement des participations à 100% entre autres dans l'énergie éolienne offshore (Parkwind) et onshore (Eoly Energy et Eurowatt).

État consolidé de la situation financière

La valeur comptable nette des **immobilisations corporelles et incorporelles** a augmenté de EUR 253 millions pour atteindre EUR 3.232 millions. La hausse est principalement l'effet net des nouveaux investissements (EUR 488 millions), de la consolidation intégrale de Culinoa, de JIMS et de Roelandt Group (EUR 79 millions) et des amortissements (EUR 359 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 numériques.

Les participations reprises selon la méthode de mise en équivalence ont augmenté de EUR 144 millions, principalement en raison de la hausse de la participation dans **Newpharma** de 26% à 61% en juillet 2021, et de l'acquisition d'une participation de 41,36% dans **Smartmat** en février 2022.

À la suite de ces transactions, l'état des flux de trésorerie de Colruyt Group comprend une sortie de respectivement EUR 72 millions et EUR 27 millions au cours de l'exercice 2021/22.

Les actifs financiers courants au 31 mars 2022 portent principalement sur les obligations convertibles émises par **Virya Energy** durant l'exercice 2020/21. La valeur comptable de EUR 95 millions correspond au prix de conversion et reflète la juste valeur au 31 mars 2022.

L'émission s'inscrivait dans le cadre des projets d'expansion de Virya Energy. Colruyt Group et Korys y ont souscrit. 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 -31 millions au 31 mars 2022 (déduction faite de financements à court terme de EUR 207 millions).

Les **capitaux propres** de Colruyt Group se chiffraient à EUR 2.462 millions au 31 mars 2022 et représentaient 43,8% du total du bilan.

La hausse des **passifs productifs d'intérêts** (courants et non courants) de EUR 505 millions s'explique principalement par des financements à long terme réalisés par Colruyt Group en vue de continuer à investir dans la croissance durable du groupe à plus long terme.

Actions propres

En 2021/22, 4.650.566 actions propres ont été rachetées pour un montant de EUR 198,2 millions.

En octobre 2021, 2.500.000 actions propres ont été détruites.

À l'issue de l'exercice, 1.326.899 actions propres ont été rachetées pour un montant de EUR 44,8 millions.

Au 10 juin 2022, Colruyt Group détenait 4.845.853 **actions propres**, soit 3,62% du nombre total d'actions émises.

Événements postérieurs à la date de clôture

Conversion des obligations convertibles émises par Virya Energy

Début juin 2022, Colruyt Group et Korys, son actionnaire majoritaire familial, ont converti en actions leurs obligations convertibles émises par Virya Energy. Étant donné que les deux actionnaires convertissent les obligations, l'actionnariat reste inchangé. Les parties ont pris les mesures nécessaires dans le cadre de la réglementation en matière de conflits d'intérêts.

Colruyt Group augmente sa participation dans Newpharma à 100%

Le 13 juin 2022, Colruyt Group a porté sa participation dans Newpharma à 100% par l'acquisition des actions détenues par Korys, la société d'investissement de la famille Colruyt. Cet investissement supplémentaire dans Newpharma permet à Colruyt Group de poursuivre ses ambitions dans le domaine de la santé, d'une part, et le développement de son leadership dans le commerce de détail en ligne, d'autre part.

À la suite de cette transaction, l'état des flux de trésorerie de Colruyt Group comprendra, durant l'exercice 2022/23, une sortie d'environ EUR 95 millions. Les parties ont convenu de ne divulguer aucun détail sur le coût ni les autres conditions de la transaction. La valeur a été déterminée par l'application de méthodes de valorisation conformes au marché.

À la suite de cette transaction, Newpharma sera intégralement consolidée à partir de juillet 2022. Hors effets uniques éventuels, Colruyt Group ne prévoit pas d'effet significatif de cette transaction sur le résultat net de l'exercice 2022/23.

Les mesures requises ont été prises dans le cadre de la réglementation en matière de conflits d'intérêts.

Prévisions

Colruyt Group prévoit que le contexte macro-économique actuel, caractérisé par l'inflation, les hausses de coûts et la faible confiance des consommateurs, se maintiendra. Et ce, dans un environnement de marché compétitif. En raison de l'incertitude découlant de la situation géopolitique, le groupe ne peut toutefois pas se prononcer concrètement à ce propos et ces attentes peuvent encore être ajustées.

En tant que distributeur, et leader du marché en Belgique, nous entendons continuer à jouer activement notre rôle sociétal. Le porte-monnaie du consommateur nous tient très à cœur. Les clients doivent, plus que jamais, pouvoir continuer à compter sur nous. Colruyt Meilleurs Prix continue donc à appliquer de manière cohérente sa stratégie des meilleurs prix. Le groupe continuera à limiter au maximum les hausses de prix en analysant minutieusement les demandes formulées en ce sens et en se concertant avec les fournisseurs.

Les coûts opérationnels du groupe, tels que les avantages du personnel et les coûts énergétiques, sont fortement influencés par la hausse de l'inflation. Néanmoins, Colruyt Group poursuivra résolument ses investissements dans l'efficacité, le personnel, les produits de marque maison de qualité, la durabilité, l'innovation et la transformation numérique, tout en restant particulièrement attentif à la maîtrise de ses coûts opérationnels. Le groupe restera concentré sur le long terme et continuera dès lors à appliquer avec cohérence sa stratégie à long terme.

Colruyt Group prévoit que le résultat net consolidé, hors effets uniques éventuels, diminuera encore en 2022/23 par rapport à 2021/22.

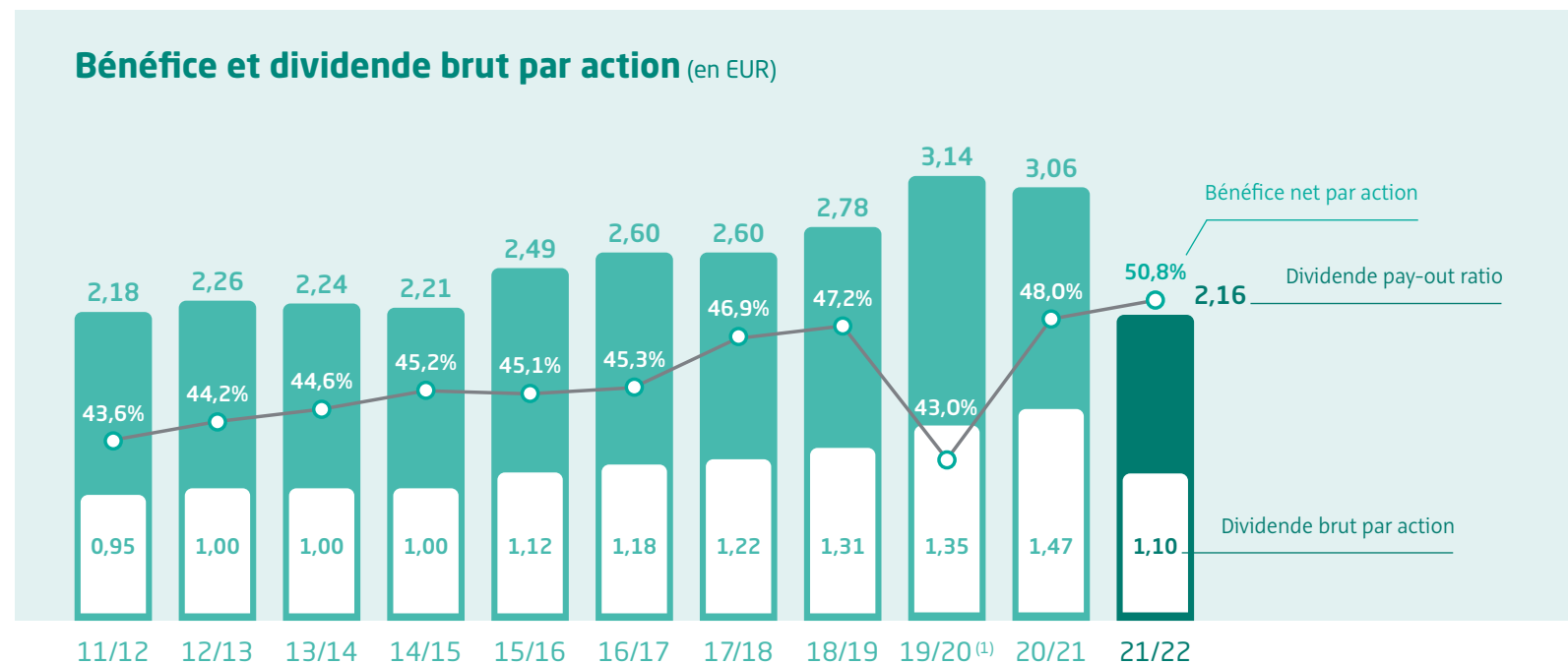
Colruyt Group s'attend à ce que l'acquisition de Roelandt Group et l'augmentation de la participation dans Newpharma n'aient pas d'effet significatif sur son résultat net en 2022/23, hors effets uniques éventuels.

Le groupe souligne que l'incertitude découlant de la situation géopolitique peut influencer ses prévisions de résultats en 2022/23.

Colruyt Group commentera ses prévisions pour l'exercice 2022/23 à l'occasion de l'Assemblée générale des actionnaires du 28 septembre 2022.

Dividende

Le Conseil d'administration proposera un **dividende brut** de EUR 1,10 par action à l'Assemblée générale des actionnaires.



(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** s'élevait à **EUR 2,16** et le **pay-out ratio** à **50,8%**.

Informations par secteur

(en millions EUR)	Chiffre d'affaires	EBITDA	EBIT
Commerce de détail (Retail) ⁽¹⁾	8.233	632	352
Commerce de détail Food	7.699		
• Colruyt Belgique et Luxembourg ⁽²⁾	6.069		
• OKay, Bio-Planet et Cru ⁽³⁾	1.038		
• Colruyt France et DATS 24 France	592		
Commerce de détail Non-food ⁽⁴⁾	466		
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	68		
Commerce de gros et Foodservice ⁽¹⁾	1.082	72	51
Commerce de gros	911		
Foodservice ⁽⁵⁾	154		
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	17		
Autres activités ⁽¹⁾	833	26	14
DATS 24 Belgique	798		
Printing & document management solutions ⁽⁶⁾	21		
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	14		
Éliminations entre secteurs opérationnels	- 99	0	0
Corporate (non attribuées)	0	11	- 42
Total Colruyt Group consolidé	10.049	741	375

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

(2) Y compris le chiffre d'affaires des webshops Collect&Go, Bio-Planet, Dreamland et Dreambaby réalisé par les magasins Colruyt. Comprend Roelandt Group depuis janvier 2022.

(3) Y compris le chiffre d'affaires des webshops 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, The Fashion Society et JIMS (depuis mai 2021).

(5) Comprend le chiffre d'affaires de Culinoa.

(6) Comprend le chiffre d'affaires de Joos Hybrid.

Principaux chiffres

Investissements réalisés

(en millions EUR)	2021/22 ⁽¹⁾	2020/21 ⁽¹⁾
I. Commerce de détail (Retail)	369	313
Colruyt Belgique et Luxembourg ⁽²⁾	158	137
OKay, Bio-Planet et Cru	24	18
Dreamland, Dreambaby, Bike Republic, The Fashion Society et JIMS ⁽³⁾	16	8
Colruyt France et DATS 24 France	18	17
Autres et immobilier	154	134
II. Commerce de gros et Foodservice	26	15
Commerce de gros	15	5
Foodservice ⁽⁴⁾	1	1
Immobilier	9	9
III. Autres activités ⁽⁵⁾	21	20
IV. Activités corporate non attribuées	72	121
Total Colruyt Group	488	469

EUR **488**
millions
d'investissements

(1) Hors acquisitions par l'intermédiaire de combinaisons d'entreprises, IFRS 16 et changement de méthode de consolidation.

(2) Comprend Roelandt Group depuis janvier 2022.

(3) Comprend The Fashion Society depuis août 2020 et JIMS depuis mai 2021.

(4) Comprend Culinoa depuis avril 2021.

(5) Comprend Joos Hybrid depuis août 2020. Les activités liées à l'énergie éolienne renouvelable de la SA Eoly ont été intégrées dans le holding énergétique Virya Energy durant l'exercice 2020/21.

- Les investissements réalisés en 2021/22 concernaient principalement :
- l'expansion et la modernisation de magasins en Belgique et en France ;
 - la rénovation durable de centres de distribution et de bâtiments administratifs ;
 - les nouveaux centres de distribution e-commerce pour Collect&Go et Newpharma ;
 - l'énergie verte (panneaux solaires, hydrogène, CNG et bornes de recharge) ;
 - nos programmes de transformation innovants et nos investissements informatiques.

Les éventuelles acquisitions ou participations mises à part, Colruyt Group prévoit de réaliser au cours de l'exercice 2022/23 un programme d'investissements situé entre **EUR 480 millions et EUR 500 millions**. Notre groupe poursuivra ses investissements dans :

- la construction de nouveaux magasins et la rénovation de magasins existants ;
- l'expansion de la capacité logistique en Belgique et en France (à l'instar du nouveau centre de distribution à Ollignies pour l'assortiment non-food des magasins d'alimentation et le nouveau centre de distribution à proximité de Dole en France) ;
- l'expansion de la capacité de production en Belgique en mettant l'accent sur l'intégration verticale ;
- les programmes de transformation innovants et la transition numérique ;
- les énergies renouvelables (comme les stations à hydrogène et les bornes de recharge) et l'efficacité énergétique (comme la rénovation durable des bâtiments et la durabilisation du parc automobile).

Centres de production et de distribution

	m²	nombre
Centres de production et de distribution		
Belgique	624.067	29
France	64.417	4



Magasins en gestion propre de Colruyt Group

		2021/22	2020/21	2019/20	2018/19	2017/18
BELGIQUE ET LUXEMBOURG						
Colruyt	- nombre	254	252	248	243	239
	- dont en location externe	23	22	19	19	19
	- en milliers de m ²	454	444	437	426	414
OKay	- nombre	156	150	145	141	135
	- dont en location externe	31	32	29	30	25
	- en milliers de m ²	92	89	86	82	80
Bio-Planet	- nombre	31	31	31	29	27
	- dont en location externe	14	15	15	15	13
	- en milliers de m ²	20	20	20	19	18
Cru	- nombre	3	3	3	3	3
	- dont en location externe	2	2	2	2	2
	- en milliers de m ²	2	2	2	2	2
Dreamland	- nombre	47	47	45	42	43
	- dont en location externe	15	16	15	15	15
	- en milliers de m ²	80	83	80	76	80
Dreambaby	- nombre	31	30	29	29	26
	- dont en location externe	16	15	15	15	13
	- en milliers de m ²	19	18	17	17	15
Bike Republic	- nombre	21	15	13		
	- dont en location externe	21	15	13		
	- en milliers de m ²	24	18	16		
The Fashion Society (1)	- nombre	109	101			
	- dont en location externe	109	100			
	- en milliers de m ²	108	99			
FRANCE (2)						
Colruyt	- nombre	92	91	87	85	78
	- dont en location externe	2	4	4	3	3
	- en milliers de m ²	90	89	85	81	76
Dreamland	- nombre	0	0	0	0	2
	- dont en location externe	0	0	0	0	2
	- en milliers de m ²	0	0	0	0	4

(1) The Fashion Society englobe les chaînes de magasins de vêtements ZEB, Point Carré, The Fashion Store et Zeb for Stars, et compte 15 magasins en Belgique et en France 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 l'exercice 2017/18, il s'agit du nombre de magasins au 31 décembre, date de clôture.

Principaux chiffres sur cinq ans

(En millions EUR)	2021/22	2020/21	2019/20 ⁽¹⁾	2018/19	2017/18 ⁽²⁾
Chiffre d'affaires	10.049	9.931	9.581	9.434	9.031
Commerce de détail (Retail)	8.233	8.373	7.956	7.837	7.551
Commerce de gros et Foodservice	1.082	1.088	969	958	933
Autres activités	833	557	731	713	690
Inter-secteurs	-99	-87	-75	- 73	- 143
Bénéfice brut	2.752	2.792	2.565	2.471	2.350
EBITDA	741	850	807	758	734
Marge EBITDA	7,4%	8,6%	8,4%	8,0%	8,1%
EBIT	375	523	511	485	488
Marge EBITDA	3,7%	5,3%	5,3%	5,1%	5,4%
Bénéfice avant impôts	383	521	561	519	519
Impôts	95	105	130	135	145
Bénéfice net	288	416	431	384	374
Marge bénéficiaire nette	2,9%	4,2%	4,5%	4,1%	4,1%
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	499	708	830	565	497
Flux de trésorerie disponible	-108	114	462	260	70
Total capitaux propres	2.462	2.527	2.359	2.208	2.042
Total du bilan	5.614	5.195	4.565	4.147	4.054
Investissements ⁽³⁾	488	469	410	378	392
ROIC ⁽⁴⁾	13,4%	17,6%	18,5%	17,3%	18,9%

(1) Y compris l'effet des normes IFRS 16 et la consolidation intégrale de Bike Republic à partir de l'exercice 2019/20.

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

(3) Hors acquisitions par l'intermédiaire de combinaisons d'entreprises, IFRS 16 et changement de méthode de consolidation.

(4) Le calcul du ROIC a été affiné à partir de l'exercice 2021/22. Par ailleurs, les acquisitions de l'exercice 2021/22 (à savoir Culinoia, JIMS, Roelandt Group) ne sont pas reprises dans le calcul.

Principaux chiffres sur cinq ans (suite)

(En millions EUR)	2021/22	2020/21	2019/20 ⁽¹⁾	2018/19	2017/18 ⁽²⁾
Capitalisation de marché à la fin de l'exercice	5.019	6.925	6.821	9.460	9.460
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	132.677.085	135.503.424	137.279.011	137.758.364	137.758.364
Nombre d'actions en circulation au 31/3	133.839.188	136.154.960	138.432.588	143.552.090	143.552.090
Bénéfice net par action (EPS) (en EUR)	2,16	3,06	3,14	2,78	2,78
Dividende brut par action (en EUR)	1,10	1,47	1,35	1,31	1,31
Rendement de dividende	2,93%	2,89%	2,74%	1,99%	1,99%
Nombre de collaborateurs	32.996	32.945	30.631	29.903	29.903
Nombre de collaborateurs en ÉTP	31.210	31.189	29.056	28.339	28.339
Nombre de magasins en gestion propre en Belgique, au Luxembourg et en France ⁽³⁾	744	720	601	572	572
Surface commerciale des magasins en gestion propre en milliers de m ²	889	861	743	704	704
Entrepreneurs indépendants en Belgique, magasins affiliés en France (hors commerçants indépendants) et franchisés de la chaîne multimarque The Fashion Society	588	591	583	579	579

(1) Y compris l'effet des normes IFRS 16 et la consolidation intégrale de Bike Republic à partir de l'exercice 2019/20.

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

(3) Hormis les espaces de fitness de JIMS (24 en Belgique et 3 au Grand-Duché de Luxembourg).



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 975,7 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 299,1 millions.

Cotisations versées au Trésor belge	(En millions EUR)
Sécurité sociale ⁽¹⁾	375,9
Précompte professionnel sur les salaires ⁽¹⁾	137,5
Impôts des sociétés sur le résultat	77,6
Taxes liées aux produits (douane, accises)	329,9
Précompte mobilier	26,7
Précompte immobilier	12,3
Droits d'enregistrement, taxes communales et provinciales, et autres taxes fédérales	15,7
Total	975,7

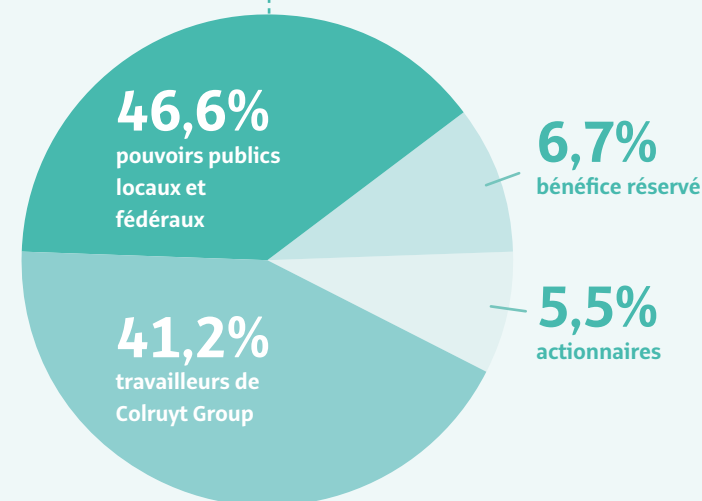
(1) Y compris les réductions de charges obtenues aux niveaux fédéral et régional.

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 ⁽¹⁾ générée par Colruyt Group en Belgique représente EUR 2,1 milliards. De ce montant, 46,6% vont aux divers pouvoirs publics locaux et fédéraux sous la forme de taxes, 41,2% sont versés aux travailleurs pour les prestations fournies, 5,5% vont aux actionnaires ⁽²⁾ et les 6,7% 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 975,7 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.



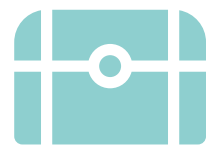


889.000 m²
de surface commerciale
en gestion propre

588

**entrepreneurs
indépendants**

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



EUR

975,7

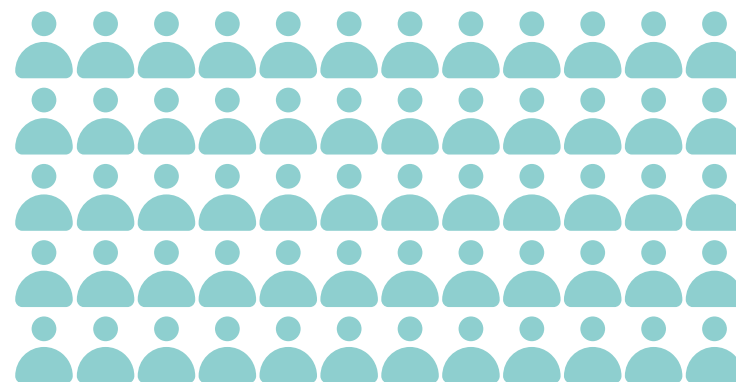
millions
cédés au
Trésor belge



744

magasins en gestion propre

32.996
collaborateurs





Répartition géographique du chiffre d'affaires



Activités

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

81,2%

du chiffre d'affaires du groupe

EUR 8.165 millions

colruyt meilleurs prix



Collect&Go



COLEX

colruyt
prix · qualité



Bike
REPUBLIC

jims



PointCarré

THE FASHION STORE

Participations



newpharma

MyComfort24
linge de corps · lit · bain · en très bien



R&B BINETTO

Scallog
SOLUBLE LOGISTICS

Commerce de gros et Foodservice

10,6%

du chiffre d'affaires du groupe

EUR 1.065 millions

Belgique Commerce de gros

RETAIL PARTNERS
COLRUYTGROUP



France Commerce de gros



Belgique Foodservice



Autres activités

8,2%

du chiffre d'affaires du groupe

EUR 819 millions

DATS 24

Symeta Hybrid

Participations

virya
energy



colruyt meilleurs prix

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

Colruyt propose un vaste assortiment, 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 propres 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.

° 1976



EUR 6.069 millions de chiffre d'affaires (- 3,0%)



249 magasins en Belgique et
5 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 15.500 collaborateurs en ÉTP



Meilleurs prix



colruyt.be / colruyt.lu

2.000.000 de sacs à clips pratiques

Le nouveau sac à provisions réutilisable s'accroche aisément au caddie, où il reste à la fois ouvert et dressé. De cette manière, les collaborateurs peuvent remplir efficacement le sac avec les courses, un service très apprécié depuis longtemps et favorisant un passage plus rapide à la caisse. Début 2022, deux millions de sacs ont été distribués gratuitement aux clients : une aide durable en magasin, en plus des bacs pliants réutilisables.



Un chiffre d'affaires en légère baisse, une part de marché à nouveau en hausse

- Durant le dernier exercice, Colruyt Meilleurs Prix a enregistré une baisse de son chiffre d'affaires de 3,0%, essentiellement imputable à la déflation des prix de vente, conséquence d'un marché particulièrement concurrentiel soumis à une forte pression promotionnelle et tarifaire. À cela s'ajoute la disparition des pics de ventes exceptionnels induits par la pandémie de coronavirus naissante durant l'exercice précédent. Vers la fin de l'exercice, le chiffre d'affaires a retrouvé son niveau de prépandémie, notamment grâce à l'inflation croissante des prix de vente et à la normalisation du comportement d'achat des consommateurs.
- Par ailleurs, Colruyt peut se targuer de résultats de vente exceptionnels à l'approche de la fin d'année, que le groupe doit à sa réputation de maison de **confiance** pour les achats de fête. Lors des journées traditionnellement les plus chargées (23 et 30 décembre), le nombre de clients a été plus élevé que jamais. En novembre et décembre, de nombreux collègues des services centraux sont allés prêter main-forte au quotidien dans les magasins afin de faire face à ces volumes supplémentaires.
- Sur un marché en légère contraction, Colruyt est parvenu à augmenter à nouveau sa part de marché. Tandis que la pandémie de coronavirus s'éteignait, les clients ont progressivement recommencé à **se rendre plus fréquemment en magasin**.
- Dans un paysage commercial concurrentiel, tant en matière de prix que de promotions, Colruyt Meilleurs Prix a invariablement continué à **garantir les meilleurs prix** à ses clients.
- La quote-part de **Colruyt Professional** a atteint un niveau inégalé à ce jour durant le dernier exercice, mars 2022 enregistrant les meilleurs résultats de ces quatre dernières années. La croissance du chiffre d'affaires s'explique à la fois par un afflux plus important de clients et par des dépenses plus élevées par client professionnel, notamment en raison des assouplissements successifs des mesures de lutte contre le coronavirus dans le secteur de l'Horeca.

- 17 rénovations
- Nouveau magasin Colruyt Professionals à Drogenbos
- Cinquième magasin au Grand-Duché de Luxembourg, proposant un vaste assortiment de produits locaux en plus des marques luxembourgeoises et portugaises connues.
- Potentiel d'un à deux établissement(s) supplémentaire(s) chaque année





Récompenses

- Best Retail Food Brand 2022 et première place du rapport d'hiver de GfK.
- Meilleure chaîne de magasins de Belgique 2021-22 dans la catégorie des hypermarchés et supermarchés (Salesforce).
- Promo Compliance Award 2021 (SmartSpotter), pour le respect des accords promotionnels conclus avec les fournisseurs.

Un usage optimal des rayons

Afin de faire face à l'évolution des préférences de sa clientèle, Colruyt Meilleurs Prix s'est lancé dans une opération accélérée de remise au goût du jour de ses assortiments en magasin. L'assortiment a été optimisé : des produits ont été ajoutés ou supprimés tandis que des références existantes se sont vu attribuer davantage ou moins d'espace. Cette initiative coïncidait avec un réagencement des points de vente, qui s'étendait sur quatre jours maximum, les magasins restant généralement ouverts. En règle générale, l'opération s'est traduite par des chiffres de vente plus élevés. En 2021, 70 magasins avaient d'ores et déjà été optimisés.

- Plus de 200 nouvelles références en food et en produits frais en moyenne
- Un meuble à pain plus grand, un nouveau mobilier pour la charcuterie, les tapas, le veggie et le houmous notamment
- Un assortiment non-food optimisé
- Un espace plus vaste alloué à la bière, aux boissons non alcoolisées, à la parapharmacie, etc.

Dès décembre 2021, Colruyt était la première enseigne de Belgique à proposer des **autotests coronavirus** de qualité à 3,5 euros la pièce, rendant pour beaucoup les tests nettement plus accessibles. La première série de 10.000 pièces avait trouvé preneur après quelques heures à peine. Notre pharmacie en ligne Newpharma avait alors apporté sa précieuse expertise.

Testé en 2021, le rayon de **parapharmacie** (premiers secours, rhume, soins de la peau...) était présent dans plus de 200 magasins déjà à la fin de l'exercice. Une dizaine de magasins de plus grande envergure propose également des produits cosmétiques et des aliments pour sportifs. Par ailleurs, les clients peuvent faire livrer dans leur magasin Colruyt les réservations effectuées sur le webshop Newpharma.

meilleurs prix

Les meilleurs prix, pour chaque produit, à chaque instant. Telle est la promesse immuable de Colruyt Meilleurs Prix en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg, que l'enseigne est également parvenue à tenir en des temps plus difficiles.

- Dès la mi-2021, nombreux ont été les fournisseurs à répercuter dans leurs prix la hausse des prix des matières premières, de l'énergie, de l'emballage et du transport. Cette démarche a donné lieu à d'âpres négociations annuelles pour 2022, voire une suspension des ventes pour un nombre limité de produits. Nous avons pris le temps de mener des entretiens constructifs avec les fournisseurs et de conclure avec ces derniers des accords clairs et précis, encadrant notamment les futures hausses et baisses de prix, afin de trouver des solutions acceptables pour toutes les parties.
- Colruyt a poursuivi sa politique de réaction aux prix des concurrents. Les prix de vente pratiqués par Colruyt ont même connu une diminution sur l'ensemble de l'année 2021 et ce, malgré des prix d'achat plus élevés.
- Colruyt continue de se profiler comme le **défenseur du pouvoir d'achat** du consommateur. Si Colruyt propose déjà les meilleurs prix tout au long de l'année, l'enseigne aide également ses clients à surveiller leur budget de bien d'autres manières. Ainsi cette campagne, lancée début 2022 et proposant d'innombrables conseils d'économie, comme l'établissement préalable des listes de courses, l'alimentation à base de produits de saison ou la vérification des dates de péremption.
- Dans son enquête annuelle sur les prix, l'organisation de défense des consommateurs Test-Achats a confirmé que Colruyt demeurait la chaîne de supermarchés la moins chère de Belgique.



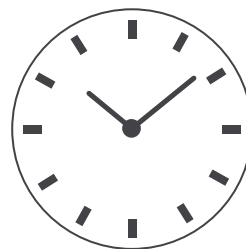


Un dépliant Colruyt professional plus percutant

Début 2022, Colruyt a imprimé une nouvelle impulsion aux ventes d'ores et déjà fructueuses réalisées auprès des clients professionnels que sont les revendeurs, entreprises du secteur de l'Horeca et autres associations, grâce à une refonte du dépliant. Autrefois disponible en autant de versions qu'il existait de groupes cibles, le dépliant est à présent le même pour tous. Ancien mensuel devenu bihebdomadaire, l'accroissement de sa fréquence de parution autorise désormais une politique de promotion plus flexible et une communication plus intense. De cette manière, Colruyt Professional parvient à renforcer sa position auprès de ses clients.

Un 2^e magasin Colruyt professionals près de Bruxelles

Un deuxième établissement **Colruyt professionals** a ouvert ses portes en septembre 2021. Son accès est réservé aux clients enregistrés titulaires d'une carte Professional Plus. Le magasin propose sur 1.100 m² quelque 3.250 produits adaptés aux clients professionnels et jouit d'une position idéale pour les nombreux petits commerces des environs qui s'y approvisionnent. Ensemble, les magasins de Schaerbeek et de Drogenbos contribuent à alléger la pression qui pèse sur les magasins Colruyt avoisinants, pour le plus grand bonheur des clients professionnels et particuliers. Avec un résultat qui dépasse toutes les attentes, Colruyt envisage d'étendre la formule à d'autres grandes villes.



Des horaires de travail plus étendus en magasin

Dès la mi-2021, la possibilité a été offerte aux collaborateurs en magasin de travailler volontairement selon des horaires plus étendus : entre 5 h et 23 h en semaine et entre 5 h et 20 h 30 le samedi. Les heures matinales et tardives donnent droit à un sursalaire. En commençant plus tôt et en terminant plus tard, les collaborateurs chargés de préparer les réservations Collect&Go notamment peuvent fournir un travail **plus efficace**. Parallèlement, le travail en magasin s'en trouve allégé durant la journée, pour le plus grand confort de la clientèle.



Travail plus ergonomique

Après des années de bons et loyaux services, la **charrette plate** typiquement destinée aux achats en grandes quantités a été remplacée par un nouveau modèle doté d'un plateau de chargement surélevé et d'un panier moins profond mais élargi, désormais capable d'accueillir un bac pliant. Les collaborateurs en magasin doivent donc moins se baisser, ce qui allège considérablement la charge physique du travail à la caisse. La nouvelle charrette équipera tous les magasins mi-2022. Nous proposons les anciens modèles au prix de 25 euros aux écoles, associations et indépendants, et contribuons ainsi à l'économie circulaire.



Le pionnier de la durabilité

Colruyt a toujours tenu un rôle de précurseur en matière de gestion efficace de l'énergie et des matières premières. Aujourd'hui encore, la chaîne de supermarchés occupe les devants de la scène des initiatives durables du groupe en termes d'environnement, de société, de santé et de bien-être animal.

- Poursuite du déploiement des installations de réfrigération à faible émission en carbone dans les magasins.
- Suppression du film rétractable au profit de petites banderoles pour le conditionnement de produits.
- Test d'un camion tout électrique de 44 tonnes pour les livraisons silencieuses aux magasins.
- Mise en service d'installations industrielles respectueuses de l'environnement : lave-bacs et station d'épuration des eaux.
- Engagement pour l'amélioration du bien-être des poulets de chair, sur la base des critères du « Better Chicken Commitment ».
- Titre d'ambassadeur 2021 des entreprises de travail adapté, couronnant les efforts déployés en la matière.

Vous trouverez des informations plus détaillées à ce sujet à partir de la page 153.

Cocréations originales

Valeur sûre dans le quotidien d'innombrables clients, Colruyt Meilleurs Prix met un point d'honneur à assumer son rôle sociétal. Ainsi, le distributeur prend part à des initiatives fédératrices les plus diverses, généralement en cocréation avec des fournisseurs, des organisations à but non lucratif et d'autres partenaires (médiatiques). Quelques exemples :

1. La Brigade des Spatules sort de ses murs

L'émission pour enfants à succès de Colruyt Meilleurs Prix et de Studio 100 s'est prolongée durant le *Wonderweekend* qui s'est tenu au jardin botanique de Meise. Épaulés par des coaches Colruyt, de jeunes chefs y ont préparé de délicieux plats à déguster en famille dans le restaurant éphémère.

2. Des Shopcakes contre les pertes alimentaires

Le célèbre chocolatier Dominique Persoone a créé une petite pâtisserie nourrissante à base d'ingrédients habituellement jetés à la poubelle, tels que le pain rassis. Il a distribué ses « Shopcakes » aux clients d'un magasin Colruyt brugeois, tout heureux de calmer leur faim avant de se rendre en magasin. Colruyt et OVAM ont ainsi sensibilisé les clients aux économies réalisées et aux pertes alimentaires évitées grâce à l'utilisation des restes.

3. Des maillots ludiques pour le Championnat d'Europe de football

En préambule au Championnat d'Europe de football, les clients se sont vu remettre un maillot gratuit du « F.C. Colruyt » à l'achat de 30 euros parmi dix marques A. Les maillots portaient le logo des marques participantes ainsi que d'amusants noms de joueurs, tels que Jules Piler.

4. Une chaîne consacrée sur TikTok



Depuis fin 2021, Colruyt possède sa propre chaîne sur l'application mobile de réseautage TikTok et y diffuse notamment des vidéos de bricolage, astuces, conseils d'expert et inspirations culinaires adaptés aux ménages avec de jeunes enfants.

5. La meilleure bière du monde



La Liefmans Kriek-Brut Xtra, édition limitée tirée en cocréation avec la brasserie éponyme et Colruyt, a décroché le premier prix dans deux catégories lors du prestigieux World Beer Awards à Londres.

6. La plus grande mer de fleurs

Colruyt et Dreamland se sont réunis autour d'une initiative estivale de Ketnet et Theater aan Zee. Des enfants ont confectionné plus de 6.000 fleurs en papier qu'ils ont déposées dans les magasins, notre chaîne logistique se chargeant ensuite de les acheminer à Ostende. La présentation spectaculaire sur la plage a attiré de nombreux regards.





L'app ou la carte Xtra permet aux clients d'accéder aux nombreux avantages et services de plus de 600 enseignes, webshops, points d'enlèvement et stations de carburant. L'app propose de nombreux services complémentaires qui facilitent la vie et entend devenir l'une des applications d'achat les plus performantes de Belgique.

° 1 million d'utilisateurs actifs de l'app



2.400.000 nombre moyen de clients actifs par mois



monxtra.be

Service personnalisé

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





4.100.000 clients chez Xtra

Services de l'app

- Attribution automatique de l'ensemble des remises
- Paiement aisé en magasin et chez DATS 24, paiement par domiciliation
- Listes de courses numériques
- Aperçu des achats et du budget
- Informations sur les produits reposant sur les préférences alimentaires
- Bons de valeur numériques
- Gestion des données à caractère personnel, des préférences, des newsletters et des dépliants
- Fil d'actualité consacré à Xtra et ses partenaires

Basculement de la carte vers l'app

- Durant le dernier exercice, l'équipe Digital Customer Services n'a pas ménagé ses efforts pour encourager les utilisateurs de carte à passer à l'app, notamment en soulignant les services supplémentaires, la facilité d'utilisation et l'empreinte environnementale réduite. Ce fut un succès : quelque 250.000 nouveaux utilisateurs de l'app ont été séduits, portant à près d'un million le nombre d'utilisateurs actifs à la fin de l'exercice. Pour l'heure, encore nombreux sont les clients à combiner carte et app, mais la majorité des 10.000 nouveaux clients Xtra mensuels opte d'emblée pour l'app sans même demander de carte classique.
- L'app Xtra est hébergée sur une plateforme *cloud* flambant neuve, qui intégrera également dès l'automne 2022 les services de MyColruyt et de Collect&Go. La fonction de paiement Seamless viendra compléter le tableau au printemps 2023 et permettra aux clients de faire l'impasse sur la saisie de leur code sur le terminal de paiement.



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 sur le site web ou l'app des articles des assortiments de Colruyt et de Bio-Planet. Les collaborateurs des magasins et des e-centres de distribution de Londerzeel 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 courses le lendemain dans plus de 200 points d'enlèvement rattachés à un magasin Colruyt, OKay, Bio-Planet, ou autonomes, ou se les faire livrer à domicile. Le service de courses en ligne est synonyme de qualité, de fiabilité, de savoir-faire et de service personnalisé.

° 2000



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



Plus de 550 collaborateurs en ÉTP



Nous faisons les courses pour vous



collectandgo.be

Poursuivre sur son élan

Le chiffre d'affaires de Collect&Go a poursuivi sa hausse durant le dernier exercice, avec un premier trimestre particulièrement profitable et les trimestres suivants conformes aux prévisions de croissance. Notre service de courses s'est inscrit dans la lignée du succès rencontré l'exercice précédent, lorsque le chiffre d'affaires avait augmenté de moitié. La fréquence des commandes a légèrement chuté, mais les volumes des paniers se sont maintenus à un niveau élevé.

Le service est parvenu à convaincre plus de **100.000 nouveaux clients** et est resté populaire auprès de sa clientèle au sens large, ce qui s'est traduit par des notes élevées en termes de satisfaction des clients.

La **capacité largement revue à la hausse** au plus fort de la pandémie de coronavirus fait désormais structurellement partie intégrante de l'organisation, ce qui permet à Collect&Go de préparer plus de 100.000 commandes par semaine. Grâce au renforcement des points d'enlèvement, les clients disposent d'un nombre largement suffisant de créneaux horaires pour retirer leur réservation.

Mise en service du centre de distribution de Londerzeel

Le centre de distribution flambant neuf de Londerzeel a été mis en service en septembre 2021. Il s'étend sur 18.000 m². En raison de sa position centrale entre Bruxelles et Anvers, Londerzeel constitue le point de départ idéal pour les livraisons à destination de ces deux régions en pleine croissance. La capacité totale des centres de distribution de Londerzeel et d'Erpe-Mere permettra de faire face à la croissance des années à venir.

Des courses en ligne encore plus faciles

Le nouveau site web et la nouvelle app ont été lancés à la mi-2021 dans le but de faciliter davantage encore les courses en ligne. De nouvelles fonctions des plus pratiques simplifient la procédure de commande. Ainsi, les clients peuvent encore modifier la réservation qu'ils ont transmise jusqu'à 9 h le matin du jour précédant l'enlèvement. Toutes les réductions et actions sont indiquées distinctement et immédiatement comptabilisées dans le panier. Plus facile encore, un simple clic suffit pour commander tous les ingrédients d'une recette, créer des listes ou les modifier.



La livraison à domicile passe à la vitesse supérieure

Collect&Go a renforcé sa position dominante sur le marché des achats alimentaires en ligne en élargissant sa gamme de services complémentaires. D'une part, les clients peuvent compter sur un réseau d'enlèvement au maillage de plus en plus fin, d'autre part ils peuvent également faire livrer leurs courses à domicile. Cette flexibilité leur permet de mieux s'organiser et de bénéficier d'un plus grand confort encore.

- Après un test concluant conduit avant la période de coronavirus, Collect&Go a commencé en juin 2022 la **livraison à domicile** par ses propres livreurs, dans un premier temps pour ses clients des régions bruxelloise et anversoise. Les réservations sont préparées et livrées à domicile par les collaborateurs du centre de distribution de Londerzeel. 20 livreurs ont été mis à pied d'œuvre d'emblée, soit une capacité de 500 livraisons par semaine. D'ici 2023, Collect&Go entend plus que doubler l'activité et l'étendre à d'autres grandes villes.
- L'actuel service **Collect&Go Drivers** a été étendu à une vingtaine de points d'enlèvement. Les livreurs intéressés identifient dans l'app Drivers le point d'enlèvement dans lequel ils peuvent retirer des courses, qu'ils livreront ensuite aux clients de leur voisinage. Ils sont libres d'accepter les mandats de leur choix et perçoivent une indemnité brute de 7 euros par livraison. Unique en son genre, la plateforme Drivers prend part à l'économie partagée et met les personnes qui souhaitent obtenir de l'aide pour leurs courses en relation avec les personnes désireuses de tenir un rôle actif dans leur quartier tout en arrondissant leurs fins de mois.



Deals! a le vent en poupe

Notre plateforme promotionnelle Deals! a soufflé sa première bougie en mars 2022. Cette plateforme présente chaque semaine des avantages de premier plan, qui s'étendent généralement de 50 à plus de 60%, sur les articles non alimentaires de grandes marques. Les réservations sont livrées gratuitement à domicile. Deals! répond aux attentes et séduit des clients encore inconnus du groupe. Le service est, à long terme, voué à s'ancrer au sein de l'organisation.



Nouveau : enlèvement à pied ou à vélo

Collect&Go teste diverses formules sur mesure pour le compte des clients des grands centres urbains qui attachent de l'importance au gain de temps, à la facilité et à la durabilité. Ainsi, Ixelles a inauguré à la fin de l'exercice le premier **Collect&Go walk-in**, un espace intégralement aménagé pour l'enlèvement des courses à pied ou à vélo. Les réservations sont préparées dans les magasins avoisinants et acheminées vers le point d'enlèvement en vélo cargo. Ensuite, les clients peuvent utiliser gratuitement un triporteur pour rapporter leurs courses à leur domicile.



Une glacière innovante

- Notre service technique a développé une glacière innovante destinée au transport de produits réfrigérés et surgelés entre le centre de distribution de Londerzeel et les points d'enlèvement. Les glacières sont connectées à une application IdO qui relève la température durant le transport, garantissant par là-même aux clients des produits parfaitement réfrigérés.
- Ce nouveau dispositif nous permet également de limiter le nombre de manipulations et d'accroître notre efficacité. Les bacs pliants remplis de produits réfrigérés restent dans la glacière jusqu'à leur retrait par le client. Ces mêmes bacs pliants étaient autrefois acheminés dans des charrettes réfrigérées, déchargées dans le point d'enlèvement et conservées dans des réfrigérateurs.



Des cadeaux prisés

Collect&Go s'associe régulièrement à ses fournisseurs pour gratifier ses clients de colis-cadeaux spéciaux, qui partent comme des petits pains. Ces actions attirent de nouveaux clients et génèrent des pics de réservations et de chiffre d'affaires.

- 30.000 colis **Collect&Goooooal!** gratuits, renfermant un album Panini, des snacks et des boissons, à l'occasion du Championnat du monde de football.
- 30.000 colis de **dégustation de bière à l'aveugle**, à l'occasion du Black Friday et contenant huit bières spéciales, des fiches informatives et du matériel de dégustation.
- 50.000 sacs à dos pour la **rentrée des classes**, remplis de matériel d'écriture, de dentifrice, de snacks et de boissons.



Depuis plus de 20 ans déjà, OKay est la chaîne de magasins discount 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.

OKay Direct est le magasin en libre service accessible tous les jours, 24 heures sur 24. Les clients citadins y font leurs courses de manière totalement autonome.

° 1998



EUR 1.038 millions de chiffre d'affaires commun à OKay, Bio-Planet et Cru (- 8,6 %)



156 magasins, dont 144 OKay, 11 OKay Compact et 1 OKay Direct



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

Un chiffre d'affaires en recul

- Après un exercice 2020/21 exceptionnel, OKay a enregistré un chiffre d'affaires en baisse, qui a atteint un niveau légèrement supérieur à celui de l'exercice 2019/20 précédant la pandémie. À mesure que la pandémie de coronavirus perdait en intensité, les clients ont progressivement renoué avec leurs anciennes habitudes en matière de courses et ont recommencé à se rendre davantage dans d'autres magasins moins proches de chez eux. Par ailleurs, le chiffre d'affaires a souffert de la pression promotionnelle et de la déflation persistantes durant la majeure partie de l'exercice.
- Les six nouveaux magasins et les excellentes ventes de fin d'année (de menus de fête complets notamment) ont en revanche contribué positivement au chiffre d'affaires. De nombreux collaborateurs des services centraux sont venus prêter main-forte à leurs collègues de la vente en décembre.
- Magasin discount de proximité habituel des clients, OKay joue davantage encore la carte du contact personnel, quelque peu mis à mal par le port du masque obligatoire durant la période de pandémie. OKay a également lancé une campagne qui lui a permis de renforcer davantage la fidélité de la clientèle après la période de pandémie.
- L'expansion prévue s'est poursuivie. OKay nourrit l'ambition d'ouvrir chaque année cinq nouveaux points de vente et entrevoit un potentiel de 200 établissements en Belgique.
- OKay demeure une formule de magasin séduisante, qui enregistre des résultats supérieurs à la moyenne des magasins de proximité en matière de satisfaction des clients (score total de 8,3 dans le rapport d'hiver 2021 de GfK contre une moyenne de 8,24).



- 5 nouveaux magasins OKay à Waasmunster, Drongen, Heers, Rijkevorsel et Hoegaarden, et 1 OKay Direct à Gand
- 2 agrandissements et 7 rénovations



**Self
Service
Store**

Premier magasin libre service 24/7

- Depuis fin 2021, il est désormais possible de faire ses courses 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, dans le premier OKay Direct. Situé au cœur de Gand, ce magasin en libre service novateur d'une surface de 150 m² propose à ses clients, **à toute heure du jour et de la nuit, 650 références**, telles que des marques A et des produits de marques propres, en plus des fruits et légumes, de la viande, du poisson, du pain, des plats préparés et des produits de soin.
- La technologie mise au point par notre département innovation Smart Technics permet aux clients de **faire leurs courses en toute autonomie**. Il leur suffit de scanner leur code QR Xtra pour accéder au magasin et de retirer les produits des armoires. Tous les achats sont enregistrés par détection du poids. Arrivés à la caisse, les clients scannent une nouvelle fois leur code QR pour procéder au paiement électronique.
- Ce projet pilote entend s'adresser à un groupe cible plus large et répondre aux besoins des clients (citadins), tels que les étudiants ou les personnes aux horaires décalés. À ces clients, OKay Direct propose une expérience en magasin **simple, rapide et facile**, de même que davantage d'autonomie et de liberté.
- Dès son ouverture, le magasin a suscité un vif intérêt médiatique. Les premiers résultats des ventes se révèlent d'ores et déjà encourageants.



Assortiment 2.0

Tous les magasins ont optimisé leurs assortiments en allouant davantage d'espace aux produits frais et de commodité, tels que les plats prêts à consommer et à réchauffer. L'assortiment de base a intégré davantage de produits régionaux qui répondent aux préférences différentes en Wallonie et en Flandre. Le réaménagement a simplement nécessité un à deux jour(s) de fermeture pour une petite moitié de magasins.



Focalisation sur les courses bon marché

- Alors que ces dernières années, la communication de l'enseigne soulignait essentiellement la rapidité et la facilité des courses, Okay se positionnera davantage encore dès la mi-2022 en tant que discounter de proximité **bon marché**. Ainsi, les clients bénéficieront plus régulièrement de promotions particulièrement avantageuses, telles que des actions 2 + 1 ou 1 + 1 gratuit.
- Afin de réaliser ces ambitions, la stratégie des prix a été revue, notamment par une délimitation plus claire des périmètres au sein desquels les magasins adaptent leurs prix à ceux de la concurrence.



Une infrastructure pour l'avenir

Afin de faire face à la poursuite de la croissance, le siège a été agrandi et équipé de modules de bureau supplémentaires et de nouveaux emplacements de parking. Les permis nécessaires ont été obtenus pour la future extension de 10.000 m² du centre de distribution de Laekebeek, augmentant de 30% l'espace de stockage.



Depuis 20 ans déjà, Bio-Planet est une chaîne de supermarchés durables à part entière, qui propose aujourd'hui plus de 6.000 produits biologiques et respectueux de l'environnement. Ses points forts sont l'espace fraîcheur et le comptoir traiteur, avec un assortiment de qualité, composé de viande, fromage, préparations et produits végétariens.

Sous sa devise « Vrai et bon », Bio-Planet entend servir de source d'inspiration pour ses clients et ainsi les inciter à consommer, vivre et profiter de la vie en connaissance de cause. Et ses collaborateurs compétents leur apportent aide et conseil en magasin. Précurseur 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.

° 2001



EUR 1.038 millions de chiffre d'affaires commun à Okay, Bio-Planet et Cru (- 8,6%)



31 magasins



650 m² de surface commerciale moyenne



6.000 références



Plus de 450 collaborateurs en ÉTP



Vrai et bon



bioplanet.be

Un chiffre d'affaires plus réduit, des clients plus fidèles

- Durant le dernier exercice, Bio-Planet a accusé un recul de son chiffre d'affaires, imputable d'une part à la déflation et d'autre part à un changement de comportement des consommateurs. La baisse a touché essentiellement les magasins classiques, tandis que la vente en ligne est parvenue à se maintenir. Dans le même temps, le chiffre d'affaires s'est maintenu légèrement au-dessus du niveau précédant l'exercice 2020/21 exceptionnel. Cette tendance s'est également manifestée dans le panier, en léger recul, mais toujours supérieur d'un cinquième par rapport à 2019.
- Une contraction minimale est à déplorer en termes de clientèle, principalement dans les groupes qui se rendent moins fréquemment dans les magasins Bio-Planet. Cette baisse a été partiellement compensée par la **croissance durable** du nombre de clients plus fidèles. En 2021, la chaîne de supermarchés biologiques a testé avec succès une campagne promotionnelle visant à inciter les clients occasionnels à se rendre plus fréquemment dans ses magasins. Ces communications et actions numériques se poursuivront en 2022.
- Sur un marché du bio agité, marqué par la consolidation et les cessations d'activité, Bio-Planet demeure une entreprise structurellement saine, ouverte aux partenariats avec d'autres acteurs.
- Lancé en 2021, le concept de magasin novateur poursuit son développement dans le nouvel établissement de Sint-Denijs-Westrem. Le concept définitif sera généralisé à partir de 2023.



- 31 magasins
- Le magasin de Saint-Denis-Westrem ouvrira ses portes en septembre 2022, Tournai et Hannut au printemps 2023
- Ensuite 1 à 3 nouveau(x) magasin(s) par an, avec un potentiel de 60 magasins en Belgique
- 150 points d'enlèvement pour les réservations en ligne par le biais de Collect&Go (31 en magasin et 120 chez Colruyt)

Appui aux start-up novatrices

Quelles sont les denrées alimentaires susceptibles de contribuer à la transition protéique ou à la chaîne alimentaire circulaire ? Tel était l'enjeu du tout premier Food Challenge, une compétition réservée aux *start-up* et organisée en collaboration avec le département Smart Retail Ventures. 36 *start-up* ont pris part à l'événement, dont 70% provenaient de notre pays.

Tous les candidats ont pu bénéficier d'un retour sur l'adéquation entre leur produit et les besoins du marché, retour fort utile pour la mise au point d'un produit apte à la commercialisation. Les crackers à la farine de grillons du finaliste belge Yuma sont disponibles à la vente depuis mai 2022.



240 acteurs réunis pour la première fois

Notre chaîne de supermarchés bio a mis son leadership en matière de consommation responsable à l'honneur à l'occasion de l'événement inédit « The next decade of conscious consumption ». Pas moins de 240 professionnels belges issus des secteurs de la science, de la recherche, de l'enseignement, des groupes d'intérêt, des pouvoirs publics et de l'industrie se sont réunis en vidéoconférence pour trouver une manière de hisser la production et la consommation durables au rang de norme. Au programme : des conférences et des réunions-débats consacrés à l'agriculture durable, à la consommation responsable et à la transition protéique, agrémentées de la présence de personnalités telles que l'activiste du climat Jill Peeters et l'animateur d'émissions culinaires Michaël Sels.



En balade

- En vue de l'été 2021, Bio-Planet avait tracé dix jolis itinéraires de balade émaillés de visites aux fournisseurs, des agriculteurs aux producteurs de produits laitiers en passant par des brasseurs. Grâce à son initiative **Tour Local**, Bio-Planet a mis un visage sur ses producteurs tout en leur apportant la reconnaissance. Quelque 2.000 participants ont pris part à une excursion des plus plaisantes.
- Avec le concours de la Colruyt Group Academy, Bio-Planet propose également depuis le printemps 2022 des **balades** encadrées par des **herboristes**, durant lesquelles les participants cueillent des herbes et en apprennent les multiples usages.



Réservation en ligne, enlèvement en magasin

L'assortiment de Bio-Planet est disponible en ligne par le biais de notre service de courses Collect&Go. Depuis mai 2022, après un premier semestre consacré aux tests de rigueur, les clients peuvent enlever leurs réservations dans tous les magasins de Bio-Planet en plus des 120 magasins Colruyt habituels.

Exclusivité : du pain bio 100% belge



- Depuis la fin de l'année 2021, Bio-Planet propose à ses clients deux variétés de pain et de baguette bio 100% belge, une première dans notre pays.
- En raison du faible rendement et des conditions météorologiques, la culture du blé panifiable constitue une entreprise risquée pour les agriculteurs belges. Pour cette raison, notre chaîne de supermarchés bio s'est associée à cinq agriculteurs bio, au Moulin d'Oudenaarde et à la boulangerie Atelier du Pain pour mettre en place une nouvelle filière belge de production de pain biologique. Fin avril 2022, 55 tonnes de blé panifiable bio avaient d'ores et déjà été récoltées et transformées, ce qui a permis de produire approximativement 36 tonnes de farine et 115.000 pains.
- Bio-Planet garantit aux agriculteurs l'achat de leurs grains panifiables à un prix préalablement convenu. Cet engagement procure une bouffée d'oxygène aux cultivateurs et constitue un solide coup de fouet pour tout le secteur du blé panifiable bio belge. Ce partenariat permet par ailleurs aux magasins d'accroître leur part de pain belge.



20 bougies !



En septembre 2021, Bio-Planet a fêté ses 20 années d'existence. Le premier magasin a ouvert ses portes à Courtrai en 2001, suivi par Gand en 2002 et par Dilbeek en 2004, le premier établissement dans les environs de Bruxelles. Le premier point de vente de Wallonie a été inauguré en 2014 à Nivelles. Depuis 2016, Bio-Planet dispose de son propre centre de distribution à Lot. Et début 2021, le nouveau concept de magasin a vu le jour à Braine-l'Alleud.



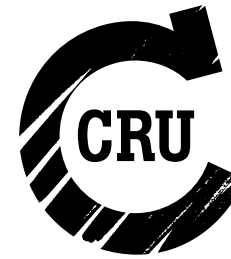
Oeufs sans poussins mâles d'un jour

En septembre 2021, Bio-Planet était le premier détaillant belge à proposer des œufs de production nationale, provenant d'entreprises de ponte bannissant les poussins mâles d'un jour. Une étape capitale pour le bien-être animal, qui s'inscrit parfaitement dans le cadre du rôle de précurseur tenu par Bio-Planet. Depuis janvier 2022, l'assortiment des œufs frais a même achevé sa conversion intégrale, une première en Belgique.

L'atout de l'accessibilité

Rendre le bio accessible à un large public, telle est la mission que s'est fixé Bio-Planet.

- L'assortiment de base comporte quelque 330 références de la marque maison **Boni Bio**, lesquelles sont proposées à un prix concurrentiel, en plus de promotions avantageuses régulières sur des marques A.
- La collaboration avec **Too Good to Go** permet aux clients de « sauver » des denrées alimentaires invendues mais encore parfaitement consommables. En un an, les magasins ont vendu plus de 23.000 colis, soit pas moins de 99% de leur offre. L'app correspondante décroche la palme en matière de satisfaction de la clientèle et est par ailleurs parvenue à attirer de nouveaux clients.
- Assistance aux consommateurs au travers de conseils permettant d'éviter les pertes alimentaires, comme la préparation de listes de courses, la vérification des dates de péremption ou l'utilisation des restes de nourriture.



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 chez Cuit, le coin resto attendant. Le marché 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.

2014



EUR 1.038 millions de chiffre d'affaires commun à OKay, Bio-Planet et Cru (- 8,6%)



3 marchés : Overijse, Gand Kouter et Anvers Groenplaats



650 m² de surface commerciale moyenne



850 références



Plus de 100 collaborateurs en ÉTP



Goûtez la force de la nature



cru.be



Chez Cru, c'est toujours la fête

Cru jouit d'une notoriété grandissante auprès de la clientèle pour les achats de fête et à plus forte raison pour la fin d'année. Le nombre de commandes a augmenté de près de 3% en décembre 2021, soit un chiffre d'affaires supplémentaire de 10%. En date du 24 décembre, Cru a enregistré le chiffre d'affaires journalier le plus élevé de son histoire. Ces résultats ont été notamment obtenus grâce au système de commande en ligne doté d'une option de livraison à domicile et au festival des partenaires précédemment organisé dans les marchés. Grâce à sa vaste gamme de coffrets-cadeaux et à son colis petit-déjeuner, Cru se profile également comme le partenaire idéal pour les événements festifs tout au long de l'année.

Les fondements d'une croissance durable

- Comme annoncé, Cru ouvrira fin 2022 un quatrième marché doté d'un coin resto sur le site d'Eylenbosh, à Dilbeek.
- Le coin resto Cuit de Gand a été agrandi, son pendant d'Overijsse sert également le petit-déjeuner en semaine et tous deux proposent des crêpes fraîches l'après-midi. À Anvers, il est possible de prendre un en-cas, sur le pouce ou dans le coin repas.
- Des trajets de formation complets pour les collaborateurs des marchés et les étudiants jobistes ainsi qu'une plateforme d'information en ligne Crupedia viennent appuyer la poursuite de la croissance.
- Cru poursuit ses investissements dans des processus plus efficaces, notamment la planification des collaborateurs, des commandes ou des livraisons à domicile.



Innovation

Cru continue de développer des produits novateurs et durables, partiellement en collaboration avec le département innovation du groupe.

- Exclusivité : du gingembre frais de qualité, cultivé en Belgique sans pesticide ni engrais (disponible uniquement à l'automne).
- Des champignons circulaires.
- Davantage de recettes maison pour des préparations de viande, des spéculoos, du pain d'épices, etc.

Le chiffre d'affaires reste à niveau

Le chiffre d'affaires de Cru a enregistré un léger recul par rapport à l'exercice 2020/21 exceptionnel, lorsque les clients dépensaient davantage pour une alimentation de meilleure qualité comme alternative aux sorties au restaurant. Toutefois, le chiffre d'affaires s'est maintenu au-dessus de son niveau de prépandémie d'il y a deux ans. Cru est satisfait des résultats, à plus forte raison si l'on considère les périodes de fermeture successives des activités de restauration et les rares possibilités d'organiser des dégustations.

Le bénéfice brut est resté stable et les coûts sont restés sous contrôle, en partie parce que les marchés couverts sont parvenus, pour la troisième année consécutive, à maintenir leurs effectifs. Les autres coûts sont également restés sous contrôle, en dépit des dépenses supplémentaires dues à l'augmentation des prix de l'énergie durant le second semestre de l'exercice.

Une clientèle à la fois plus nombreuse et plus fidèle

Cru s'adresse à ce groupe spécifique de clients en quête de produits d'une qualité extraordinairement bonne. Pour une petite moitié d'entre eux, les marchés Cru constituent même la seule et unique formule de Colruyt Group qu'ils fréquentent.

Cru séduit constamment de nouveaux clients, dont le nombre affichait une hausse de 20% sur base annuelle à la fin de l'année 2021. Quelque 2.000 nouveaux clients ont été enregistrés pour le seul mois de décembre.

Le nombre de clients fidèles poursuit sa croissance, notamment grâce aux nouveaux investissements dans les actions de fidélisation, avec des produits gratuits à déguster à domicile. Ces actions permettent aux clients de découvrir de nouveaux produits et se révèlent d'autant plus essentielles que les dégustations n'ont pu être organisées pendant longtemps. Cru maintient également un contact étroit avec ses clients, notamment par le biais d'enquêtes et de réponses personnelles apportées aux questions ou réactions des clients.



colruyt

prix · qualité

Colruyt Prix Qualité est un supermarché de proximité bien agencé et bon marché où les clients trouvent tout ce dont ils ont besoin dans le cadre de leurs courses quotidiennes 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 ainsi qu'en produits régionaux et locaux constituent ses autres atouts.

Pour l'essentiel, les magasins sont situés le long de voies d'accès en milieu (semi-)rural et presque tous dotés d'un point d'enlèvement Collect&Go. Environ la moitié d'entre eux dispose par ailleurs d'une station DATS 24. La contribution des stations est intégrée dans le chiffre d'affaires de Colruyt Prix Qualité.

° 1996



EUR 592 millions de chiffre d'affaires
(+ 4,5%, carburants compris)



92 magasins, 90 points d'enlèvement Collect&Go



750 – 1.000 m² de surface commerciale moyenne



9.000 références food, 2.500 non-food



Plus de 2.000 collaborateurs en ÉTP



42 stations DATS 24



Tout simplement l'essentiel



colruyt.fr

Des prestations honorables sur un marché en léger recul

- La hausse du chiffre d'affaires de Colruyt Prix Qualité est essentiellement imputable à l'augmentation des prix des carburants, tandis que le chiffre d'affaires des magasins a quelque peu reculé en comparaison avec l'exercice précédent exceptionnel. Mi-2021, les trois magasins parisiens ont fermé leurs portes alors qu'il a fallu attendre le printemps 2022 pour assister à l'ouverture de quatre nouveaux points de vente.
- Sur un marché en léger recul, les magasins Colruyt ont toutefois enregistré des performances bien supérieures à la période de prépandémie. En raison des restrictions en matière de mobilité en vigueur durant la période de pandémie, les clients se sont plus volontiers rendus dans les magasins de proximité, auxquels ils sont restés loyaux par la suite. Ce comportement a généré un **afflux massif de clients** et un panier plus fourni. Dans les régions où Colruyt est bien représenté, l'enseigne a vu sa part de marché s'accroître significativement.
- Le service de courses en ligne **Collect&Go** est parvenu à plus que doubler ses volumes et entend faire un grand bond en avant en 2022 grâce à son nouveau site web et des processus et systèmes optimisés.
- Si la pandémie de coronavirus a entraîné un surcroît de dépenses, aucune perturbation majeure n'a été à déplorer dans l'approvisionnement des magasins ou dans la vente proprement dite. En règle générale, notre activité de commerce de détail française est parvenue à maintenir les coûts sous contrôle tout en améliorant la rentabilité.
- Après plusieurs périodes de déflation et une forte pression promotionnelle en France, une légère inflation a commencé à se manifester durant le quatrième trimestre de l'exercice. Cette tendance qui devrait s'inscrire dans le temps produira vraisemblablement des effets positifs sur les chiffres d'affaires à venir.
- Colruyt propose le prix le plus bas des environs pour les produits comparables des marques nationales mais également le **meilleur rapport qualité-prix** pour le panier complet composé de marques propres, de produits frais et de viande.
- Colruyt compare chaque semaine un million de prix chez les concurrents à proximité immédiate de ses magasins. Les prix sont calqués sur ceux du détaillant le moins cher alentour, en ce compris les magasins premier prix et les hypermarchés. Ainsi, Colruyt reste un acteur unique sur le marché, pratiquant des prix significativement inférieurs aux attentes du consommateur français à l'égard d'un supermarché de proximité.



- Nouveaux magasins à Saint-Vallier et en Alsace : Wiwersheim, Niederentzen, Hagenthal-le-Bas.
- 3 rénovations et 1 relocalisation.
- Dans les années à venir, les efforts continueront de se concentrer sur l'expansion dans le nord-est de la France, jusqu'à la frontière luxembourgeoise.
- Les nouveaux magasins sont équipés d'emblée d'un point chaud pour la cuisson du pain. Lors de leur rénovation, les magasins de plus grande superficie sont généralement dotés d'une boulangerie chaude.
- Outre le service classique, les boucheries proposent un bel assortiment de produits préparés et préemballés sur place.

Le régional et le local à l'honneur

Colruyt joue davantage encore la carte de l'ancrage local grâce à une offre croissante de produits régionaux et locaux répondant aux besoins des clients des environs. Un cinquième de l'espace disponible sur les linéaires y est désormais consacré.

- Les magasins sont divisés en différents espaces régionaux, proposant divers assortiments **régionaux** correspondants.
- Les nouveaux magasins en Alsace proposent pour la première fois quelque 300 produits **locaux**. Les bons résultats de vente confirment le potentiel que représente une accentuation des produits locaux dans l'ensemble du parc de magasins.

Une durabilité accrue

- Davantage de références et de produits bio aux valeurs nutritionnelles améliorées pour la marque propre Belle France.
- Anticiper le durcissement de la législation environnementale, notamment grâce aux sacs réutilisables pour fruits et légumes au lieu de modèles en plastique. Développement d'alternatives numériques aux supports papier, tels que les dépliants et les tickets de caisse.
- Un transport plus efficace des produits d'épicerie en vue du démantèlement progressif des charrettes de transport au profit des caisses-palettes empilables, permettant aux camions de transporter davantage de volume et donc de parcourir moins de kilomètres.

Une future expansion facilitée par la logistique

En mai 2021, le nouveau centre de distribution de 12.000 m² de **Gondreville** (près de Nancy) était pleinement opérationnel. Le site traite principalement des produits frais et des produits d'épicerie à forte rotation, et ravitaille un tiers des magasins Colruyt de France. Gondreville permet de raccourcir les distances de transport, d'assurer un approvisionnement plus efficace des magasins et de garantir une meilleure qualité des produits frais dans les magasins.

Les travaux d'un nouveau centre de distribution de 25.000 m² ont débuté à proximité de **Dole**. Le nouveau site entrera en service mi-2023. Il accueillera également un nouveau siège dans une phase ultérieure. Cette capacité logistique supplémentaire permettra d'ouvrir chaque année 7 à 8 nouveaux magasins.





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 et les départements et territoires d'outremer français. Le département d'exportation enregistre ses meilleurs résultats en Afrique centrale et en Afrique de l'ouest, en particulier au Congo et au Sénégal.

Colex propose une vaste gamme d'épicerie, de produits frais et de surgelés des marques distributeur de Colruyt Group (comme Everyday et Boni Selection), 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.

° 1985



Environ 200 clients actifs



5.000 références



Plus de 40 collaborateurs en ÉTP



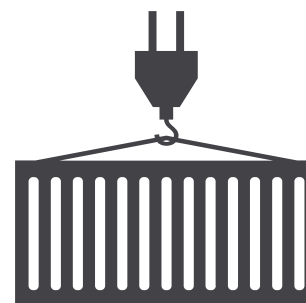
Bringing quality products to the world



colex-export.com

Favori au Congo, challenger au Sénégal

- La marque propre Everyday est le leader européen du marché dans les grandes villes de Kinshasa et Lubumbashi, ainsi que la marque préférée de quatre consommateurs congolais sur cinq. Afin de renforcer son statut de « marque préférée des Congolais », Colex a mis sur pied de vastes campagnes de communication et des actions locales dans les points de vente. Durant le nouvel exercice, Colex s'emploiera à mettre davantage à l'honneur la marque temporairement moins connue Boni Selection.
- Au Sénégal, Everyday se profile plutôt comme le challenger des marques propres des grands distributeurs français actifs sur place. Pour cette raison, Colex fait la promotion de la marque essentiellement auprès des petits magasins de proximité et des grossistes qui les approvisionnent. Les campagnes médiatiques nationales, les actions locales et le parrainage publicitaire amélioreront la notoriété d'Everyday auprès des commerçants et des consommateurs. Durant cet exercice, Colex se focalisera sur l'extension de son réseau de vente et sur l'habillage des points de vente.

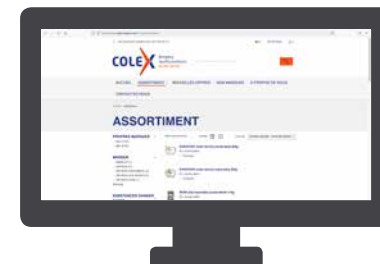


Des conteneurs maritimes par voie fluviale

Début 2022, Colex a pris ses quartiers dans son nouveau site logistique de Willebroek. Avec ses 8.500 m² de surface, la nouvelle implantation se révèle deux fois plus étendue que l'ancien entrepôt de Bornem. En raison de la proximité du canal, pratiquement tous les conteneurs sont acheminés au port d'Anvers par voie fluviale, la part du transport routier étant réduite à sa portion congrue. Cette initiative nous permet de maîtriser nos coûts et d'éviter chaque année quelque 40.000 kilomètres en camion.

Ancrage local

Colex confie dans une mesure croissante la vente et le marketing aux collaborateurs locaux : un au Congo et trois au Sénégal, où la distribution des marchandises s'opère en étroite collaboration avec un partenaire local. L'entreprise investit également dans la production locale et proposera dès la mi-2022 six produits Everyday conditionnés localement au Congo et au Sénégal.



Commande en ligne

Le nouveau site web a fait peau neuve, se révèle plus intuitif à l'usage et propose diverses nouvelles fonctionnalités. Ainsi, les clients peuvent désormais accéder à la **plateforme de commande** en ligne, voire saisir leurs commandes à partir de fichiers Excel ou PowerPoint. Les clients non familiarisés avec les commandes en ligne peuvent suivre des webinaires gratuits.



° Depuis février 2022



Participation : **41,36%** dans la SA Smartmat

Le colis-repas belge par excellence



Foodbag se distingue comme colis-repas 100% belge, proposant des produits de qualité de fournisseurs locaux et des recettes originales composées par nos propres chefs. Une attention particulière est accordée aux produits de saison, aux conditionnements durables et à la lutte contre les pertes alimentaires.

Les clients ont le choix chaque semaine entre 23 plats représentant cinq genres culinaires pour une, deux ou trois personne(s). La flexibilité est le maître-mot : les clients souscrivent à un abonnement hebdomadaire ou bihebdomadaire, ou commandent simplement des colis individuels payables immédiatement.

Numéro deux sur le marché belge des colis-repas, Foodbag approvisionne d'ores et déjà quelque 10.000 familles chaque semaine. Foodbag est fermement convaincu que la demande de solutions repas faciles à préparer connaîtra une forte croissance dans les années à venir, en raison du nombre croissant de personnes désormais familiarisées avec le confort que procurent les colis et la livraison à domicile.

Concordance stratégique

Foodbag est une marque de la SA Smartmat, dont Colruyt Group est devenu l'actionnaire principal début 2022 conjointement avec Korys, le holding familial de Colruyt. Les activités de Smartmat s'inscrivent parfaitement dans la stratégie d'e-commerce du groupe et dans son ambition de proposer davantage de solutions de facilité. Ce nouveau partenariat nous permet de renforcer notre position dominante sur le marché belge de l'alimentation en ligne et de poser de nouveaux jalons dans le développement d'une livraison à domicile durable. Enfin, les cultures des deux entreprises s'accordent bien en raison de leur attrait manifeste pour la durabilité, l'ancrage local et la simplicité dans la distribution.

Depuis 2019 déjà, Colruyt Group collabore avec Smartmat, qui compose notamment le « One Meal Box » pour OKay et les colis En Cuisine pour Colruyt Meilleurs Prix. Le colis-repas maison Foodbag est également disponible sur notre canal en ligne Collect&Go. Nous étudierons d'autres formes de collaboration et synergies dans les mois et les années à venir.

Smartmat

Smartmat constitue un acteur majeur du commerce alimentaire en ligne belge. Établie à Anvers et à Gand, l'entreprise dirigée par ses fondateurs Anders Asarby et Stéphane Ronse compte une trentaine de collaborateurs et peut compter sur un effectif de 120 coursiers internes.

Foodbag et 15gram : production et livraison à domicile de colis-repas avec ou sans abonnement.

Rayon : supermarché en ligne pour les personnes adeptes de l'art du bien-manger et qui optent délibérément pour le confort et la livraison à domicile.

Canteen : livraison de plats préparés, boissons, snacks et fruits, notamment aux cantines d'entreprise.



ROBINETTO

° Depuis juillet 2021



Participation au 31 mars 2022 : **46,23%**

L'eau potable la plus durable

Robinetto a pour vocation de fournir à un maximum de personnes une eau potable de qualité, qui ne requiert ni conditionnement ni transport et se révèle bien **plus respectueuse de l'environnement** que l'eau en bouteille. Établie à Gand, la start-up monte des installations de tirage professionnelles qui délivrent de l'eau filtrée, réfrigérée, plate ou encore pétillante tout en permettant à l'utilisateur d'éviter une quantité phénoménale de déchets plastiques. Ainsi, plus de 1,3 million de litres d'eau a été tiré chez les clients en 2021, représentant une économie de deux millions de conditionnements. Dans le courant de l'année 2022, Robinetto placera plus de 500 tireuses à eau dans les bâtiments centraux du groupe et dans les magasins Colruyt, Bio-Planet et OKay.



Fondé en avril 2018 en qualité d'entreprise à impact social, Robinetto a délibérément ciblé le secteur événementiel et l'Horeca afin d'accomplir rapidement sa mission auprès d'un public aussi vaste que diversifié.



Mi-2021, Colruyt Group est devenu actionnaire partiel grâce à une augmentation substantielle du capital qui laisse de la marge pour une future croissance durable en plus de faire la part belle à une collaboration de fond et à l'échange de connaissances.



Dans l'intervalle, douze collaborateurs servent plus de 500 clients, parmi lesquels des festivals et des maisons culturelles, mais aussi des écoles, des établissements de soins et des entreprises.



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 magasin Dreamland, Colruyt ou OKay, ou dans un point d'enlèvement Collect&Go. La livraison à domicile est également proposée. 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.

° 1994 achat de Droomland, rebaptisé Dreamland en 2002



EUR 466 millions de chiffre d'affaires commun au commerce de détail non-food (Dreamland, Dreambaby, Bike Republic, The Fashion Society et JIMS) (+ 33,8%) ⁽¹⁾



47 magasins



1.600 m² de surface commerciale moyenne



60.000 références en magasin et en ligne



Plus de 800 collaborateurs en ÉTP



Déballe tes rêves



dreamland.be

(1) Y compris The Fashion Society depuis août 2020 et JIMS depuis mai 2021.

Un exercice difficile

- Dreamland a été confronté à un exercice difficile, essentiellement marqué par une diminution du chiffre d'affaires dans les ventes en ligne, tandis que les ventes classiques en magasin sont parvenues à se maintenir. Cette baisse était majoritairement imputable à la crise mondiale du transport et des matières premières dans la foulée de la pandémie de coronavirus, crise aggravée par le blocage du canal de Suez en mars 2021. Divers articles ont été sinon indisponibles, du moins livrés tardivement, notamment en novembre et décembre 2021, les mois d'importance cruciale, avec à la clé une perte irrémédiable de chiffre d'affaires. Durant le dernier trimestre de l'exercice, les dépenses plus importantes se sont pour l'essentiel ralenties, probablement en conséquence de l'inflation croissante et de la hausse des coûts des moyens de subsistance.
- En comparaison avec un marché du jouet au sens large en difficulté, Dreamland peut se targuer de résultats appréciables et est parvenu à consolider sa position dominante sur le marché.
- Dreamland a informé ses clients en toute transparence des problèmes de stock rencontrés par l'enseigne, ce qui a indiscutablement bénéficié à son image.



- 3 rénovations complètes : Furnes, Wilrijk et Lede
- 1 à 2 ouverture(s) par an

Un nouveau concept de magasin à l'horizon

- En prélude à un tout nouveau concept de magasin, de nombreuses innovations ont été passées au banc d'essai ces dernières années dans de nouveaux magasins ou des magasins rénovés, comme à Sambreville et à Hasselt. Les éléments les plus probants sont incorporés dans une sélection de points de vente existants avant que le nouveau concept global ne soit dévoilé début 2023.
- Fidèle à son slogan « Déballe tes rêves », Dreamland entend aider les enfants à réaliser leurs rêves. Cette démarche se traduit par un vaste assortiment et des magasins inspirants qui invitent à la découverte et à l'expérimentation sur place. Cette expérience sera maximale grâce à des technologies, telles que la réalité virtuelle et la réalité augmentée.

Accessible en magasin et sur le webshop

Les magasins classiques et le webshop de Dreamland travaillent main dans la main depuis des années déjà dans une synergie qui se renforce sans cesse. Après plusieurs périodes de fermeture durant la pandémie de coronavirus, les clients ont rapidement retrouvé le chemin des magasins. Parallèlement, ils ont continué d'utiliser intensivement le site web pour préparer leurs achats en magasin. Ainsi, le site a accueilli en 2021 encore 30% de visiteurs de plus qu'en 2019 et les ventes en ligne ont poursuivi leur croissance structurelle.

Outre les magasins et le plus grand webshop de jouets de Belgique, le modèle omnicanal comprend plus de 400 points d'enlèvement pour les réservations en ligne ainsi qu'une possibilité de livraison à domicile. Enfin, le service **Click & Collect** permet aux clients de réserver des articles disponibles dans le stock du magasin et de les y retirer dans les trois heures qui suivent.

Afin de rendre l'univers de Dreamland encore plus accessible, une fonction de messagerie instantanée a été intégrée au site web afin de fournir une réponse plus rapide aux questions de la clientèle. Cette initiative se traduit par un score de satisfaction de 9,3 sur 10.

Une collection scolaire plus durable

Dreamland entend devenir la référence en matière de durabilité grâce à sa marque maison Kangourou. Ainsi l'assortiment de cartables pour les élèves de l'enseignement primaire, actuellement confectionné à partir de 100% de matière recyclée (PET). Il en sera de même pour les assortiments pour tout-petits et adolescents d'ici la rentrée scolaire 2023.

Par ailleurs, Dreamland collecte des cartables pour leur insuffler une seconde vie, notamment en les offrant à diverses organisations sociales ou en les faisant recycler.





175.000 euros pour les enfants défavorisés

La campagne « Une Saint-Nicolas magique pour chaque enfant » a permis au spécialiste du jouet de collecter plus de 100.000 euros. Les clients ont pu donner 1 euro à la caisse ou verser un montant libre en ligne. Dreamland a ajouté 75.000 euros supplémentaires, pour un total de plus de 175.000 euros en chèques-jouets. Des organisations comme Het Kinderarmoedefonds et Arc-en-Ciel ont distribué les chèques parmi 4.378 enfants défavorisés. Avec cette initiative visant à rendre la Saint-Nicolas accessible au plus grand nombre possible d'enfants, Dreamland assume son rôle sociétal comme ce fut aussi le cas avec sa précédente campagne sur la neutralité des genres. En 2021 également, plus de 17.500 enfants ont pu converser avec saint Nicolas lors d'un appel vidéo, tandis que 2.000 autres enfants ont pu prendre part à un *streaming* en direct sur Facebook.

Travail plus efficace

À l'automne 2021, Dreamland et Dreambaby ont lancé un nouveau système logiciel ERP pour leurs activités non connectées. Ce système a remplacé plusieurs logiciels obsolètes et accroît la vitesse et l'efficacité de la plupart des processus d'entreprise dans les domaines des achats, de la vente, du marketing et de la logistique.



Popularité sur TikTok

Pour sa communication sur les réseaux sociaux et autres événements, Dreamland collabore fréquemment avec de célèbres influenceurs, tels que Celine et Michiel. Certaines vidéos sur TikTok ont été visionnées à plus de 500.000 reprises. TikTok constitue pour Dreamland l'un des principaux canaux lui permettant de s'adresser à son groupe cible primaire, avec des thèmes qui répondent aux attentes et aux préoccupations des enfants.



Un colis d'anniversaire prêt à l'emploi

Dreamland a mis au point un colis prêt à l'emploi permettant d'organiser des fêtes d'anniversaire à domicile pour les enfants de six à dix ans. Le colis « MyDreamParty » se décline en différentes variantes thématiques et garantit un après-midi de fête et d'amusement à dix enfants. Il comporte notamment des invitations, un planificateur, des ustensiles de table, du matériel de décoration, douze missions et tous les accessoires correspondants.



Dreambaby est le principal acteur national sur le marché belge des articles pour bébés, commercialise une vaste gamme de qualité pour les bébés et les tout-petits jusqu'à 30 mois, et offre la garantie des meilleurs prix. 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 chez 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.

° 2001



EUR 466 millions de chiffre d'affaires commun au commerce de détail non-food (Dreamland, Dreambaby, Bike Republic, The Fashion Society et JIMS) (+ 33,8%) ⁽¹⁾



31 magasins et 5 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

(1) Y compris The Fashion Society depuis août 2020 et JIMS depuis mai 2021.

Un exercice satisfaisant

- Le spécialiste des articles pour bébés a clôturé un exercice satisfaisant, notamment grâce à un taux de natalité en légère hausse pour l'année 2021.
- À mesure que la pandémie de coronavirus perdait en intensité, le chiffre d'affaires glissait du webshop aux magasins. Au bout du compte, la pandémie a peu affecté Dreambaby, et encore moins les listes de naissance.
- Dans un paysage relativement concurrentiel, Dreambaby est parvenu à renforcer davantage encore sa position avec la plus forte pénétration du marché après les commerces de seconde main.
- Cinq semaines après son ouverture, le nouveau magasin de Zaventem était endommagé par un incendie qui s'est propagé depuis un immeuble mitoyen. Cette brève période a suffi au magasin pour montrer tout son potentiel, grâce aux clients provenant de Bruxelles et de sa grande périphérie. La réouverture est programmée à l'automne 2022.
- Anticipant un taux de natalité en baisse structurelle, Dreambaby investit dans une mesure croissante dans le renforcement de la fidélisation et dans l'acquisition de clients par le biais de partenariats conclus avec d'autres formules du groupe.



- 1 nouveau magasin à Zaventem
- Un nouveau magasin est planifié à La Louvière, en plus des réouvertures des points de vente de Lede, Wilrijk et Vilvorde

Des processus et systèmes évolutifs

À l'automne 2021, Dreambaby a réceptionné en même temps que Dreamland un nouveau système logiciel ERP pour les activités non connectées. Ce système a remplacé plusieurs anciens logiciels et intervient dans la quasi-totalité des processus des départements achat, vente, marketing et logistique. Il permettra par ailleurs à Dreambaby de récolter quantité de nouvelles données et de gagner en capacité d'action et en autonomie.

Une première dans le secteur de la seconde main

Depuis avril 2022, Dreambaby est le premier détaillant en articles pour bébés à proposer également des articles de seconde main, à réserver en ligne et à retirer dans l'un des six magasins participants. La plateforme **deuxiememain.dreambaby.be** met vendeurs et acheteurs en relation, tandis que Dreambaby se charge de faciliter les opérations et d'assurer le contrôle qualité. Le spécialiste des articles pour bébés répond ainsi à la demande croissante en articles de seconde main tout en franchissant une nouvelle étape importante vers un marché des articles pour bébés plus durable et plus circulaire. Ce service repose sur la longue expertise acquise grâce à l'ancienne plateforme de seconde main NewStory.



Zaventem accueille le plus grand magasin

Deux étages, une superficie 800 m² : le nouveau magasin de Zaventem fait figure d'exception. Zaventem occupe une position stratégique à la périphérie de Bruxelles, région où le groupe cible de Dreambaby est largement représenté.

- Le magasin occupe une surface un tiers plus grande que la moyenne. Avec plus de 8.000 articles au catalogue, il propose aux clients un assortiment complet dans toutes les catégories.
- Abritant l'accueil et les caisses, le rez-de-chaussée inspire la sérénité et attire les regards sur les chambres d'enfant aménagées. Cet agencement revêt son importance, car les jeunes parents n'acquièrent généralement qu'une seule chambre d'enfant.
- Une lumière du jour abondante, un vaste parcours d'essai pour les poussettes et un coin café viennent compléter une expérience conviviale en magasin.



Cocréation avec Levis

La palette de peintures Dreambee spécialement conçue par Levis comporte dix coloris tendance parfaitement en phase avec la nouvelle collection Dreambee Essentials. Cette marque maison propose aux parents un assortiment de base complet pour bébés, comprenant notamment des vêtements, des jouets, de la literie et du linge de bain. Ils peuvent combiner cet ensemble avec les dix tons doux de la palette Levis afin de créer une chambre de bébé harmonieuse. Les clients peuvent admirer en magasin quelques exemples de chambres de bébé décorées. Le dépôt de la liste de naissance chez Dreambaby donne droit à trois testeurs gratuits.

Une collection sur le thème de la ferme

Entièrement placée sous le signe de la vie à la ferme, la nouvelle collection thématique Jules & Odette de la marque maison Dreambee propose de jolis motifs de légumes et de tracteurs. Outre les vêtements, l'assortiment comporte des produits de soin, de la literie, des jouets, des nécessaires de voyage, des accessoires pour la table, etc. La collection se distingue par son caractère durable grâce aux matières certifiées, comme le coton avec le label BCI et les jouets en bois avec le label FSC. L'enseigne a également investi dans des emballages plus durables, notamment composés de moins de plastique et de plus de carton.



Les marques non-food unissent leurs forces

Nos activités non food Dreamland, Dreambaby, Bike Republic, The Fashion Society et MyComfort24 constituent autant de distributeurs belges de premier plan qui proposent des produits et des services pertinents. Ensemble, ces enseignes entendent entreprendre davantage encore en fonction de la diversification des besoins des consommateurs et des changements rapides en la matière. À cette fin, elles se livrent à un exercice d'organisation visant à optimiser ou à fusionner les processus, systèmes et connaissances propres au secteur du non-food. Par conséquent, les cinq activités ont décidé d'unir leurs forces pour demeurer compétitives et continuer à proposer des solutions pertinentes aux clients. Dans ce cadre, elles cherchent également à s'adjoindre des services issus d'autres secteurs, comme l'alimentation et la santé.

Cette synergie se manifeste d'ores et déjà concrètement par la création de nouvelles plateformes de concertation, l'introduction de méthodes de travail communes et, si possible, l'implémentation d'un logiciel partagé. Sur le plan juridique, les cinq unités opérationnelles ont été regroupées dans une nouvelle structure de holding depuis avril 2022.

Le partenaire des clients

Dreambaby assume son rôle sociétal et se présente à ses clients comme un partenaire fiable et axé sur les solutions. Les clients peuvent compter sur des conseils, services et initiatives de premier plan conçus en collaboration avec d'autres spécialistes.

- Avec le concours de la Colruyt Group Academy, Dreambaby a lancé pour la première fois un groupe privé Facebook. Au sein de la **communauté** « Dream baby, dream », les parents échangent expériences et conseils sur les habitudes de sommeil de leurs enfants sous la supervision professionnelle d'un modérateur, d'un coach du sommeil et d'une sage-femme notamment. Cette communauté enthousiaste compte en moyenne 850 membres. À l'issue de ce test concluant, deux nouveaux groupes Facebook ont été mis sur pied en mai 2022 à l'attention des futurs parents.
- La plateforme d'assistance en ligne « Van roze naar broze wolk » œuvre au bien-être mental périnatal des parents. Dreambaby s'est joint à l'auteur de l'initiative Kinderwens vzw et à la Colruyt Group Academy pour organiser un webinaire unique consacré au bien-être mental et à l'assistance disponible.



FS

FASHION SOCIETY

The Fashion Society regroupe quatre chaînes multimarque 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 diversifiés mais clairement identifiés, 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 plusieurs générations de clients qui suivent la tendance, et se démarquent par leurs conseils personnalisés.

° 2020 : Colruyt Group augmente sa participation à plus de 96%



EUR 466 millions de chiffre d'affaires commun à Dreamland, Dreambaby, Bike Republic, The Fashion Society, et JIMS (+ 33,8%) ⁽¹⁾



124 magasins de ZEB, ZEB for Stars, PointCarré, The Fashion Store



1.000 m² de surface commerciale moyenne



En moyenne 7.500 références par an



Plus de 750 collaborateurs en ÉTP



zeb.be
zebforstars.be

pointcarre.be
thefashionstore.be

(1) Y compris The Fashion Society depuis août 2020 et JIMS depuis mai 2021.

Maintien de position sur un marché de la mode difficile

Le groupe de mode a vécu un exercice mouvementé pour la deuxième année consécutive en raison des mesures restrictives une nouvelle fois imposées aux magasins dans le cadre de la lutte contre le coronavirus. Durant l'été 2021, les clients ont rapidement retrouvé le chemin des magasins classiques. La vague pandémique qui s'est étendue de l'automne au mois de février 2022 a ensuite pesé sur les ventes de fin d'année et les soldes d'hiver.

Sur l'ensemble de l'exercice, les magasins sont toutefois parvenus à égaler les volumes de vente de la période précédant la pandémie. Sur un marché de la mode en grande difficulté, le groupe a même réussi à poursuivre son programme d'expansion comme prévu.

Si l'activité en ligne s'est maintenue à un haut niveau, l'essentiel des ventes est à porter au crédit des magasins classiques. Lancés en 2020, les concepts de shopping privé (en dehors des heures d'ouverture) et de shopping individuel (avec conseils de mode personnalisés, durant les heures d'ouverture) se sont révélés fructueux et ont été généralisés.

Avec une superficie de 1.500 m² et plus de 70 marques, le nouveau magasin ZEB de Schoten est le plus grand du pays et abrite un espace lounge, un autre réservé aux enfants avec jeux d'arcade ainsi qu'un concept vintage éphémère développé en collaboration avec le spécialiste Foxhole.



- 74 magasins (+3) et 2 outlets
- Nouveaux magasins à Furnes, Bree et Couvin, et un doublement de la superficie à Schoten
- Potentiel de plus de 100 magasins en Belgique

« Zeb For Everyone » récompensé

Depuis début 2021, ZEB s'emploie à rendre tous ses magasins plus accessibles aux personnes atteintes d'un handicap en investissant dans son infrastructure (emplacements de parking supplémentaires, allées plus larges...) et dans ses collaborateurs (formation, attitude...). Le plan d'action novateur « ZEB For Everyone » a été nommé en 2021 pour le prestigieux prix Mercure par la fédération du commerce Comeos.

ZEB For Stars

L'annulation des fêtes de communion et de printemps en 2020 et 2021 a valu à ZEB For Stars deux exercices successifs difficiles. Il a donc été décidé de mettre un terme à cette jeune formule.

La liquidation débutera en mai 2022. Les établissements de Zoersel et Hasselt rouvriront leurs portes en septembre 2022 sous la formule The Fashion Store tandis que les trois autres points de vente seront proposés à la location.

Une solution adaptée au sein du groupe de mode a été trouvée pour l'ensemble des collaborateurs concernés.

PointCarré

- 15 magasins en gestion propre et 15 franchisés, essentiellement en Wallonie et 2 en France
- Nouveaux magasins à Beauraing, Soignies et Hornu

PointCarré a enregistré des résultats satisfaisants durant le dernier exercice. La formule séduit en France, où une nouvelle vague d'expansion est prévue par le biais de franchises et de quelques nouveaux magasins amiraux.

THE FASHION STORE

- 15 magasins (+2)
- Nouveaux magasins à Grimbergen et Eeklo

The Fashion Store peut se targuer d'un exercice réussi, notamment grâce à son bel assortiment s'adressant à toutes les générations. Deux nouveaux magasins ont ouvert leurs portes et deux autres points de vente viendront compléter le tableau d'ici septembre 2022. Le tout nouveau webshop a été mis en ligne en avril 2022.

Une combinaison réussie

ZEB conserve toute sa pertinence en alliant marques et assortiments recherchés, connaissance approfondie du groupe cible et communication sur mesure.

- Des assortiments tendance, comprenant des collections exclusives, telles que Le Fabuleux Marcel de Bruxelles et des cocréations en collaboration avec des noms célèbres comme Olga Leyers ou Aurélie Van Daelen.
- Une expérience inédite servie par des défilés de mode, des fêtes et autres événements. Une communication marketing ciblée, notamment par l'intermédiaire d'une vingtaine d'influenceurs. L'enfant terrible des médias flamands James Cook et son homologue wallonne Maria Del Rio tiennent avec verve leur rôle d'ambassadeurs ZEB.



La boutique en ligne MyComfort24.be propose tout le textile nécessaire au confort personnel : sous-vêtements, chaussettes, maillots de bain, vêtements de nuit, linge de lit ou encore textile de bain. Le webshop propose le plus grand assortiment en ligne de Belgique, avec de grandes marques, telles que Calvin Klein, Triumph et Schiesser pour les sous-vêtements, ou De Witte Lietaer, Clarysse et Beddinghouse pour le linge de lit et le textile de bain. Tous les articles sont disponibles en stock et les commandes passées avant 14 h sont expédiées le jour même par le biais de Bpost. MyComfort24 livre ses clients essentiellement dans le Benelux mais aussi dans d'autres pays européens. La livraison est gratuite à partir d'un montant de 30 euros.



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.

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



EUR 466 millions de chiffre d'affaires commun à Dreamland, Dreambaby, Bike Republic, The Fashion Society et JIMS (+ 33,8%) ⁽¹⁾



21 magasins disposant d'une salle d'exposition et d'un atelier



800 – 1.200 m² de surface commerciale moyenne



Plus de 10.000 fietsen vélos de stock, dont **7.000** vélos électriques.



Plus de 100 collaborateurs en ÉTP



Votre compagnon de route



bikerepublic.be

(1) Y compris The Fashion Society depuis août 2020 et JIMS depuis mai 2021.

Une légère croissance sur un marché rééquilibré

- Sur un marché du vélo en voie de stabilisation, Bike Republic a enregistré une légère hausse de son chiffre d'affaires, essentiellement grâce à l'ouverture de nouveaux points de vente et au maintien des performances des magasins existants. Comptabilisé sur deux exercices, le chiffre d'affaires avait augmenté de près de moitié.
- La mode du vélo, apparue durant la pandémie de coronavirus, a commencé à s'infléchir à l'été 2021 avant de connaître un nouveau rebond au dernier trimestre de l'exercice, notamment en raison de la hausse des prix de l'énergie et du retour du beau temps. Bike Republic a constaté une forte demande essentiellement dans les segments des vélos de sport, des vélos électriques et des speed pedelecs (pour les déplacements domicile-lieu de travail).
- Durant l'exercice, le marché était caractérisé par un allongement des délais d'attente découlant des pénuries toujours plus criantes de batteries et de pièces détachées. Fort de son stock stratégique, Bike Republic a toutefois été en mesure de maintenir la qualité de son service à l'égard de ses clients.
- Dans un secteur particulièrement fragmenté en voie de consolidation, Bike Republic augmente continuellement sa part de marché et se profile comme la principale chaîne multimarque du pays.
- Bike Republic conforte son approche omnicanale : le site web sert essentiellement de source d'inspiration pour la recherche du vélo et des accessoires appropriés tandis que les clients se rendent dans les points de vente pour y obtenir un avis définitif, se livrer à des essais et procéder à l'achat proprement dit.



- 3 nouveaux magasins : Grimbergen, Audenarde et Furnes
- 3 reprises : Oudsbergen, Laakdal et Diest
- Ouvertures suivant de peu la clôture de l'exercice : Retie, Turnhout et Saint-Denis-Westrem



Une expansion en bonne voie

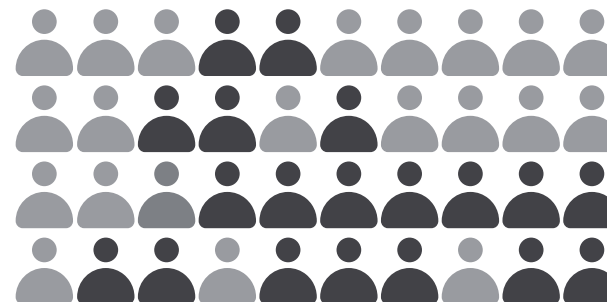
Bike Republic entend étendre significativement son parc de magasins, non seulement en Flandre mais aussi à Bruxelles et en Wallonie. L'enseigne nourrit l'ambition de se profiler comme la référence en matière de vélos électriques et de mobilité intelligente sur un marché du vélo en mutation rapide.

- L'expansion s'articule autour d'une répartition géographique intelligente, qui prévoit un magasin à proximité de chaque client (potentiel). En vue de ses reprises, Bike Republic recherche des points de vente rentables, de plus grande superficie et proposant des assortiments de grandes marques, des relations durables avec leurs fournisseurs et des spécialisations.
- Le point de vente d'**Oudsbergen** a été repris à X-treme Bike, une valeur sûre.
- Le magasin de **Laakdal** et le centre d'essai intérieur de **Diest** ont été repris à Wieleke, expert en solutions cyclistes pour les personnes en situation de handicap et en solutions B2B cargo.
- Les exploitants et leurs collaborateurs ont conservé leurs postes et continuent de s'investir dans leur spécialisation. Les magasins repris ont rapidement fait l'objet d'un repositionnement de marque et ont pu compter sur l'accompagnement avisé d'un coach commercial.

Le partenaire des entreprises

Bike Republic rencontre un succès croissant sur le marché professionnel. L'enseigne propose aux entreprises et organisations un service complet, qui s'étend des formations portant sur la maîtrise de la conduite aux entretiens et réparations sur site, en passant par les formules de leasing et d'achat, ou encore l'assistance en déplacement, les conseils fiscaux, etc. En 2022, une nouvelle plateforme entrera en service pour faciliter davantage encore la procédure d'achat et de leasing, et décharger les clients B2B de toute préoccupation.

- Les vélos de société pour les **collaborateurs**, généralement proposés dans le cadre d'une solution globale développée avec le concours de sociétés de leasing.
- Les vélos cargos pour les **professionnels** actifs dans un contexte urbain, comme les sociétés de coursiers, les détaillants, le personnel soignant...



Nouveaux collègues recherchés

Afin de mener à bien son expansion rapide, Bike Republic recherche en permanence des collaborateurs chevronnés et passionnés pour ses nouveaux points de vente et ses points de vente existants. Établie à Grimbergen, la Bike Academy forme des profils techniques et commerciaux, et dispose de tout l'équipement nécessaire à l'organisation de formations fournisseurs et autres séances de perfectionnement.



Une vie plus facile avec le concours de Touring

Bike Republic s'allie à Touring dans un projet pilote proposant aux clients une assistance dépannage en déplacement et l'entretien ou la réparation des vélos à domicile. Voilà comment la chaîne de magasins de vélos parvient à simplifier davantage encore la vie de ses clients et à leur porter assistance en tout temps et en tout lieu.

Ce partenariat constitue une initiative mutuellement profitable, puisque l'assistance représente en soi une valeur ajoutée aux yeux des clients. De son côté, Touring peut se targuer d'une longue expérience dans l'assistance en déplacement ainsi que la réparation sur site, et compte de nombreux adhérents qui suscitent l'intérêt de Bike Republic.





JIMS exploite 27 clubs de fitness dans des grandes villes en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg et est également actif en ligne. La deuxième plus grande chaîne de clubs de fitness du pays s'attache à encourager les consommateurs à adopter un style de vie plus sain. Les clients peuvent s'y livrer à des exercices de musculation ou de mise en forme et à des cours collectifs à des prix avantageux. Sur les canaux numériques, JIMS propose des cours collectifs et des séances de coaching dispensés par des collaborateurs enthousiastes et qualifiés. Les membres du club peuvent également recourir aux services de coaches personnels. JIMS fait partie intégrante de Colruyt Group depuis fin avril 2021.

° Depuis avril **2021**



EUR 466 millions de chiffre d'affaires commun à Dreamland, Dreambaby, Bike Republic, The Fashion Society et JIMS (+ 33,8%) ⁽¹⁾



27 espaces de fitness (24 en Belgique et 3 au Luxembourg)



Environ 100 collaborateurs en ÉTP



jimsfitness.be

(1) Y compris The Fashion Society depuis août 2020 et JIMS depuis mai 2021.



Reprise post-pandémie

- Avant de rejoindre le giron de Colruyt Group, la chaîne de clubs de fitness avait largement souffert de la pandémie de coronavirus. Sur une période de deux ans, les clubs ont été fermés environ la moitié du temps ou ouverts au prix de restrictions drastiques.
- Lorsque les clubs de fitness ont pu rouvrir leurs portes au public en juin 2021, JIMS a investi massivement dans une infrastructure sûre, comprenant notamment des capteurs de CO₂, des systèmes de ventilation de pointe, des dispositifs de contrôle de la qualité de l'air et des procédures de désinfection. L'activité a repris mais, après la mise en place du Covid Safe Ticket en novembre, de nombreux clients non vaccinés se sont vu refuser l'entrée des clubs. Durant les mois critiques de janvier et février 2022, JIMS est parvenu à attirer de nouveaux membres grâce à une campagne fructueuse. Ce n'est que début mars 2022, lorsque l'obligation du Covid Safe Ticket a été levée, que l'activité a pu reprendre pleinement.
- À la fin de l'exercice, le nombre de membres avait entamé une remontée significative qui le rapprochait de son niveau de prépandémie, entraînant dans son sillage une augmentation constante du chiffre d'affaires. La hausse de l'activité et la fréquence des visites dans les clubs suggèrent que l'approche et le style repensés sont assurément du goût des anciens et des nouveaux clients.

2.0

En route vers JIMS 2.0

À partir de la mi-2022, JIMS ouvrira un nouveau club de fitness et en transformera un autre. Un nouveau concept sera testé à cette occasion et comprendra notamment une réception centrale, des zones premium et un style graphique totalement remis à neuf. Les meilleurs éléments du club pilote seront intégrés au futur concept 2.0.



Le distributeur le plus sain

JIMS entend également proposer à ses clients une alimentation équilibrée et les aider à adopter un style de vie plus sain. Pour cette raison, tous les anciens distributeurs ont été remplacés juste après la fin de l'exercice par les distributeurs les plus sains du marché, proposant un assortiment de 45 produits de qualité sélectionnés avec soin. L'introduction des distributeurs constitue un aperçu de la synergie qui caractérise le groupe : notre pôle d'innovation Smart Technics a mis au point la technologie intelligente avec détection du poids, tandis que l'approvisionnement est assuré par le spécialiste du foodservice Solucious.

Investir dans la qualité

- JIMS entend s'adresser à toute personne soucieuse de sa condition physique et de sa santé en général. Une offre pertinente, dans la mesure où ces dernières années, de plus en plus de gens ont pris davantage conscience de l'importance de l'exercice, de l'alimentation, du poids, du sommeil, etc. La reprise de JIMS s'inscrit parfaitement dans l'ambition de Colruyt Group de développer un écosystème pourvoyeur de solutions holistiques favorisant un style de vie plus sain, à l'instar de nos investissements dans SmartWithFood et Newpharma.
- JIMS s'attache à convaincre les clients au travers de services bien plus qu'au moyen des promotions habituellement pratiquées dans le secteur.
- Les coaches sont formés pour prodiguer des conseils en matière d'exercices à combiner avec des boissons sportives et une alimentation saines. La chaîne de clubs de fitness réfléchit également à d'autres initiatives en matière d'alimentation équilibrée, telles que des webinaires ou des événements présentiels dans les clubs.
- L'offre d'abonnement particulièrement simplifiée et standardisée a mis fin aux différences régionales et permet désormais à tous les clubs d'accueillir les membres de la chaîne. Cette mesure permet à son tour à JIMS de se profiler comme une marque nationale proposant des services harmonisés dans l'ensemble de ses établissements.



◦ Depuis décembre **2017**



Participation : **61%**

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 en revue les réservations et fournit à la clientèle des conseils portant sur les produits commandés et les combinaisons avec de précédents achats. Newpharma dispose d'un réseau de 2.000 points d'enlèvement et livre à domicile également.

Une croissance appréciable

Durant le dernier exercice, Newpharma a réalisé une croissance appréciable, essentiellement due à l'afflux de nouveaux clients. Des pics de vente ont été enregistrés à plusieurs reprises, comme lors du Black Friday et de la vente d'autotests de qualité pour coronavirus fin 2021. La pharmacie en ligne a également conseillé Colruyt Meilleurs Prix lorsque l'enseigne fut le premier distributeur de Belgique à commercialiser les autotests.

Newpharma se focalise sur sa croissance en Belgique, en France et en Suisse (où les médicaments sur prescription peuvent être commercialisés en ligne), et surveille de près le marché néerlandais. La pharmacie en ligne continue d'adapter ses assortiments, ses prix et sa politique promotionnelle aux conditions spécifiques des différents marchés.

Mi-2021, Colruyt Group a augmenté sa participation dans Newpharma, laquelle est passée 26 à 61%. Le groupe et son principal actionnaire, la société d'investissement Korys, détiennent à présent 100% des parts et s'engagent à appuyer Newpharma dans son évolution en tant qu'acteur de premier plan dans le secteur de l'e-commerce.

Un nouveau centre de distribution à la pointe de la technologie

- En dépit d'un léger retard imputable aux inondations, le nouveau centre de distribution de Liège est entré en service en octobre 2021. Le site comporte 12.700 m² d'espace de stockage et comptera au terme de l'exercice 9.000 m² supplémentaires, exclusivement consacrés à l'entreposage de produits pharmaceutiques.
- Le site est partiellement **automatisé** : à terme, une trentaine de robots assurera environ un quart de la préparation des marchandises, ce qui ramène la marge d'erreur pratiquement à zéro. Le spécialiste français de la robotisation Scallog a fourni la technologie, tandis que notre pôle d'innovation Smart Technics s'est chargé de son intégration.
- Newpharma dispose d'un espace suffisant pour assurer une croissance constante dans les années à venir. La centralisation des activités précédemment disséminées accroît nettement l'efficacité logistique et la productivité.

Investir dans les synergies

La place occupée par Newpharma dans nos formules de magasins croît sans cesse.

- Plus de 200 magasins **Colruyt** disposent d'un rayon parapharmacie distinct, proposant une centaine de produits de premiers secours, contre le rhume, pour les soins de la peau, etc.
- Une dizaine de points de vente Colruyt de plus grande superficie renferme un véritable magasin dans le magasin proposant quelque 500 références de parapharmacie, cosmétiques, aliments pour sportifs, etc., y compris les marques de renom généralement commercialisées dans les pharmacies ou les commerces spécialisés.
- **Dreambaby** propose également un assortiment limité de Newpharma, tandis qu'un rayon de parapharmacie distinct est en cours de test chez **OKay**.
- Les clients peuvent également faire livrer leurs réservations en ligne dans plus de 400 magasins du groupe.

◦ Depuis août 2019

Participation : 23,7%

Scallog est spécialisé dans la robotisation de la préparation des marchandises dans les centres logistiques, où les robots prélèvent des bacs ou des rayonnages mobiles dans l'entrepôt pour les acheminer chez les opérateurs (« goods-to-person »).

Au sein du groupe, la technologie Scallog est utilisée sur le site logistique de Newpharma et pourrait être étendue à Collect&Go et Dreamland.

Scallog dessert le marché local depuis la France et collabore avec des distributeurs dans le cadre des ventes internationales. Pour les États-Unis et le Canada, un contrat a été signé avec Bastian Solutions, qui a d'ores et déjà permis de décrocher un projet d'envergure.





RETAIL PARTNERS[®]

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 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.

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



214 magasins Spar
56 magasins Alvo
87 commerces indépendants, dont 23 Mini Markets



Plus de 800 collaborateurs en ÉTP



Grandir ensemble en entreprenant ensemble



retailpartnerscolruytgroup.be

Un exercice appréciable, un portefeuille de clients plus fourni

- Retail Partners Colruyt Group porte un regard satisfait sur l'exercice écoulé, notamment grâce à l'ouverture de nouveaux magasins, à l'agrandissement ainsi qu'à la rénovation de magasins existants et aux résultats durables des magasins rénovés. En outre, les points de vente ont pu s'appuyer sans discontinuer sur une clientèle plus nombreuse, acquise durant la pandémie de coronavirus, lorsque de nombreux consommateurs ont commencé à faire plus fréquemment leurs courses à proximité de chez eux.
- Le panier a accusé un léger recul durant la seconde moitié de l'exercice en raison du retour progressif des clients chez les autres distributeurs pour leurs achats en plus grandes quantités. Par ailleurs, le chiffre d'affaires a subi les effets négatifs de la déflation, de la sortie de huit magasins de la formule Alvo et de la cessation d'activité de quelques commerces indépendants.
- Les magasins Spar font encore et toujours partie des magasins de proximité les plus avantageux, avec l'espace fraîcheur comme atout majeur.
- RPCG a investi dans le recrutement de collaborateurs à contrat fixe et temporaire supplémentaires, et a pu dissoudre l'équipe de nuit précédemment mise en place. Cette mesure a en partie permis à RPCG de maintenir les coûts sous contrôle dans l'ensemble, en dépit de la hausse des dépenses liées au recrutement d'intérimaires pour cause de maladie ou de quarantaine, et de l'augmentation des coûts de l'énergie à la fin de l'exercice.
- Afin de gagner en efficacité, RPCG a poursuivi l'harmonisation de sa structure organisationnelle avec celle des autres unités opérationnelles du groupe. Citons notamment la structure similaire des directions des achats et de la chaîne logistique.

Bienvenue aux entrepreneurs !

- RPCG recherche en permanence de nouveaux entrepreneurs indépendants désireux d'adhérer à la formule Spar. Les candidats peuvent souscrire à un **modèle de franchise rentable** offrant une grande liberté d'entreprendre ainsi qu'un vaste éventail de conseils et de services d'appui.
- Ainsi, les entrepreneurs peuvent compter sur les conseillers d'entreprise pour la mise en place et le maintien d'une structure de coûts saine. Le cas échéant, l'analyse des coûts comprend également des audits de la gestion des stocks, des déchets ou de l'énergie. De plus, les entrepreneurs ont la possibilité de prendre part à des séances d'information consacrées notamment à la production d'électricité verte ou aux économies d'énergie.
- Dans l'ensemble, la rentabilité des entrepreneurs Spar demeure l'une des meilleures sur le marché.

Un service de haut vol

Hormis quelques perturbations dues aux pénuries de matières premières, la branche du commerce de gros a réussi à maintenir un degré exceptionnellement élevé de fiabilité des livraisons tout au long de l'exercice. La qualité supérieure du service délivré aux entrepreneurs indépendants est due en partie à l'optimisation de l'ensemble de la chaîne logistique. Après les produits d'épicerie, la logistique des produits frais s'appuie désormais elle aussi sur la plateforme IT commune de Colruyt Group, qui facilitera la poursuite de la croissance des activités.





Spar Colruyt Group représente la chaîne de supermarchés de proximité pour les courses quotidiennes et propose un vaste assortiment de produits frais, un service personnalisé et des prix serrés. Grâce à leur savoir-faire et à leurs assortiments spécifiques, 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. Présent dans 48 pays et comptant plus de 13.500 magasins affiliés pour 14 millions de clients, Spar International constitue le distributeur alimentaire qui compte le plus de magasins dans le monde.



214 magasins, dont 174 dans la formule Spar Colruyt Group



350 - 1.800 m² de surface commerciale moyenne



monspar.be

Excellents résultats pour les nouveaux magasins

- Durant le dernier exercice, 13 magasins Spar ont subi une refonte complète ou ont été agrandis, généralement avec une cuisine professionnelle, un département traiteur et une boulangerie. Ces magasins font par ailleurs la part belle à l'assortiment de fruits et légumes, largement étoffé grâce à la collaboration de nouveaux fournisseurs.
- Si ces rénovations requièrent des investissements conséquents, les entrepreneurs peuvent 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.
- Un magasin Spar Colruyt Group rénové affiche des résultats nettement supérieurs au reste du marché, si bien que RPCG et les entrepreneurs indépendants poursuivent leurs investissements afin d'accélérer le processus de rénovation. À la fin de l'exercice, 57 magasins avaient déjà fait peau neuve.



- 5 nouveaux magasins
- 13 rénovations
- 2 fermetures
- 5 nouveaux magasins et 10 rénovations en 2022/23



Du tas de débris au magasin flambant neuf

Mi-juillet, les magasins Spar de La Roche et de Rochefort ont été totalement détruits par les inondations. Les bâtiments proprement dits paraissant encore suffisamment stables, les entrepreneurs indépendants se sont aussitôt employés à déblayer et à nettoyer les lieux. RPCG a bouleversé son calendrier pour porter assistance aux deux magasins les plus touchés à travers l'aménagement, la coordination technique et le réapprovisionnement. Si la démarche s'est révélée complexe en raison de la pandémie, du congé du bâtiment et des nombreux autres sinistres, le soutien financier et la collaboration intensive avec Colruyt Group Technics notamment ont permis de rouvrir les magasins intégralement rénovés respectivement après un mois et un mois et demi.



Entrepreneurs dynamiques et collaborateurs dévoués à la clientèle : les atouts à valoriser

Pour que les clients se sentent comme chez eux dans leur magasin Spar, il faut pouvoir compter sur des collaborateurs satisfaits et dévoués à la clientèle bénéficiant de l'encadrement d'un gestionnaire du personnel chevronné. Voilà pourquoi RPCG a, durant ces deux dernières années, investi massivement dans la formation et le coaching de plus de 100 entrepreneurs Spar indépendants. Dans ce cadre, le Service Center People se focalise systématiquement sur leurs compétences générales et sur le développement de leurs compétences managériales. Les entrepreneurs se déclarent ravis de l'approche accessible, des conseils concrets et des résultats rapidement visibles en magasin. Le Service Center leur propose également des modules sur le thème du recrutement, de l'organisation des équipes ou de la gestion du changement, notamment après une reprise.



Nouvelle plateforme d'e-commerce

À l'approche des fêtes, les clients ont pu pour la première fois passer commande en ligne sur une plateforme centralisée. Trois menus de fête de Spar Colruyt Group et des assortiments spécifiques à chaque magasin étaient disponibles. La plateforme d'e-commerce sera progressivement transformée en site web thématique, que les entrepreneurs indépendants pourront également utiliser pour d'autres occasions importantes, telles que la saison du barbecue.



Codifrance approvisionne en produits secs, frais et surgelés plus de 300 supérettes affiliées auprès des formules Coccinelle, CocciMarket et Panier Sympa. Les commerçants affiliés bénéficient également d'un appui en matière de marketing, de communication, de sélection de l'assortiment, de fixation des prix, de rénovation et d'aménagement de leur point de vente. Par ailleurs, Codifrance approvisionne quelque 1.200 commerces et grossistes indépendants dans plus de 70 départements.

Situées en milieu urbain ou rural, ces supérettes ciblent les clients qui font leurs courses au quotidien. Codifrance propose aux exploitants indépendants un vaste assortiment de produits de marques nationales, maison (Belle France) et premier prix. Codifrance représente un acteur majeur dans la niche de marché des supérettes, qui font partie intégrante du quotidien des consommateurs en France.

- **2004** : reprise de Panier Sympa et détention des licences Coccinelle et CocciMarket



303 magasins affiliés : **24** Coccinelle, **97** CocciMarket et **182** Panier Sympa



Livraisons à plus de **1.200** autres 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



Plus de 50 ans d'expérience dans le commerce de proximité



codifrance.fr

Chiffre d'affaires consolidé record

Durant le dernier exercice, Codifrance est parvenu à stabiliser son chiffre d'affaires au niveau record de l'exercice précédent (2020/21). La pandémie avait propulsé les petits magasins de proximité sur les devant de la scène en soulignant leur rôle indispensable dans le quotidien des consommateurs.

Une fois la pandémie terminée, l'afflux massif de clients s'est traduit en une loyauté en forte hausse à l'égard des magasins de proximité affiliés. Codifrance a réussi à renforcer sa position, notamment grâce au service de qualité délivré par les points de vente, ainsi qu'au savoir-faire et à la force commerciale propres à l'organisation.

Comme auparavant, le grossiste français entend poursuivre le développement de son parc de magasins avec des commerces de qualité exploités par des gestionnaires passionnés et dotés d'un fort esprit d'entreprendre.

Codifrance a réussi à maintenir ses coûts sous contrôle et à garder un haut niveau de rentabilité, notamment grâce à l'optimisation des transports et à la recherche ciblée de nouveaux exploitants.



Panier Sympa, ancré dans la France rurale

La formule maison Panier Sympa compte plus de 180 petits magasins d'une surface moyenne de 80 m², établis pour l'essentiel dans des villages ou de plus petites communes et contribuant activement à la renaissance de la France rurale. L'offre couvre principalement les besoins journaliers et comprend essentiellement des denrées alimentaires, dont une petite moitié de marques maison. Les commerçants se distinguent également par leurs services complémentaires, tels que le pain, les produits locaux, des horaires d'ouverture spécifiques ou encore la livraison à domicile.

Déploiement du nouveau système ERP

Codifrance déploie progressivement un nouveau système ERP ultraperformant, qui permettra à l'organisation d'améliorer son excellence opérationnelle, sa productivité et sa rentabilité. Le nouveau système sera pleinement opérationnel au premier trimestre 2023.





L'entreprise de foodservice Solucious livre des articles alimentaires dans toute la Belgique à ses clients professionnels, principalement actifs dans l'Horeca, la restauration sociale (écoles, hôpitaux, établissements de soins...) et la restauration d'entreprise.

L'assortiment comprend des produits d'épicerie, frais et surgelés, en petit comme en grand conditionnement. Les professionnels du secteur alimentaire choisissent parmi les marques nationales, les marques propres de foodservice Culino et Econom destinées aux professionnels de la restauration, et les marques distributeur Boni Selection et Everyday.

Solucious se distingue par sa facilité d'utilisation, une fixation des prix cohérente et équitable, avec remise sur quantité, ainsi qu'une fiabilité constante, sur lesquelles l'entreprise communique par ailleurs en toute transparence.

° 2013



EUR 154 millions de chiffre d'affaires (+ 40,6%) ⁽¹⁾



25.000 clients



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



Plus de 500 collaborateurs en ÉTP



solucious.be

(1) Y compris Culinoa depuis avril 2021.

Forte croissance sur un marché en contraction

Sur un marché du foodservice en recul, Solucious peut se targuer d'un exercice exceptionnel grâce à la réouverture graduelle des secteurs clés et à l'attention permanente que l'enseigne prête à la facilité et à la fiabilité vis-à-vis du client, durant la crise du coronavirus également. Le chiffre d'affaires a connu une croissance structurelle et a largement dépassé le chiffre d'affaires de l'exercice précédant la pandémie de coronavirus (2019/20). Ce tour de force a permis à Solucious d'enregistrer des résultats nettement supérieurs à ceux des autres entreprises de foodservice.

La croissance a été portée essentiellement par la reprise des ventes auprès des clients existants. Les ventes ont atteint des sommets principalement dès la réouverture du secteur de l'Horeca. Par ailleurs, Solucious est parvenu à attirer de nouveaux clients, dont des chaînes Horeca majeures et des établissements de soins.

Grâce à son important volume de stocks disponibles et à sa capacité de 1.200 livraisons par jour, Solucious a réussi à maintenir un haut degré de **fiabilité dans ses livraisons**, pour le plus grand bonheur des clients du foodservice.

Solucious a maintenu ses coûts sous contrôle et compte parmi les acteurs les plus rentables du marché du foodservice. Afin de faire face à la hausse de l'activité enregistrée dès l'automne 2021, 30 nouveaux collaborateurs ont été recrutés, également en vue de répondre aux besoins futurs.

En avril 2021, Colruyt Group a repris l'entreprise de foodservice **Culinoa**, fidèle partenaire de plus de 100 cuisines de collectivité d'établissements de soins, principalement en Wallonie. Culinoa attire chaque mois 1 ou 2 nouveau(x) client(s) en moyenne et a également le regard tourné vers Bruxelles et la Flandre.



Livraisons flexibles et durables

- Les livraisons dans les centres urbains sont effectuées dans une mesure croissante par **vélo cargo** au départ d'un petit hub situé à proximité du centre. Le partenaire Foodspint recourt à l'app de livraison de Solucious et garantit aux clients un service et une expérience identiques. La livraison à vélo a débuté en 2021 à Gand avant de s'étendre à Bruxelles début 2022 et, enfin, à Anvers et à Liège mi-2022.
- Solucious approvisionne désormais les établissements Horeca et les cuisines de collectivité dans toute la Belgique entre 5 et 13 h le **samedi**.



Synergie avec Culinoa

- Établi à Gembloux, Culinoa encadre et appuie les établissements de soins dans l'exploitation de leurs cuisines de collectivité afin que les professionnels de la restauration puissent se concentrer sur leurs tâches principales. La cuisine de collectivité en gestion propre de Floreffe livre des repas à des établissements de soins de moindre envergure et constitue une solution d'appoint pour d'autres clients.
- Les clients peuvent s'appuyer sur des produits de qualité à prix avantageux et sur une aide à la création de menus et de programmes nutritionnels, à la mise en place d'une organisation efficace et à la formation du personnel de cuisine. L'accompagnement personnalisé et le logiciel de gestion facile d'utilisation (avec commande automatique selon les menus) concourent à l'efficacité opérationnelle.
- Les activités de Culinoa complètent à la perfection celles de Solucious, qui avait déjà pris la prestation de services logistiques à son compte. Cette synergie permet aux deux partenaires de poursuivre leur développement et de répondre encore plus efficacement aux besoins des établissements de soins.



Vaste réseau logistique

Solucious s'appuie sur son vaste réseau logistique fort de trois centres de distribution (Bornem, Lot et Wommelgem) et six hubs régionaux situés à Anvers, Bruxelles, Gand, Namur, Gembloux et Liège (depuis mai 2022). Les hubs limitent la distance à parcourir jusqu'aux clients finaux et, par conséquent, le nombre de kilomètres consacrés au transport. Grâce au hub liégeois, les livreurs évitent de couvrir 900 km quotidiens et leur connaissance de la région accroît leur ponctualité.

Depuis le départ de Colex du centre de distribution de Bornem, l'espace libéré est réaffecté à l'extension de l'espace fraîcheur, lequel connaît la plus forte croissance. Le réaménagement sera terminé fin 2022 et permettra la poursuite de la croissance.



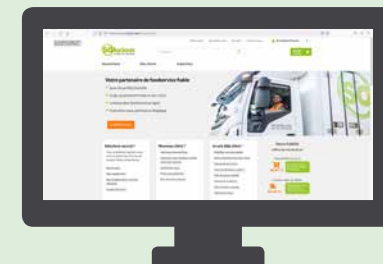
Services novateurs

Désormais, Solucious propose également des « contrats d'eau » en collaboration avec le partenaire **Robinetto**, qui se charge d'installer des tireuses à eau plate et pétillante réfrigérée. Le client réalise ainsi des économies significatives en matière de conditionnement et de déchets. Grâce à ce nouveau service à l'attention des clients, Solucious libère également de précieux espaces dans l'entrepôt et les camions. Vous trouverez des informations plus détaillées sur Robinetto à la page 63.

Solucious a développé des « réfrigérateurs intelligents » adaptés aux clubs de fitness pour notre spécialiste du secteur **JIMS**. Ces distributeurs sains proposent aux sportifs un assortiment accessible de snacks et boissons équilibrés. L'enseigne propose également aux entreprises et organisations une réponse à une organisation du travail plus flexible et à la demande des collaborateurs de disposer de repas plus équilibrés tout au long de la journée. Vous trouverez des informations plus détaillées sur JIMS à la page 76.

Partenaire logistique de l'action de fin d'année Deloitte

Pour la deuxième année consécutive, Solucious a apporté un soutien logistique dans le cadre de l'action de fin d'année du prestataire de services financiers Deloitte. Entreprises comme particuliers pouvaient offrir des produits d'épicerie et de soin, que Solucious a livrés à une entreprise de travail adapté qui s'est occupée de l'emballage. Les organisations sociales ont distribué les colis aux sans-abris et aux personnes défavorisées.



Numérisation et intégration poussées

- Des investissements dans les technologies d'intégration doivent permettre à l'enseigne de devenir **l'intermédiaire par excellence du secteur**. Les clients qui adossent la gestion de leurs stocks à la plateforme Solucious peuvent désormais automatiser leurs commandes. Ainsi, des clients d'un nouveau type, tels que les chaînes Horeca et les grands établissements de soins, seront plus enclins à s'adresser à Solucious.
- La plateforme d'e-commerce se voit ajouter un **libre service** renforcé offrant aux clients un meilleur suivi de leurs commandes ainsi que la possibilité de les modifier à loisir, ou encore d'extraire des statistiques numériques de leurs achats. Lorsqu'un article commandé se révèle en rupture de stock, un e-mail est envoyé au client pour lui proposer une alternative qui permettra au responsable de la cuisine de maintenir sa carte sans difficulté.
- Une offre promotionnelle intégralement numérisée et davantage reconnaissable permet aux clients de trouver plus facilement les produits recherchés. Une sélection personnalisée de produits gratuits constitue un moyen efficace de présenter les nouveaux produits aux clients.
- L'**app de livraison** a été déployée dans son intégralité et la procédure de livraison a été numérisée, en ce compris l'administration et la production de rapports. Cet atout unique dans le secteur est garant d'une efficacité, d'une fiabilité et d'un confort accrus à la fois pour les clients et pour les livreurs. Le système de traçage permet de rassurer le client et de réduire le nombre d'appels adressés au service Clientèle.



Symeta Hybrid

Symeta Hybrid est le leader du marché belge de la communication marketing personnalisée et du flux de documents administratifs, tels que les factures et les fiches de salaire. Symeta Hybrid dispose d'une technologie d'impression et de publipostage dernier cri ainsi que d'une plateforme de gestion des données performante, et garantit le plus haut niveau de sécurité des données confidentielles 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 ⁽¹⁾ dans divers secteurs, tels que les ressources humaines, la finance, les soins de santé, les entreprises d'utilité publique, les télécommunications, les pouvoirs publics et l'industrie.

L'entreprise dispose de tous les certificats ISO liés à ses activités : 14001 (environnement), 9001 (production) et 27001 (sécurité de l'information).

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

° 2020 : fusion de Symeta et de Joos Hybrid



Plus de 220 collaborateurs en ÉTP



symeta-hybrid.com

Le chiffre d'affaires poursuit sa croissance

Sur un marché particulièrement concurrentiel, Symeta Hybrid a réussi à enregistrer une progression significative de son chiffre d'affaires, notamment grâce à l'afflux de nouveaux clients. En raison de la hausse des prix de l'énergie, du papier et d'autres matières premières, l'exercice 2022/23 promet d'ores et déjà son lot de défis.

Symeta Hybrid combine savamment la technologie d'impression et de publipostage, la gestion des données et la protection de la vie privée pour produire des solutions adaptées aux sociétés désireuses de communiquer avec ingéniosité. Ainsi, la part des clients externes poursuit sa croissance et représente d'ores et déjà 40% du chiffre d'affaires.

La fusion de l'ancien Symeta et de Joos Hybrid s'est bien déroulée, tant sur le plan humain que technologique. Leurs sites de production continuent de se compléter mutuellement et d'appuyer les organisations qui disposent encore d'une salle d'impression interne.

Le leader de l'impression personnalisée

Après une remise à niveau complète de ses deux imprimantes numériques Hewlett-Packard, Symeta Hybrid conserve sa position dominante sur le marché belge de l'impression numérique personnalisée.

- Les trois millions d'euros d'investissement injectés dans le logiciel et les pièces détachées maintiendront les installations à la pointe du progrès pour les sept années à venir.
- Des travaux d'impression impeccables, disponibles en de nombreux formats, allant des étiquettes de prix aux posters de 2,5 mètres en passant par les enveloppes en papier, parfaitement adaptés aux communications marketing.
- Le gain de temps de 30% qui permet de raccourcir les délais d'exécution ravira les clients, qui tardent souvent à transmettre les données destinées à leurs travaux d'impression personnalisés.





DATS 24

En Belgique, DATS 24 propose l'ensemble des carburants conventionnels et énergies de substitution, de l'essence au diesel en passant par l'AdBlue, l'électricité, l'hydrogène ou encore le gaz naturel (CNG). Le spécialiste en carburant et fournisseur d'énergie de Colruyt Group œuvre à une mobilité plus verte tout en poursuivant ses investissements dans l'extension de son réseau de stations et, plus particulièrement, 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 le management environnemental de ses stations.

° 1972



EUR 798 millions de chiffre d'affaires (+ 50,1%)



141 stations, dont 88 proposant du CNG



116 sites de magasins équipés de bornes de recharge



Plus de 70 collaborateurs en ÉTP



De l'énergie sur la route, chez soi et au travail



dat24.be

Des fluctuations majeures lors d'un exercice difficile

- DATS 24 a enregistré une hausse de son chiffre d'affaires de près de moitié, principalement imputable à la forte inflation des prix, mais aussi à une hausse de volume à concurrence d'un cinquième approximativement, induite par l'accroissement de la mobilité après un exercice 2020/21 marqué par une diminution du trafic.
- L'automne 2021 s'est pour l'essentiel caractérisé par un net recul des ventes de CNG, conséquence de la hausse constante des prix sur le marché international de l'énergie en plus de la baisse structurelle du nombre d'immatriculations de nouveaux véhicules au CNG. Les ventes de CNG ont poursuivi leur baisse en raison de l'inflation galopante du gaz en février et mars 2022.
- Au printemps 2022, les ventes d'essence et de diesel ont suivi à leur tour l'évolution des fortes fluctuations de prix à la pompe, entraînant plusieurs records de vente. DATS 24 a systématiquement réussi à approvisionner en temps et en heure les stations, même lors des journées les plus chargées.
- La rentabilité des ventes d'essence et de diesel est plutôt restée à son niveau, tandis que la rentabilité du CNG était soumise à plus forte pression. Cette situation s'explique notamment par le retard des interventions correctrices des pouvoirs publics, alors que DATS 24 ne répercutait pas immédiatement ni intégralement chaque hausse des prix sur ses prix de vente.
- Ces dix dernières années, DATS 24 a fortement œuvré à la transition vers une mobilité durable, comme en témoigne au premier coup d'œil son réseau de stations CNG finement structuré. Aujourd'hui, l'injection de biogaz dans ce réseau pourrait donner un second souffle à ce carburant de transition plus propre. Avec pour résultat zéro émission sur l'ensemble de la chaîne, ce mélange plus durable étant produit localement à l'aide de boues, de déchets résiduels et de surplus de fumier. Par ailleurs, les voitures CNG actuelles passent sans problème du CNG au CNG bio. DATS 24 aspire à l'instauration d'un cadre réglementaire européen pour concrétiser ce projet.
- L'objectif consiste à consolider les ventes de carburants fossiles pour les années à venir tout en pilotant la transition vers l'électrification au moyen de véhicules à hydrogène fonctionnant sur batterie électrique ou à l'aide d'une pile à combustible.
- DATS 24 a poursuivi ses investissements dans des pompes proposant de l'AdBlue, un additif qui réduit drastiquement les émissions de NOx des moteurs diesel. À la fin de l'exercice, le produit était disponible dans 81 stations et le chiffre d'affaires y afférent avait plus que doublé.
- Après des tests concluants effectués dans quelques stations et le retour positif des utilisateurs, DATS 24 généralisera durant le prochain exercice les nouveaux terminaux de paiement, d'usage et d'entretien aisés et pilotables à distance.
- Une trentaine de stations accueille un test d'écrans numériques de grande dimension, utilisés à des fins de ventes sur les réseaux sociaux, en collaboration avec le partenaire Clear Channel.



- 4 nouvelles stations
- 4 stations CNG supplémentaires
- 165 bornes de recharge supplémentaires



La plus grande zone de recharge semi-publique de Belgique

Début 2022, le siège central de Hal a mis en service la plus grande zone de recharge semi-publique de Belgique, pouvant accueillir 109 véhicules électriques ou plug-in hybrides. La zone de recharge est accessible aux collaborateurs, visiteurs et riverains pendant et après les heures de bureau. Le paiement s'effectue avec une carte de recharge DATS 24 ou d'un autre opérateur. Cet investissement répond aux besoins de nombreux conducteurs et contribue à accélérer la transition vers une mobilité durable.

Un réseau de recharge en expansion

DATS 24 poursuit l'expansion de son réseau de bornes de recharge sur les sites de magasins et de bureaux, y compris chez les clients B2B. À la fin de l'exercice, l'enseigne comptait quelque 230 bornes de recharge et le double de points de recharge, dont plus de la moitié sur un site de magasin, permettant ainsi aux clients de combiner aisément courses et recharge. L'objectif consiste à équiper chaque site de magasin d'une borne de recharge au moins.

La **carte de recharge** DATS 24 connaît un succès grandissant. Un abonnement à moins de deux euros par mois permet aux clients d'accéder à plus de 11.500 points de recharge en Belgique et 144.000 à l'étranger.



8 années de certification ISO 14001

Conformément à ses habitudes, DATS 24 a sollicité un audit annuel de sa politique environnementale par un organisme de certification indépendant. Pour la huitième année consécutive, l'audit environnemental a donné lieu à la délivrance de la certification ISO 14001, la norme internationale relative au management environnemental. L'entreprise obtient une bonne note notamment pour sa vision de la durabilité, sa communication transparente sur les initiatives environnementales et la propreté des stations. Ces dernières sont nettoyées avec de l'eau de pluie et des produits biodégradables. Ses autres atouts sont l'éclairage LED à variateur et les serviettes en papier produites selon les principes de la neutralité carbone.



De nouvelles stations à hydrogène

DATS 24 demeure convaincu par le potentiel de l'hydrogène dans le verdissement du transport de marchandises et de personnes. En mai 2022, l'enseigne a inauguré sa deuxième station à hydrogène à Wilrijk tandis que d'autres ouvertures sont programmées à Haasrode, Erpe-Mere, Ollignies et Herve durant le second semestre de cette même année.

Soutien aux clients lésés

Fin 2021, DATS 24 a organisé des séances d'information en ligne pour aider les clients victimes de la faillite de l'entreprise Vlaamse Energieleverancier à choisir un nouveau fournisseur. Croulant sous de multiples demandes d'information, le fournisseur d'énergie du groupe a décidé de venir en aide aux clients lésés. À l'occasion des 12 séances d'information en direct, les experts en énergie ont orienté quelque 5.000 participants à travers les nombreuses formules et options disponibles sur le marché de l'énergie.

Plébiscité par les clients

L'analyste des marchés GfK a décerné à DATS 24 le Best Brands Award dans la catégorie des carburants sur la base de sa part de marché et de la perception de la marque auprès de 5.000 consommateurs en Belgique. Notre spécialiste en carburant a enregistré d'excellents résultats sur les critères du rapport qualité-prix et de l'innovation. Le gel désinfectant pour les mains disponible dans les stations ainsi que leur hygiène et leur propreté ont également été plébiscités.



De l'énergie à domicile et au travail

- En sa qualité de fournisseur d'énergie, DATS 24 a lancé trois produits à destination des **particuliers** en Wallonie et en Flandre : de l'électricité 100% verte, du gaz naturel ou les deux. Les clients peuvent sélectionner la source d'énergie de leur choix : parcs éoliens en mer et sur terre – dans lesquels le groupe détient des participations – ou une installation de biogaz qui traite les déchets alimentaires en provenance des magasins. DATS 24 mise sur une croissance organique de la clientèle et s'adresse à cette fin en priorité aux clients titulaires d'un profil Xtra et aux collaborateurs de Colruyt Group.
- Les comparateurs agréés des prix de l'énergie classent systématiquement DATS 24 dans le top 5 des fournisseurs **les moins chers**, tant pour l'électricité que pour le gaz naturel, comparés selon un même indice des prix mensuel.
- Fournisseur d'électricité 100% verte depuis un certain temps déjà, DATS 24 fournit également du gaz à Colruyt Group, aux partenaires internes, aux entreprises et aux particuliers depuis début 2021.



Des économies d'énergie à domicile et en déplacement

- Dans le livre « Une maison débordant d'énergie », des experts formulent des conseils pratiques permettant de réduire les émissions de CO₂ et la consommation d'énergie d'une habitation. DATS 24 a puisé les informations reprises dans l'ouvrage de sa longue expérience comme gardien de la consommation énergétique dans les bureaux, centres logistiques et magasins du groupe. Le livre est en vente sur le site de Collect&Go.
- Avec le concours de la Colruyt Group Academy, l'enseigne a également mis au point un atelier sur la façon de réaliser des économies d'énergie à domicile. Cet atelier vient compléter un autre atelier de valeur sûre : « Rouler plus vert sur la route ».



Le holding énergétique Virya Energy est actif dans la conception, le financement, la construction, la production, l'exploitation et la maintenance d'installations de production d'énergie renouvelable, essentiellement éolienne en mer et sur terre.

Virya Energy a été constituée en 2019 par Colruyt Group et Korys, l'actionnaire majoritaire du groupe. Le holding détient des participations dans des entreprises qui se consacrent à la production d'électricité verte d'origine éolienne et solaire, et au développement d'installations de production et de stockage d'hydrogène vert. En tant que holding faîtière, Virya Energy favorise l'échange de savoir et de technologies entre les entreprises et investit massivement dans les services d'appui, la recherche et le développement.

° 2019 : constitution par Colruyt Group et Korys



Participation : 59,78%



L'entreprise belge Parkwind est active dans la production d'énergie éolienne offshore dans divers pays. Elle développe des activités tout au long de la chaîne de valeurs et œuvre avec des universités et des organismes publics à divers programmes de recherche, notamment consacrés à l'utilisation de l'hydrogène comme tampon pour le stockage d'électricité ou dans des applications de mobilité.

Parcs éoliens en Belgique	Participation Parkwind	Puissance	Production en 2021
Belwind (2010)	78,5%	171 MW	463 GWh
Northwind (2014)	30%	216 MW	649 GWh
Nobelwind (2017)	41%	165 MW	542 GWh
Northwester 2 (2020)	70%	219 MW	623 GWh
TOTAL		771 MW	2.277 GWh

Parcs éoliens en Belgique

Parkwind détient des participations dans quatre parcs éoliens opérationnels installés en mer du Nord, au large des côtes belges. En 2021, ces parcs éoliens ont produit conjointement 2.277 GWh d'électricité verte, soit l'équivalent de la consommation annuelle de 650.000 foyers. Cette performance hisse Parkwind parmi les principaux producteurs d'électricité de Belgique.

En règle générale, la **production éolienne** s'est révélée moins performante durant l'année 2021, mais a été partiellement compensée par une forte reprise durant les tempêtes du mois de novembre. Par ailleurs, Parkwind a réussi à combler partiellement le déficit éolien à partir de la fin de l'année en raison de l'augmentation des prix de l'énergie sur le marché international, bien que celle-ci ne puisse généralement être répercutée qu'avec un certain décalage.

La disponibilité des installations s'est maintenue à un haut niveau (plus de 95% en moyenne), tandis que la continuité opérationnelle a été garantie tout au long de l'année.

Parcs éoliens à l'étranger

Au printemps 2022, les fondations du parc éolien **Arcadis Ost I** ont été coulées dans la partie allemande de la mer Baltique. La première production est programmée à l'automne 2023. Avec une puissance de 247 MW, le parc sera en mesure d'approvisionner jusqu'à 300.000 foyers.

Parkwind et la compagnie irlandaise d'électricité ESB se préparent à prendre part à la fin de l'année 2022 à l'appel d'offres pour le futur parc éolien **Oriel**, en mer d'Irlande. Les deux partenaires se partagent également l'actionnariat de la société **Clogherhead**.

Parkwind s'est engagé dans un consortium avec l'entreprise norvégienne **NORSEA**, qui se prépare à participer à un appel d'offres pour deux parcs éoliens offshore dans les eaux norvégiennes.

En Grèce, Virya Energy s'est associé à un partenaire local en vue de l'obtention d'une licence pour le développement d'un parc éolien terrestre de 300 MW.



1.588 GWh d'électricité verte

En 2021, Virya Energy a produit plus de 1.588 GWh d'électricité verte. Environ 949 GWh ont été attribués à Colruyt Group.



Eurowatt produit de l'énergie éolienne terrestre et de l'énergie hydroélectrique à petite échelle. L'entreprise compte 33 parcs éoliens opérationnels en France, au Portugal et en Pologne, ainsi que trois petites centrales hydroélectriques en Espagne et au Portugal.

La nouvelle direction d'Eurowatt investit dans l'expansion à travers la conception et la construction de dix nouvelles installations en France et en Pologne, pays présentant un énorme potentiel en termes d'énergie renouvelable.

Avec une trentaine de sites, Eurowatt exploite une puissance totale installée de quelque 400 MW. En 2021, ces mêmes sites ont produit un total de 712 GWh d'électricité, soit l'équivalent de la consommation annuelle de 203.000 foyers.

En **France**, les investissements portent sur le développement d'une nouvelle infrastructure pour la production d'énergie solaire.

En **Pologne**, Eurowatt a accru sa participation dans l'entreprise Orla et détient désormais 100% des parts. Orla exploite un parc de 15 éoliennes (37,5 MW). Eurowatt a encore d'autres projets en préparation en Pologne.

Sanchore

Opérationnel depuis 2018, le parc éolien indien de Sanchore compte 20 éoliennes d'une puissance totale de 40 MW. En 2021, le parc a produit 95 GWh d'électricité verte, quantité légèrement inférieure aux prévisions. La direction a revu les prévisions de production initialement trop élevées et adapté son modèle économique en ce sens.



Eoly Energy est actif sur le marché belge de l'énergie et gère 17 éoliennes terrestres, dont deux unités détenues par Eoly Coopération. L'entreprise œuvre également au développement de onze nouvelles éoliennes terrestres en Belgique. Dans le courant de l'année 2021, divers programmes de recherche ont par ailleurs été lancés en vue de la production et de l'utilisation d'hydrogène vert.

Ainsi, Eoly Energy mettra à la disposition de la STIB, l'entreprise de transports publics de Bruxelles, une station à hydrogène mobile, la quantité d'hydrogène nécessaire ainsi que son expertise pour la mise en service d'un premier bus à hydrogène.

En 2021, Eoly Energy a produit 81 GWh d'électricité verte, soit l'équivalent de la consommation annuelle de 23.000 foyers.

Virya Services

Avec Virya Services, le holding a mis sur un pied en 2021 une nouvelle division qui fournira un vaste éventail de services d'appui à ses entreprises productrices d'énergie renouvelable.

En novembre 2021, le holding a acquis une participation de 60% dans l'entreprise belge de renommée mondiale **GeoXYZ**, spécialisée dans la recherche hydrographique, géophysique, géotechnique et topographique ainsi que l'étude des sols. Grâce à ses données sous-marines, l'entreprise appuie les sociétés énergétiques dans le développement et la maintenance de parcs éoliens offshore.

GeoXYZ dispose de sa propre flotte de navires, qu'il engage à la fois dans ses activités de recherche et dans le transport de ses collaborateurs en mer et au large des côtes. L'entreprise investit dans une mesure croissante dans l'automatisation de la recherche et de la collecte de données afin d'améliorer l'efficacité de ses opérations.

Depuis fin 2021, Virya Energy détient une participation de 35% dans **Fluves**, qui développe des systèmes de détection pour la surveillance d'infrastructures critiques, telles que les pipelines, les installations industrielles ainsi que les câbles électriques sous-marins. Ces systèmes sont capables de procéder à des mesures et à la collecte de données à distance, et sont dotés d'outils d'interprétation avancés qui appuient les décisions des gestionnaires des infrastructures.

Depuis janvier 2022, Virya Energy détient une participation de 86% dans l'entreprise **DotOcean**, qui développe des systèmes de contrôle pour la navigation autonome des navires et des véhicules, de même que des logiciels de géolocalisation de pointe destinés notamment à l'industrie maritime et au secteur de la sécurité. Citons notamment les logiciels de pilotage et de coordination des drones qui procèdent aux études de sols.



Production d'hydrogène vert

- En collaboration avec le gestionnaire belge de réseau de gaz Fluxys, Virya Energy développe à Zeebrughe une installation industrielle de production d'hydrogène par électrolyse de l'eau grâce à de l'énergie renouvelable. D'une puissance de 25 MW, l'installation produira jusqu'à 4.000 tonnes d'hydrogène vert par an dans un premier temps, avant de passer à 100 MW dans une phase ultérieure.
- Virya Energy commercialisera l'hydrogène tout d'abord sous la forme de carburant durable pour les bus et le transport lourd. En outre, l'installation se révèle en mesure d'équilibrer le réseau électrique mais, de surcroît, l'hydrogène peut être injecté dans le réseau de gaz naturel de Fluxys et y être mélangé sous la forme de gaz vert.
- Le projet permettra la production rentable et durable d'hydrogène à plus grande échelle et tiendra lieu de pilote dans la mise en place généralisée d'une économie de l'hydrogène et dans la transition énergétique. Pour cette raison, il bénéficie du programme stratégique d'appui environnemental et d'appui à la relance du gouvernement flamand.



L'hydrogène dans la pratique

- Virya Energy prend part à de nombreux projets (pilotes) consacrés aux applications pratiques de l'hydrogène vert, notamment dans la motorisation des bus, de bateaux de transport fluvial et de navires.
- Aux Pays-Bas et en Allemagne également, Virya Energy intervient dans des projets industriels qui entendent allier production d'électricité verte et production d'hydrogène vert.

Participation citoyenne sur terre et en mer

Eoly Coopération permet aux particuliers d'acquérir des parts dans les éoliennes bâties par Eoly Energy. Riverains et collaborateurs de Colruyt Group bénéficient d'un droit de préemption dans les nouvelles levées de fonds. La coopérative possède deux éoliennes et a lancé en mai 2022 une nouvelle levée de fonds dans le but de récolter EUR 2,75 millions pour une nouvelle éolienne à Ollignies.

L'Assemblée générale de juin 2021 a approuvé pour l'exercice 2020 un dividende brut appréciable de l'ordre d'EUR 13,75 par action.

Constituée en 2018 par Parkwind, Colruyt Group et Korys Investments, la coopérative **North Sea Wind** offre au grand public l'opportunité d'investir dans l'énergie éolienne offshore et de contribuer ainsi à la transition énergétique. Les fonds levés permettent à la coopérative d'octroyer des prêts à Parkwind, que l'entreprise investit dans la maintenance des parcs éoliens existants et dans la construction de nouvelles installations.

L'Assemblée générale de mai 2021 a approuvé pour l'exercice 2020 un premier dividende à part entière de l'ordre d'EUR 0,45 par action. Ce dividende s'avère quelque peu inférieur aux attentes, notamment en raison d'un déficit éolien.

Le rôle de précurseur tenu par North Sea Wind ne peut que profiter aux projets offshore de Virya Energy. En effet, l'organisation de participations citoyennes finira probablement par devenir un critère majeur dans la participation aux procédures d'appel d'offres pour la construction de nouveaux parcs éoliens.



Départements d'appui du groupe

Informatique, technique, communication... Colruyt Group abrite en son sein de nombreux domaines d'expertise à la disposition des collaborateurs, partenaires et clients. Pour réaliser nos activités et les organiser aussi efficacement que possible, nous pouvons compter sur un large éventail de départements d'appui.

People & Organisation coordonne et appuie la politique du personnel du groupe. Épaulés par des effectifs externes, plus de 350 employés s'assurent que Colruyt Group et ses collaborateurs évoluent vers la meilleure version d'eux-mêmes. Le partenaire RH propose différents services : du traitement des salaires au recrutement, en passant par la prévention, le service médical, les conseils juridiques et les relations 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.



Un outil pour des entretiens efficaces

Une nouvelle application aide collaborateurs et responsables hiérarchiques à préparer et à documenter plus efficacement leur entretien de fonctionnement, tout en y intégrant structurellement des thèmes tels que la joie au travail, les objectifs de développement et le plan de carrière. La fonction d'archivage révèle toute son utilité lorsque deux responsables hiérarchiques se passent le témoin. Au niveau du groupe, l'outil permet de surveiller les évolutions à l'œuvre au sein de nos effectifs et de réagir en temps opportun.

Succès pour la bourse à l'emploi de Londerzeel

Fin 2021, nous avons organisé deux bourses à l'emploi présentant les postes à pourvoir dans le nouveau centre de distribution Collect&Go de Londerzeel. Plus de 300 candidats se sont inscrits et parmi eux, 83 ont été invités à prendre part à la procédure de sélection sur place. Environ la moitié a décroché un emploi comme collaborateur logistique. Ces résultats exceptionnels s'expliquent notamment par une campagne locale qui vantait la sécurité offerte par un contrat fixe.

Le collaborateur comme co-recruteur

Qui mieux que nos collaborateurs peut vanter auprès de ses proches les mérites d'un emploi au sein du groupe ? Afin de les stimuler davantage encore, nous avons revu et corrigé le système de prime d'aide à l'embauche bien connu, qui appuiera désormais notre procédure de recrutement de manière encore plus efficace. Durant le dernier exercice, la prime a été octroyée pour plus de 150 recrutements en Belgique.

- La prime de recrutement s'applique à présent à la quasi-totalité des offres d'emploi, à l'exception des postes qui présentent un afflux suffisant de candidats.
- Davantage de collaborateurs pourront prétendre à la prime.
- La prime peut, à loisir, être versée en argent comptant, convertie en heures de récupération ou être partiellement cédée sous la forme d'un don pour le compte de nos initiatives à caractère social.



Collaboration flexible et axée sur les résultats

En Belgique, quelque 4.400 collaborateurs des bureaux sont passés à une « collaboration flexible et axée sur les résultats ». Dans ce cadre, la pointeuse a laissé la place à un contrat de 38 heures combiné à un salaire forfaitaire et à la possibilité de pratiquer le télétravail jusqu'à deux jours par semaine (à domicile ou dans un bureau régional). Voilà comment notre entreprise entend gagner en agilité ainsi qu'en durabilité et mieux se préparer pour l'avenir. Les quelque 85% de nos collaborateurs qui exercent une fonction liée au temps et/ou attachée à un lieu conservent l'usage de la pointeuse et le principe selon lequel « le temps rémunéré correspond au temps travaillé ».

Employeur attractif

Selon l'enquête d'image annuelle de Randstad (menée auprès de 14.000 répondants entre 18 et 65 ans), Colruyt Group est resté un employeur attractif en 2021 également. Parmi tous les répondants qui connaissent notre groupe, quelque 40% indiquent être disposés à y travailler, un score qui nous permet de caracoler en tête du classement dans le secteur de la distribution alimentaire. Sur l'ensemble des répondants, nous obtenons encore 35%, ce qui nous place en cinquième position des grandes entreprises belges.

Créer des liens entre les jeunes collègues

Notre Young Grads Community met activement nos plus jeunes collaborateurs en relation les uns avec les autres et les aide à s'intégrer. Forte de 190 membres, la communauté dispose de son propre canal de communication et organise régulièrement des événements.

- Un quiz opposant cinquante participants. L'équipe gagnante s'est vu offrir un lunch à la table du CEO Jef Colruyt.
- Deux éditions du **Student Afterwork** numérique, auxquelles ont pris part 70 étudiants jobistes et stagiaires.



Davantage de postes de travail partagés

En raison du recours accru au télétravail, nos bureaux connaissent fréquemment un taux de sous-occupation criant. Voilà pourquoi nous avons lancé un projet d'étude visant à fournir des postes de travail partagés aux collaborateurs dont la fonction ne requiert pas de poste de travail fixe. Ainsi, nous entendons faire un usage optimal de l'infrastructure existante tout en nous préparant à la future croissance de nos activités. Dans ce contexte, nous veillons à ce que les collègues dépourvus de poste de travail attiré puissent toujours trouver dans leur environnement familial (au même étage) un emplacement leur permettant de se concentrer sur leur travail.



Travailler de manière plus ingénieuse ensemble

La recherche de la simplicité et de l'efficacité dans le travail quotidien a largement contribué à la croissance de notre groupe. Fort de 50 collaborateurs, le département Operate & Improve fournit aujourd'hui un appui structurel à cette quête du travail simple et performant. Elle s'attache à apprendre aux collaborateurs à travailler de manière plus ingénieuse ensemble, démarche qui bénéficiera par ailleurs à leur implication, à leur esprit d'entreprendre et à leur joie au travail. Bref aperçu de nos activités :

- Structuration, clarification, standardisation ou stabilisation des processus et méthodes de travail en prélude aux futures améliorations.
- Définition des points de contrôle et indicateurs pertinents, collecte de données, conseils adossés à des analyses.
- Amélioration et simplification de l'organisation, de processus, de méthodes et de postes de travail. Mise à l'épreuve, ajustement et implémentation de propositions d'amélioration.
- Appui à l'intégration durable de changements découlant de projets et programmes. Les changements délivrent ainsi des résultats plus rapides.
- Incitation à une culture de l'amélioration permanente pour tous les collaborateurs, en vue d'un changement de contexte et de comportement durable.
- Constitution d'un savoir-faire sur le thème Operate & Improve grâce au développement et à la mise à disposition de méthodes, d'outils, de formations, etc.

Le département Learning & Development prend en charge l'ensemble des formations de croissance personnelle et professionnelle à l'attention des collaborateurs. Durant le dernier exercice, le groupe a investi quelque EUR 39,1 millions dans la formation, soit 2,82% de la masse salariale.

L'entité élargit sans cesse son champ d'application et évolue du stade de pourvoyeur en formations (plutôt classiques) à celui de pilier soutenant toutes les formes imaginables d'apprentissage, en mettant un point d'honneur à trouver le meilleur moyen de révéler le savoir ou de transmettre des valeurs et le savoir-faire. À cette fin, le département développe une part croissante de formes d'apprentissage mixtes, du mentorat aux webinaires en ligne en passant par l'apprentissage sur le terrain.

Une offre en mutation

L'offre a subi une évolution majeure, dans ses formes d'apprentissage comme dans les thèmes traités, notamment sous les effets de la pandémie de coronavirus.

Apprentissage numérique. Un cinquième des formations autrefois dispensées au format présentiel a été remplacé par une alternative numérique, dont des vidéos et des e-learning individuels. À cela sont venues s'ajouter de nouvelles initiatives, telles que des e-lympics accessibles, destinés à favoriser l'habileté numérique, ou encore des séances d'information et autres ateliers axés sur les résultats à l'attention de 4.000 collaborateurs.

Nouveaux partenariats mis sur pied avec des spécialistes externes, tels qu'un postgraduat unique en marketing, organisé en collaboration avec la haute école VIVES.

Nouveau contenu répondant aux besoins en mutation des collaborateurs. Citons notamment les formations consacrées au stress et à la résilience, à la résistance au trac ou à la gestion du harcèlement.



Renouveau post-pandémie

- Après le sérieux recul imputable à la première année de pandémie, le dernier exercice était placé sous le signe de la reprise, durant laquelle le nombre de formations et de participants renouait avec son niveau préalable à la pandémie.
- D'une part, ce renouveau s'explique par notre intérêt ininterrompu pour la formation et par nos efforts en matière de sécurité. D'autre part, nous avons constaté un vif enthousiasme auprès de nos collaborateurs qui brûlaient d'envie de s'inscrire à nouveau dès que possible. Parallèlement à notre offre permanente de formations, nous avons organisé d'innombrables séances sur mesure, généralement placées sous le signe de l'interconnexion au sein des équipes.
- Une grande partie de l'offre en présentiel s'est accompagnée d'alternatives numériques individuelles et collectives. Plusieurs parcours de formation indispensables à l'entreprise ont été (partiellement) maintenus en présentiel.

La Colruyt Group Academy propose aux entreprises et aux particuliers une offre étendue d'ateliers présentiels et numériques regorgeant d'inspiration et d'expériences uniques. L'Academy dispose de dix centres d'apprentissage disséminés aux quatre coins du pays et propose des ateliers à des tarifs démocratiques grâce à des partenariats durables.

Priorité à l'innovation

Les périodes successives de mesures restrictives en vue de lutter contre le coronavirus ont entraîné un recul du nombre d'ateliers durant le dernier exercice. Après une longue interruption, des ateliers présentiels ont à nouveau été organisés dès l'été 2021. Pour des raisons de sécurité, le nombre de participants par séance était limité, ce qui a réduit le niveau d'activité.

L'Academy a toutefois profité de l'occasion pour renouveler de fond en comble le contenu et le format de son offre. Les centres d'apprentissage ont, quant à eux, servi de lieu de tournage pour les ateliers numériques et abrité des séances d'équipe.



Nouvelle offre

La Colruyt Group Academy a multiplié les investissements dans la refonte profonde de son offre et a progressivement introduit, à partir du printemps 2022, de nouveaux thèmes, formats et formes de travail, disponibles en séances individuelles ou collectives, en mode présentiel ou numérique, par défaut ou à la demande, etc.

- **Mise en place de communautés d'apprentissage.**
En collaboration avec Dreambaby, l'Academy a créé un groupe privé Facebook pour jeunes parents, consacré au sommeil de leurs bébés. La plateforme a rapidement compté plus de 800 membres. L'Academy a également pris part à la création d'un webinar sur le bien-être mental des jeunes parents.
- Les **ateliers (culinaires) numériques** font recette et séduisent un nouveau public, dont un grand nombre de jeunes parents avec enfants.
- Colruyt Group investit massivement dans un nombre croissant d'ateliers consacrés à des **thèmes de durabilité** tels que l'environnement (économies d'énergie à domicile et pour les déplacements...) et la santé (sommeil, activité physique, bien-être mental...).



Colruyt Group IT procure à l'ensemble de Colruyt Group un appui sur le plan de l'IT et de l'optimisation des processus, suit les développements technologiques et novateurs et les transpose pour répondre aux besoins spécifiques des différentes divisions et entreprises. Le département produit non seulement des outils, mais fournit également des services complets, de la mise au point et l'implémentation de solutions IT sur mesure à leur gestion, en passant par leur maintenance, leur support et autres mises à jour. Colruyt Group IT étudie proactivement le marché, teste les nouveautés et développe des prototypes en guise d'inspiration pour ses partenaires. Le département compte plus de 1.000 collaborateurs permanents en Belgique et environ 500 en Inde, épaulés par des effectifs externes.

Collaboration avec les entreprises de travail adapté

Nous recourons depuis des années déjà aux services d'une entreprise de travail adapté dans le cadre de la livraison de grands volumes de matériel informatique neuf et de la récupération de matériel obsolète.

- Déballage, étiquetage et enregistrement de 22.500 nouveaux appareils informatiques par an
- Tri et test de 25.000 câbles récupérés par an
- Entretien de 5.500 étiquettes de prix électroniques par mois
- Préparation de 11.000 étiquettes de prix électroniques pour chaque nouveau magasin Colruyt

3.430.000

étiquettes de prix électroniques

19.000
smartphones



2.600

écrans numériques dans les magasins et les bâtiments centraux



Attirer et dorloter les talents

Sur un marché du travail concurrentiel, nous multiplions les initiatives visant à attirer de nouveaux talents et à retenir nos collaborateurs.

- La cheffe de service Bélise Songa a été élue **Young ICT Lady of the Year 2022** par Datanews, une revue spécialisée dans l'informatique. Un autre collègue est arrivé en finale du concours « ICT Digital Coach of the Year ».
- Notre nouvelle campagne de recrutement et notre participation aux événements de réseautage, tels que *Sound of Science* et autres bourses à l'emploi, contribuent à notre image d'**employeur** IT de premier plan.
- Contacts étroits avec l'**enseignement** supérieur et universitaire, notamment à travers des conférences, l'encadrement de thèses et une collaboration durable en matière de stages et d'apprentissage sur le lieu de travail.
- En quatre ans, 92 informaticiens de talent ont suivi un **traineeship** en analyse ou en ingénierie logicielle ; 90% d'entre eux sont toujours en fonction. Le nouveau traineeship en IT Management s'adresse à celles et ceux qui souhaitent se lancer avec ambition dans un parcours de deux ans et exercer un travail chargé de sens et de responsabilités.



Des chaînes logistiques davantage optimisées

- À l'image de nos magasins d'alimentation intégrés, notre activité de commerce de gros RPCG utilise à présent la **plateforme informatique commune** pour sa logistique de produits frais et de produits d'épicerie. Les processus ont été standardisés tout au long de la chaîne, de la réception à l'expédition, en passant par le stockage. Dans ce contexte, nous avons adapté de nombreux paramètres aux besoins des commerçants indépendants, tels que de plus petits volumes ou des livraisons moins fréquentes.
- Nous avons mis au point un **modèle prédictif** stable et fiable, qui permet à nos magasins d'alimentation de prévoir leurs volumes de vente journaliers avec une précision accrue, condition indispensable à un réapprovisionnement efficace. Ce modèle s'appuie sur des données de vente de 3,5 à 5 ans et des variables telles que les conditions météorologiques, les vacances ou les événements majeurs pour prédire les volumes de vente jusqu'à 14 semaines, voire une année. Le processus s'opère de nuit et dure approximativement quatre heures.



Collect&Go

Refonte complète du **site web** et de l'**app Collect&Go**, nouvelles fonctionnalités et reconfiguration de l'application dans son intégralité.

- Envoi groupé d'environ 10.000 commandes journalières à heure fixe dans la matinée en maximum une heure, au lieu de multiples envois au compte-gouttes répartis sur la journée.
- Notifications automatiques des éventuels produits favoris « oubliés » dans le panier.
- Décompte plus précis du panier, en ce compris l'ensemble des promotions valables le jour de l'enlèvement.
- Possibilité offerte aux marqueteurs de modifier personnellement leur site, notamment avec des bannières personnalisées.

Un atout innovant

- Développement de notre propre **plateforme Internet des Objets (IdO)** hébergeant une première application pour le compte du service de courses en ligne Collect&Go. Les produits frais sont acheminés vers les points d'enlèvement dans des glacières spéciales équipées de capteurs de température. Ces derniers sont connectés à l'application IdO et transmettent toutes les cinq minutes les données de température. Ainsi, Collect&Go peut surveiller en permanence la chaîne du froid et garantir aux clients des produits parfaitement réfrigérés.
- Revalorisation de l'**app Xtra** pour en faire le seul assistant personnel d'achat pour les clients de Colruyt Group, lequel compile tous les services clientèle numériques : gestion du profil, listes de courses, recettes, coaching, etc.
- Conseils en matière informatique pour le compte du premier **magasin en libre service** OKay Direct, établi à Gand. Les clients peuvent y faire leurs courses de manière autonome à toute heure du jour et de la nuit, chaque jour de la semaine. Si le concept vient à se généraliser, nous intégrerons durablement toutes les solutions IT utilisées chez OKay Direct.
- Nouvelle application de téléphonie installée sur 13.000 **smartphones** de collaborateurs Colruyt, connectée au réseau GSM ainsi qu'au réseau Wi-Fi du magasin. Les collaborateurs peuvent appeler et être appelés directement par leurs collègues, le siège et les clients. Cette méthode se révèle donc plus efficace et moins contraignante qu'auparavant, lorsqu'ils étaient appelés par haut-parleur et devaient se déplacer jusqu'à un téléphone fixe disponible.

Avec plus de 1.600 collaborateurs, le service technique est actif en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg et propose un service complet, de l'étude à l'achat, en passant par la conception, la construction, l'installation, l'entretien et la prévention. Non seulement pour les magasins, complexes de bureaux, centres de données, centres de distribution et bâtiments de production, mais aussi pour les véhicules et les machines. Technics opte pour des solutions novatrices et des techniques durables, respecte scrupuleusement les principes de gestion de l'environnement et adopte souvent une démarche plus stricte que les prescriptions légales.


81 chantiers en 2021/22


19 nouveaux magasins


10.000 m² de surface commerciale supplémentaire

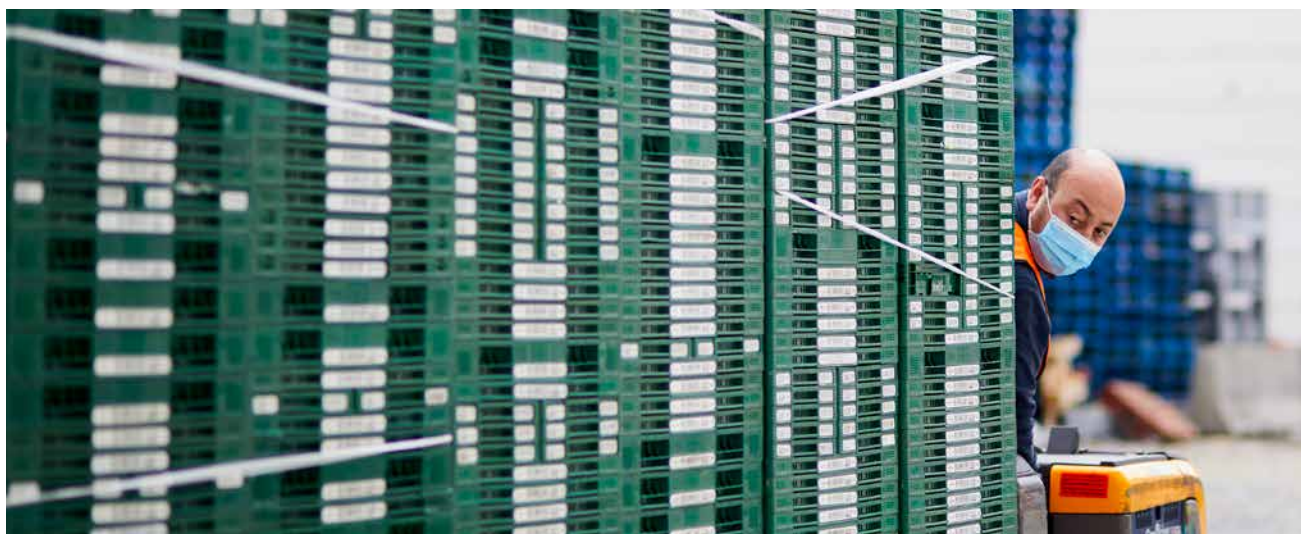

26 rénovations


3 nouveaux logements (appartements)


Une reconstruction rapide

Une dizaine de magasins ont fermé leurs portes après avoir été touchés par les inondations de la mi-2021. Nos services techniques sont aussitôt intervenus pour déblayer, nettoyer et réaménager les lieux. La plupart des magasins a pu rouvrir après quelques jours seulement, dès le 23 août pour le dernier.

- Grâce à notre envergure, nous avons également été en mesure de mobiliser rapidement un nombre suffisant de techniciens internes durant les vacances.
- La conception préventive de nos magasins a limité les dégâts. Ces derniers dépassent le niveau de la voirie de 20 cm minimum et toutes les installations techniques reposent à l'abri sur des plateformes.



Le giga-lave-bacs est en service

Colruyt Group est le seul distributeur belge à prendre à son compte le lavage de l'ensemble des bacs de fruits et légumes en provenance des magasins. Comme prévu, la nouvelle installation de lavage de notre centre de retour de Dassenveld était pleinement opérationnelle à l'automne 2021. La construction d'une installation de cette envergure combinée au démantèlement des anciens équipements constitue une première. Les deux chantiers ont été menés de front sans la moindre entrave pour le flux logistique.

- Superficie : 4.000 m², plus de 40% de moins que l'installation précédente
- Capacité : 12.000 bacs pliants par heure
- Une consommation réduite d'énergie et d'eau, un travail manuel moins pénible



Investir dans l'e-mobilité

Nous accélérons le passage à l'e-mobilité, pour les collaborateurs comme pour les clients.

- **Des voitures de société plus vertes.** Les collaborateurs peuvent choisir parmi une vaste gamme de véhicules tout électriques ou hybrides. Vous trouverez des informations plus détaillées à ce sujet à la page 177.
- **Une infrastructure de recharge plus développée.** Notre réseau de bornes de recharge adossées aux magasins et aux bureaux continue de s'étendre. Le siège abrite à présent la plus grande zone de recharge de Belgique, offrant une capacité de recharge simultanée pour 100 véhicules. Vous trouverez des informations plus détaillées à ce sujet à la page 93.
- Nos collaborateurs du garage suivent une **formation** qui les rend aptes à travailler sur des véhicules électriques.

De l'eau épurée au siège central

Notre siège de Hal est désormais doté de sa propre station d'épuration des eaux usées et pluviales, qui récupère les eaux provenant des bureaux et du département de transformation du fromage ainsi que du lave-bacs du centre de distribution. Cette installation peut produire 11 m³ d'eau potable par heure, ce qui réduit jusqu'à 90% la consommation en eau de ville des sites raccordés. Outre la mise en service de l'installation proprement dite, Technics a posé plusieurs kilomètres de canalisations souterraines et aériennes.

Œuvrer à l'avenir

- L'**amélioration de l'efficacité** du parc de machines s'appuie sur la collecte de données, qui nous permet d'intervenir de manière plus préventive et partiellement à distance pour prévenir les dysfonctionnements.
- Le groupe continue d'innover grâce à la **motorisation à hydrogène**, pour le transport lourd également.
- Nous continuons d'attirer et de **former** des (jeunes) talents à travers notre propre école technique, nos traineeships et notre étroite collaboration avec les hautes écoles techniques.

Smart Technics

Cette start-up novatrice propose un vaste éventail de services : conception, ingénierie, gestion de projets et mise en œuvre de solutions techniques. L'équipe se concentre sur l'automatisation et la numérisation de la chaîne logistique tout entière.

- Logistique : intégration de la robotique dans les centres de distribution de Newpharma et Collect&Go, etc.
- Distribution : intégration de développements technologiques dans le magasin en libre service OKay Direct, etc.

Smart Farming

Notre installation de culture en intérieur de plantes aromatiques a été intégrée dans le nouveau département Smart Farming, qui gère entre autres initiatives un projet d'absorption de CO₂ par reboisement et prend part au développement de notre ferme marine en mer du Nord.



Ce département s'emploie à répondre aux besoins immobiliers du groupe pour le compte des magasins, bureaux, centres de distribution et de production, en Belgique, en France et au Grand-Duché de Luxembourg. L'équipe recherche des terrains à bâtir, se charge de tous les permis d'environnement, rédige les cahiers des charges et s'occupe du développement des bâtiments. Real Estate vise une intégration sociétale et urbanistique optimale des immeubles et réalise de plus en plus souvent ces dernières années des projets mixtes, combinant magasins et logements.

- Accroissement progressif du profilage externe, notamment à travers le nouveau site web realestate.colruytgroup.com.
- Extension du portefeuille de logements et de bureaux à des fins de mises en location en gestion propre.
- Le bureau rénové de Zwijnaarde a été réceptionné en avril 2022 et abrite 9.600 m² consacrés aux postes de travail fixes, au travail flexible et à la location externe.

Colruyt Group est le seul détaillant du secteur alimentaire en Belgique à disposer de ses propres départements de production à l'échelle industrielle, regroupés au sein de Colruyt Group Fine Food. Grâce à la production en gestion propre et à notre expertise accumulée 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 pour les clients.

Fine Food transforme de la viande et prépare des salades à tartiner, découpe et emballe du fromage, embouteille du vin, torréfie du café et cuit du pain. Les produits prêts à la vente sont commercialisés sous nos marques propres, telles que Boucherie Colruyt, Boni Selection, Everyday et Spar. Fine Food compte plus de 1.100 collaborateurs permanents, répartis sur neuf sites de production.

Stabilisation des volumes

- Après la spectaculaire augmentation des volumes liée à la pandémie de coronavirus enregistrée durant l'exercice 2020/21, la plupart des catégories de produits renoue avec la tendance observée avant la pandémie. Les volumes de viande ont poursuivi leur légère baisse, tandis que la production de pain s'est stabilisée au niveau moins élevé de l'exercice précédent. Les volumes de café et de fromage sont pour ainsi dire restés stables, tout comme le vin, catégorie marquée essentiellement par les bons résultats des cubis.
- Nous avons poursuivi la diversification de notre production de viande en y introduisant progressivement davantage de produits biologiques mais aussi végétariens. L'atelier de production des salades suit également ces tendances, notamment grâce à des produits tels que le houmous.



42.880
tonnes de viande transformée



2.700
tonnes de salades à tartiner produites



23,5 millions
de litres de vin mis en bouteille



51 millions
millions de fromages emballés



7.000
tonnes de café torréfié



22 millions
de pains cuits



Intégration de la boulangerie industrielle Roelandt Group

Fin janvier 2022, Colruyt Group s'est porté acquéreur de l'intégralité des parts de Roelandt Group, l'une des principales boulangeries industrielles de Belgique, dont les sites de production sont situés à Zele et Lokeren. Cette opération constitue un prolongement dans la coopération au sein de la société Roecol, qui produit du pain pour notre groupe depuis 2012.

L'entreprise compte 300 collaborateurs et est active dans la production et la vente de pain, de petits pains, de brioches et de pâtisserie. Les produits frais sont pour l'essentiel destinés au marché belge, tandis que les produits précuits et surgelés sont expédiés aux quatre coins de l'Europe occidentale.

- À travers cette reprise, nous poursuivons l'intégration verticale de notre gamme de produits frais. La gestion de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement engendre non seulement des **gains d'efficacité** et une optimisation plus poussée, mais nous permet également de poursuivre nos investissements dans la qualité et l'innovation de nos produits.
- Un assortiment de pain et de pâtisserie plus vaste et de meilleure qualité enrichit notre offre en magasin et représente un atout supplémentaire pour notre clientèle.
- Avec cette reprise, nous appuyons la production locale et renforçons l'**ancrage belge** de nos activités.



La production de salades à tartiner et de sauces a le vent en poupe

Notre nouveau site de production Fine Food Spreads est complètement opérationnel depuis avril 2021. Sa superficie de 4.200 m² lui permettra de faire face à la future croissance.

- Le site produit chaque semaine quelque **55 tonnes** de salades à tartiner et de sauces pour le compte de nos marques propres, soit 220.000 ravers de 200 grammes.
- Intégration à la chaîne de production des volumes autrefois sous-traités, tels que diverses salades pour OKay et la mayonnaise comme ingrédient des salades à tartiner.
- Plus durables, les nouveaux **ravers** pour salades à tartiner nous permettent d'économiser chaque année 45 tonnes de plastique. Les ravers 100% recyclables présentent des parois plus minces et un couvercle encliquetable dépourvu de soudure. Ils peuvent être complètement vidés à la cuiller, ce qui réduit les risques de gaspillage et nuit moins au processus de recyclage. Les étiquettes de plus petite dimension contribuent également à un recyclage plus efficace.

Corporate Marketing détermine la stratégie de communication et de marque 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 du packaging, et de leur communication, mais aussi divers services en matière de presse, de relations publiques, d'études de marché, d'identification des tendances, de communication numérique et de données clientèle. La plupart des services n'opèrent pas seulement au niveau du groupe mais appuient également les unités opérationnelles individuelles dans la réalisation de leurs plans stratégiques et tactiques.



Priorité à la consommation et à l'entrepreneuriat durables

Le groupe nourrit l'ambition de se profiler comme la référence en matière d'entrepreneuriat durable et comme source d'inspiration pour la consommation responsable. Voilà pourquoi nous communiquons abondamment sur nos initiatives durables et les mettons à l'honneur sur notre nouveau site web. Nous inspirons et aidons les consommateurs à opérer des choix plus responsables grâce à notre programme de communication « Pas à pas », qui s'articule autour de quatre thèmes : santé, société, bien-être animal et environnement.



Lancement de l'Éco-score

- Depuis mi-2021, Colruyt Group a largement diffusé l'Éco-score sur le marché, une première en Belgique. Le label favorise une consommation plus responsable en offrant une représentation visuelle simple de l'empreinte environnementale des produits.
- L'app Xtra permet de consulter l'Éco-score. Un nombre croissant d'emballages de produits de marques propres l'affiche également. Mi-2022, plus de 200 produits de la marque maison Boni s'étaient déjà vu attribuer un score sur l'emballage. Par ailleurs, nous nous attachons à intégrer l'Éco-score d'un maximum de produits de marque A sur l'app Xtra. Voilà comment nous poursuivons notre entreprise de sensibilisation à une consommation plus respectueuse de l'environnement.
- L'Éco-score gagne sans cesse en notoriété grâce à des campagnes intensives, présente un fort pouvoir distinctif et contribue à la réputation d'entrepreneur durable de Colruyt Group. L'initiative trouve également écho auprès des autres distributeurs et producteurs de marques nationales et a été récompensée par le très convoité prix Mercure décerné par la fédération du commerce Comeos.





Marketing Communication Services

Marketing Communication Services (anciennement CCX) traduit les objectifs marketing du groupe et des différentes marques et enseignes en communications marketing en ligne et hors ligne ciblées. Le département compte quelque 250 collaborateurs permanents, des graphistes aux copywriters, en passant par les photographes, spécialistes vidéo et autres experts en communication marketing. La production et l'envoi des communications sont confiés à Symeta Hybrid, notre spécialiste en solutions d'impression et de gestion documentaire.

Un jeune rappeur a expliqué dans son style original comment notre fondation, la **Collibri Foundation**, investissait dans la formation des jeunes. Après la diffusion du spot à la radio, le site web a enregistré 180% de visites supplémentaires et plus de 50 organisations se sont inscrites pour collaborer avec la fondation.



De remarquables campagnes

Durant l'exercice écoulé, notre bureau de communication a mis sur pied diverses campagnes qui ne sont pas passées inaperçues. Chaque campagne a permis d'activer son groupe cible qui a pu également y puiser de l'inspiration. En voici quelques exemples :



Unique en son genre, notre magasin en libre service 24 h/24 **OKay Direct** de Gand s'est dévoilé au monde à travers un récit en phase avec son temps, partiellement articulé dans un truculent patois local. Cette première en Belgique a bénéficié d'une large couverture médiatique et attiré une nombreuse clientèle dès son ouverture.



Du temps supplémentaire pour les choses qui comptent vraiment, comme la détente en famille et entre amis. Notre service de courses **Collect&Go** a ajouté une touche émotionnelle à ses habituels avantages fonctionnels. La campagne au long cours appuyée par un spot télévisé sympa a permis d'accroître la notoriété de la marque et de (ré)activer les clients.

Retail Services regroupe plusieurs départements critiques qui appuient nos formules de magasins en matière notamment de qualité et de sécurité des produits, de conditionnement, d'informations et de fixation des prix.

Cet appui permet à nos magasins de se focaliser sur leur activité principale et de maintenir leur caractère distinctif sur un marché concurrentiel. Retail Services épaula le groupe dans la mise en pratique de ses objectifs de développement durable. Les différents services regroupent un savoir-faire accumulé au fil des ans et continuent de gagner en maturité.

10 millions

de calculs de prix par jour
en moyenne



500.000

relevés de prix sur site
dans les magasins
concurrents par mois

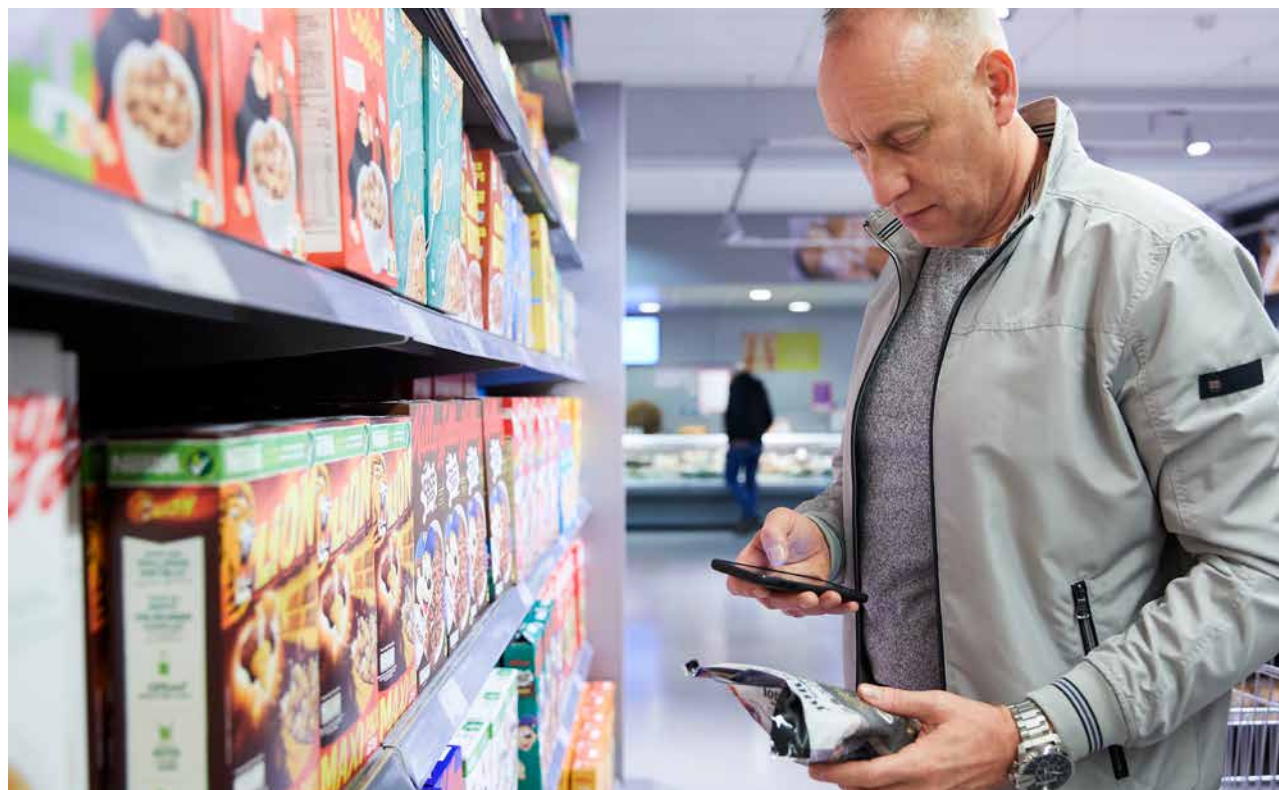
Des adaptations de prix encore plus rapides et efficaces

Fort de quelque 135 collaborateurs, le **Service Center Prix** appuie nos formules de magasins dans l'application de leur stratégie des prix spécifique (Colruyt en Belgique, au Grand-Duché de Luxembourg et en France, OKay et OKay Compact, Spar, Bio-Planet, Cru, Dreamland et Dreambaby). Chaque jour, l'équipe relève des prix dans les magasins classiques, dans les dépliants et sur les sites web de dizaines de formules de magasins concurrentes. Grâce au partenariat conclu avec le spécialiste des données indépendant Daltix, le Service Center est en mesure de réagir de manière encore plus rapide et ciblée.

- Durant le dernier exercice, une nouvelle plateforme de prix a été mise en service en remplacement des cinq systèmes existants. Fruit de sept années de développement en interne, cette plateforme a vu le jour en raison de l'incapacité des progiciels standard à appuyer efficacement les différentes stratégies de prix de nos magasins.
- Une **automatisation** poussée nous permet de relever et de traiter plus rapidement et plus efficacement encore les prix des concurrents. Les relevés de prix sont transmis à la sortie

du magasin concurrent et intégrés dans les 24 heures aux prix de nos points de vente. Seuls les écarts de prix significatifs requièrent encore l'intervention manuelle de nos collaborateurs. Le système centralisé évite par ailleurs les doubles relevés.

- Notre nouvel environnement de rapport produit un nombre largement supérieur d'**informations** relatives à l'évolution des prix du marché et à notre propre efficacité opérationnelle.



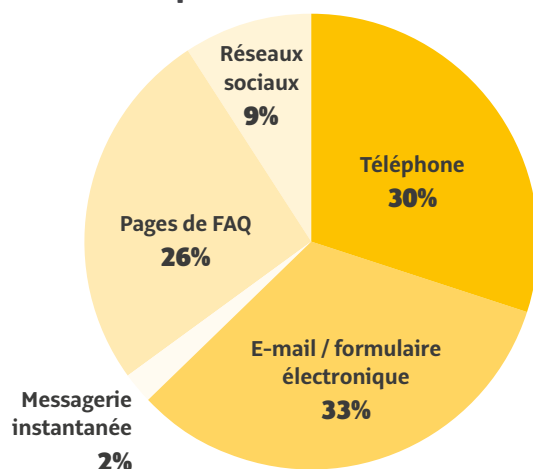


Customer Services

Customer Services 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 et de départements internes, comme le département informatique, l'appui à la vente et les ressources humaines. Ils comptent plus de 250 collaborateurs joignables par téléphone, par e-mail, sur les plateformes en ligne et les réseaux sociaux. Ensemble, ils traitent quelque trois millions de contacts par an. Le département représente un savant mélange de technologie intelligente, de processus et systèmes standardisés et de collaborateurs compétents et dévoués à la clientèle. Customer Services délivre à nos formules de magasins un retour structuré sur les besoins et les souhaits de leurs clients afin qu'elles puissent prendre les mesures correctrices nécessaires.

Quels sont les canaux utilisés par les clients ?



La voie rapide vers la réponse adéquate

- Les sections de FAQ disponibles sur les sites web des formules de magasins ont vu leur contenu enrichi et forment à présent autant de voies royales vers l'information recherchée. Durant le dernier exercice, les questions fréquemment posées ont été consultées à plus de 365.000 reprises, ce qui a permis d'éviter au moins 70.000 appels téléphoniques.
- Customer Services a investi massivement dans l'intégration des réseaux sociaux dans sa plateforme de contact. Le regroupement sur une seule et même plateforme de l'ensemble des questions de la clientèle et l'amélioration notable de la convivialité de l'outil permettent aux collaborateurs de délivrer aux clients un service à la qualité encore supérieure.
- Un degré accru de libre service et une numérisation renforcée améliorent à la fois l'efficacité du traitement des contacts et la satisfaction des clients. Ainsi, les remboursements aux clients peuvent désormais être exécutés de manière simple et rapide au moyen de l'app Xtra.



Une collaboration et une communication améliorées

Le département Communication & Collaboration prend part à la refonte intégrale du paysage de la collaboration et de la communication au sein du groupe. Depuis la pandémie de coronavirus, le recours au travail non lié au temps et au lieu est beaucoup plus important, la transformation numérique s'est significativement accélérée et les interlocuteurs demandent des informations, des réponses et des solutions dans des délais toujours plus serrés.

Pour cette raison, des investissements seront consentis dans de nouveaux outils logiciels et dans le savoir-faire lié à la communication, à la collaboration et au partage d'informations. Voilà comment nous créons des lieux de travail numériques où les collaborateurs sont mieux connectés entre eux et avec le monde extérieur.



Notre fondation d'utilité publique Colibri Foundation laisse entrevoir un avenir plus radieux aux jeunes évoluant dans un contexte sociétal vulnérable en Belgique et à l'étranger. À cette fin, nous apportons notre soutien à divers projets éducatifs qui offrent aux jeunes une formation de qualité (*educate*), les aident à se développer en tant que personne (*develop*) et leur inculquent le sens de l'initiative, de la collaboration et de l'esprit d'entreprendre (*empower*). La Colibri Foundation favorise l'interaction et les échanges entre jeunes, met sur pied un réseau pédagogique et implique collaborateurs et clients dans la plus large mesure possible.

Colruyt Group finance tous les frais d'exploitation et une partie significative des dépenses liées aux projets. Le groupe double les sommes récoltées dans le cadre de ses campagnes de collecte de fonds menées dans les magasins et grâce aux donations de particuliers (doublement limité à un certain montant). Les attestations fiscales sont délivrées aux donateurs par la Fondation Roi Baudouin.

www.colibrifoundation.org

EUR 907.846
de donations à des projets, dont
17% provenant d'actions de
collecte et de dons de particuliers



18 projets de formation dans 11 pays
(jusqu'en mars 2022 inclus)

Un fonctionnement renforcé pour plus d'impact

En 2021, la fondation a procédé à l'ajustement de sa vision et de sa stratégie, et défini plus précisément ses activités, objectifs et formes de collaboration. Cette démarche nous permettra de renforcer notre fonctionnement dans les années à venir et de soutenir une trentaine de projets d'ici 2026. Voici quelques lignes directrices :

- Nous nous attachons à adosser systématiquement un projet de formation à chaque **projet de filière** durable présent ou à venir du groupe, afin de mettre en place une interconnexion enrichissante et pérenne. Il existe d'ores et déjà une interaction entre neuf projets de filière et nos projets de formation.
- Nous appliquons une nouvelle **méthode** pour le suivi des projets, des résultats souhaités et de leurs effets (et reposant sur la célèbre théorie du changement). Nous nous entretenons préalablement avec les organisations partenaires pour convenir des KPI régissant les résultats et les effets des nouveaux projets. La captation de données nous permettra, à terme, de recueillir davantage d'informations et d'optimiser notre fonctionnement.
- Nous nous focaliserons davantage sur le renforcement de notre **soutien non financier** aux organisations et aux projets, et sensibiliserons nos partenaires à ces opportunités. Citons notamment l'accès aux réseaux de la Colibri Foundation et de Colruyt Group, aux stages destinés aux jeunes ou au partage d'expertise, non seulement entre nos collaborateurs et nos partenaires, mais aussi entre les collaborateurs proprement dits.

« Nous croyons en un monde qui offre à chaque jeune la chance de devenir l'entrepreneur de sa propre vie. »

10.480
jeunes directement
concernés et 39.000
indirectement concernés

4 nouveaux projets

Dans le courant de l'année 2021, la Colibri Foundation a conclu avec quatre organisations belges de nouveaux accords de coopération qui s'étendront sur trois à cinq ans. Odyssée et Talent Youth Network ont été retenus après un examen minutieux des quelque 68 dossiers déposés dans le cadre d'un appel à projets.

- **Odyssée** aide les jeunes Bruxellois et Wallons en situation de décrochage scolaire à reprendre le contrôle de leur vie à travers une médiation scolaire ou familiale, ou encore grâce à une assistance à la réorientation et en cas de problèmes personnels, administratifs, sociaux ou juridiques. De cette manière, les jeunes renouent avec l'école, le monde du travail et la société.
- **Capital** constitue un guichet unique qui regroupe sous un même toit toute une batterie d'opportunités qui permettront aux jeunes Bruxellois de s'épanouir et de gagner leur indépendance financière. L'ASBL met les jeunes en relation avec des projets locaux, organisations sociales, médiateurs, écoles, entreprises, etc.
- **Talented Youth Network** est une académie qui organise des activités de formation parascolaires pour les jeunes entrepreneurs à Bruxelles et en Wallonie, autour de thèmes aussi variés que l'entreprise, le développement personnel ou encore la diversité.
- **Rikolto et ICT4DEV** gèrent un projet destiné à former 2.000 jeunes et femmes sans emploi au métier de cultivateurs de cacao (indépendants) en Côte-d'Ivoire. Ces organismes unissent leurs efforts dans la formation numérique et présentielle aux bonnes pratiques agricoles, au développement de talents, à l'accès au marché, 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 2021/22

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	• 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		2025
	• Dirk JS Van den Berghe SRL, ayant comme représentant permanent : Dirk Van den Berghe		X	2023
Secrétaire	• Kris Castelein			

La modification suivante a été apportée au cours de l'exercice 2021/22 : le mandat de l'administratrice Astrid De Lathauwer, représentante permanente de la SComm ADL, est arrivé à échéance à l'Assemblée générale du 29/09/2021 et ne pouvait plus être prolongé, car elle a exercé trois mandats consécutifs. Monsieur Dirk Van den Berghe, représentant permanent de la SRL Dirk JS Van den Berghe, la remplace en tant qu'administrateur indépendant pour un mandat de deux ans. L'administratrice indépendante Chantal De Vrieze, représentante permanente de la SRL 7 Capital, a repris la présidence du Comité de rémunération depuis la fin septembre 2021.

Le Conseil d'administration tient à remercier madame Astrid De Lathauwer, en sa qualité d'administratrice indépendante et de présidente du Comité de rémunération, pour sa contribution très appréciée à la mise en œuvre de la stratégie à long terme et à l'élaboration de la politique de rémunération du groupe.

Messieurs Jef Colruyt, Frans Colruyt, Wim Colruyt, Dries Colpaert et Dirk Van den Berghe, 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. Le Conseil d'administration propose de renouveler le mandat du commissaire ERNST&YOUNG RÉVISEURS D'ENTREPRISES SRL (B00160), ayant comme nouvelle représentante Eef Naessens (A02481), pour une période de trois ans, allant donc jusqu'à l'Assemblée générale de 2025.

1.3. Renouvellement de mandats d'administrateur et nominations à l'Assemblée générale du 28 septembre 2022

Les mandats suivants viennent à échéance après l'Assemblée générale du 28 septembre 2022 : le mandat d'administrateur de Jef Colruyt, également Président du Conseil d'administration, et le mandat d'administrateur de la SA Korys Business Services III, ayant comme représentant permanent Wim Colruyt. Ils sont tous deux rééligibles et se portent dès lors de nouveau candidats. Le Conseil d'administration propose donc de leur confier un nouveau mandat de quatre ans, qui viendra à échéance après l'Assemblée générale de 2026.

La SA Korys a annoncé qu'après l'Assemblée générale du 28 septembre 2022, elle remplacera, dans le cadre de l'exercice de son mandat d'administrateur au sein du Conseil d'administration de Colruyt Group, son représentant permanent Dries Colpaert par Griet Aerts, qui poursuivra le mandat jusqu'à l'Assemblée générale de 2024.

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale du 28 septembre 2022 de nommer la SA Korys Management, ayant comme représentante permanente Lisa Colruyt, en tant que nouvelle administratrice, pour un mandat de quatre ans jusqu'à l'Assemblée générale de 2026.

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 28 septembre 2022, 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)			2026
Représentants des actionnaires majoritaires, administrateurs non exécutifs	• Korys SA, ayant comme représentante permanente : Griet Aerts	X		2024
	• Korys Business Services I SA, ayant comme représentante : 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		2026
	• Korys Management SA, ayant comme représentante permanente : Lisa Colruyt			2026
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
	• Dirk JS Van den Berghe SRL, ayant comme représentant permanent : Dirk Van den Berghe		X	2023
Secrétaire	• Kris Castelein			

Messieurs Jef Colruyt, Frans Colruyt, Wim Colruyt et Dirk Van den Berghe, de même que mesdames Griet Aerts, 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 :

- **Koen DE VOS** Directeur Supply Chain Colruyt Meilleurs Prix à partir du 01/12/2021
- **Christophe DEHANDSCHUTTER** Directeur général OKay et OKay Compact à partir du 01/01/2022
- **Fabrice GOBBATO** Directeur des Ventes Colruyt Meilleurs Prix à partir du 01/01/2022

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 :

- **Martine PAUWELS** Directrice Logistique et Transport (en fin de carrière à partir du 30/11/2021)



Quelques changements organisationnels importants sont intervenus après la période de rapport. Le 1^{er} avril 2022, Marc Hofman a passé le flambeau de COO Retail au sein de Colruyt Group (la fonction qu'il occupait depuis 2018, après Frans Colruyt). En 2013, il a fait ses débuts au sein du groupe en tant que CFO, une fonction remplie par Stefaan Vandamme depuis 2019. Il a encore finalisé plusieurs projets jusque fin juin 2022. Depuis le 1^{er} avril 2022, la succession de Marc Hofman est assurée par deux directeurs faisant partie du Comité de direction, outre Jef Colruyt. Jef Colruyt demeure le CEO de Colruyt Group et dirigera directement, dans sa fonction, les activités non alimentaires du groupe ainsi que les activités en matière d'immobilier, d'énergie et de santé du groupe. Jo Willemyns, directeur général Marketing Colruyt Group jusqu'au 31 mars 2022, est devenu, en tant que COO Food Retail & Marketing Services, le nouveau responsable final des formules de commerce de détail alimentaire de Colruyt Group. Les départements RH et IT ainsi que les services techniques du groupe rendent compte au directeur Stefan Goethaert en sa qualité de COO Business & Group Services. Par ailleurs, il continue à diriger les activités de production au sein de Colruyt Group Fine Food ainsi que les Retail Services (Qualité, Prix, Private Label). Le groupe vise une continuité maximale de ses activités, tant en termes d'organisation que de stratégie à long terme.

Le Conseil tient à remercier sincèrement Marc Hofman pour avoir dirigé les opérations de toutes les formules commerciales traversant une période particulièrement riche en défis et apprécie grandement sa contribution à l'élaboration de la stratégie future des activités de distribution du groupe.

2.2. Comité de direction - au 01/04/2022

- **Jef COLRUYT** Administrateur délégué et CEO
- **Jo WILLEMYNS** COO Food Retail et Marketing Services
- **Stefan GOETHAERT** COO Fine Food, Business et Group Services
- **Stefaan VANDAMME** CFO
- **Chris VAN WETTERE** Directeur général Colruyt Meilleurs Prix
- **Bart DE SCHUTTER** Directeur général Colruyt France (magasins intégrés et affiliés)
- **Christophe DEHANDSCHUTTER** Directeur général OKay
- **Johan VERMEIRE** Directeur général Retail Partners Colruyt Group (RPCG) et Foodservice
- **Dieter STRUYE** Directeur général Non food Retail
- **Liesbeth SABBE** Directrice People & Organisation, Operate & Improve et Learning & Development
- **Peter VANBELLINGEN** Directeur IT
- **Koen BAETENS** Directeur Technics, Real Estate et DATS 24

2.3. Conseil d'avenir - au 01/04/2022

Outre les membres du Comité de direction précités, les directeurs (adjoints) suivants prennent également part au Conseil d'avenir de Colruyt Group :

- **Geert ROELS** Directeur des Achats Colruyt Meilleurs Prix
- **Guy ELEWAUT** Directeur Marketing Colruyt Meilleurs Prix
- **Koen DE VOS** Directeur Supply Chain Colruyt Meilleurs Prix
- **Fabrice GOBBATO** Directeur des Ventes Colruyt Meilleurs Prix
- **Rudi DEWULF** Directeur adjoint des Ventes Colruyt Ouest Colruyt Meilleurs Prix
- **Jean-Christophe BURLET** Directeur adjoint des Ventes Colruyt Centre Ouest Colruyt Meilleurs Prix
- **André GIGLIO** Directeur adjoint des Ventes Colruyt Sud Est Colruyt Meilleurs Prix
- **Geert GILLIS** Directeur adjoint des Ventes Colruyt Centre Nord Colruyt Meilleurs Prix
- **Guido SORET** Directeur des Ventes RPCG
- **André CERON** Directeur adjoint Logistique RPCG
- **Gunther UYTENHOVE** Directeur Colruyt Group Fine Food
- **Wim MERTENS** Directeur adjoint Relations sociales People & Organisation
- **Antonio LOPEZ GUTIERREZ** Directeur adjoint des Ventes Colruyt Prix Qualité (magasins intégrés)
- **Anthony MEILLER** Directeur adjoint Codifrance (magasins affiliés)

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 est en vigueur depuis le 1^{er} mai 2019 et s'applique à toutes les sociétés belges. 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 d'ici le 1^{er} janvier 2024 au plus tard.

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 est en vigueur depuis 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. La politique de rémunération a été approuvée pour la première fois lors de l'Assemblée générale du 29 septembre 2021 et est valable pendant quatre ans.

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 2021/22 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, 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 toute décision ou tout investissement ayant une incidence majeure sur l'avenir du groupe.

• **Principe 3** - À la clôture de l'exercice 2021/22, 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 le Président à la

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

fois 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 qui subsistent 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 décisions, 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 deux 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 Corporate governance

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 et des propositions à l'ordre du jour doivent être réalisées conformément aux dispositions légales et notifiées à la Société au plus tard le 22^e jour précédant l'assemblée.

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

Les actions sont nominatives ou dématérialisées. Les actions nominatives sont inscrites dans le registre des actions de la Société et les actions dématérialisées doivent, conformément à l'article 7:35 du Code des sociétés et des associations, être inscrites sur un compte détenu auprès d'un teneur de compte agréé ou d'un organisme de liquidation.

Les actionnaires votent en personne ou par mandataire. Le mandataire doit être désigné conformément à l'article 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, à travers lequel ces derniers peuvent assister directement, simultanément et sans interruption aux discussions et concertations de l'Assemblée générale à distance, et à travers lequel 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.

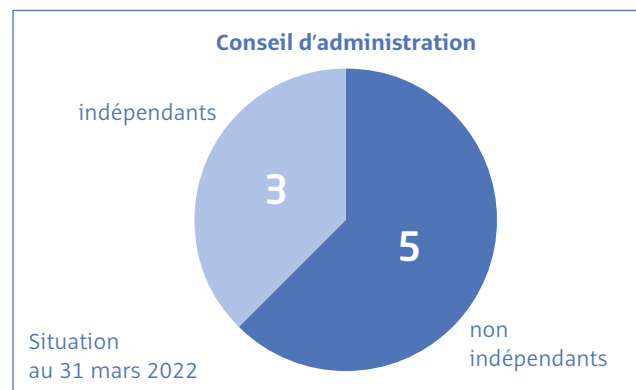
L'Assemblée générale a le droit exclusif de nommer les administrateurs.

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 2021/22, 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/fr/investir/informations-destinees-aux-actionnaires. Lors des réunions trimestrielles du Conseil d'administration, ces deux Comités font rapport de leurs conclusions et soumettent leurs recommandations à l'approbation du Conseil d'administration. Sur la base d'une évaluation informelle, ces deux Comités se penchent tous les deux ans 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 2.5.

1.2.3. Gestion journalière

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.

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. 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 concentre 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.

Afin de répondre encore mieux à l'évolution des besoins des clients ainsi qu'à l'évolution rapide de la société, nous avons ajusté en 2022 la structure organisationnelle et les organes de concertation internes qui en découlent. Pour contribuer à l'élaboration de la stratégie du groupe, des organes de concertation périodiques ont été mis en place en matière de business development, d'architecture, de feuille de route et portefeuille, de rémunération et succession, ainsi que de capacités du groupe. Une réunion de plateau se tient également chaque mois en vue d'élaborer la coordination tactique globale de toutes les activités de commerce de détail. Par ailleurs, nous avons déterminé, au sein de l'organisation,

un certain nombre de domaines d'expertise concrets dans lesquels nous entendons, dans les années à venir, continuer à nous développer, acquérir un savoir-faire et proposer une offre durable globale. Ces domaines sont l'alimentaire, le non-alimentaire, l'énergie et la santé, les canaux communs étant le réseau de points de vente et les services numériques offerts par Xtra. Des Conseils d'avenir stratégiques se tiennent périodiquement pour chaque domaine vertical et leurs services d'appui internes globaux. Tous les organes de concertation sont toujours présidés par un directeur faisant partie du Comité de direction.

Enfin, 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.

Chaque directeur dont le nom est cité sous le titre « Conseil d'avenir » a pour obligation de veiller, au sein de sa propre 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

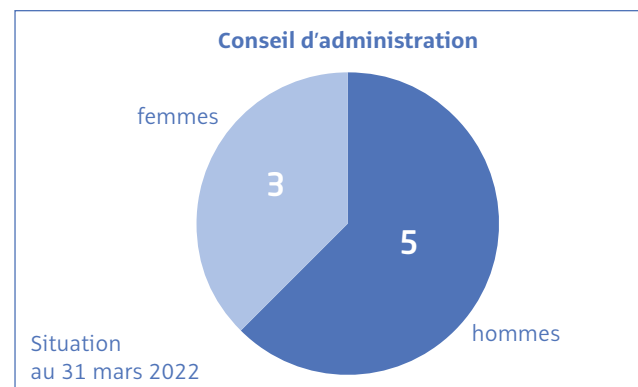
Colruyt Group s'emploie à appliquer l'article 3:6 (§2 6° et §4) du Code des sociétés et des associations concernant les informations relatives à la politique de diversité menée. Colruyt Group applique le principe général d'égalité, qui voit tout collaborateur être sélectionné et encadré tout au long 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 véhiculer 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 pour 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. 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. Quant à Dirk Van den Berghe, il a une connaissance approfondie du commerce de détail, étant donné qu'il a été à la tête du management général de chaînes de distribution, tant en Belgique qu'à l'étranger.

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, et (iii) 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 évoluer le dividende par action sur base annuelle proportionnellement au bénéfice réalisé par le groupe. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une règle immuable, au moins un tiers du bénéfice économique du groupe est distribué chaque année, sous réserve d'un résultat positif.

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/fr/investir/informations-destinees-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 sociétés Korys et les membres de la famille Colruyt et apparentés (ainsi que Colruyt Group) sont des actionnaires agissant de concert. Ces actionnaires ont également indiqué qu'ils détenaient plus de 30% des titres associés à un droit de vote, et ce, en vertu de la loi du 1^{er} avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition. L'accord d'action de concert entre Korys, les membres de la famille Colruyt et apparentés et Colruyt Group, d'une part, ainsi que la SA Sofina, d'autre part, a pris fin à la fin septembre 2021. Ce qui n'affecte toutefois pas l'accord d'action de concert entre Korys, les membres de la famille Colruyt et apparentés et Colruyt Group.

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 relatif aux abus de marché (RAM) 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 (ci-après dénommés « initiés ») 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. 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 au suivi 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 fermées 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.

Pour les membres du Conseil d'administration, le Comité de direction et les personnes qui y sont étroitement liées, 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 le règlement transactionnel de la Société est porté à sa connaissance. De ce fait, 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/fr/investir/informations-destinees-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, le Comité d'audit est présidé par Rika Coppens, représentante permanente de la SRL Fast Forward Services. 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.

Une mise à jour du règlement d'ordre intérieur du Comité d'audit a été publiée lors du dernier exercice sur colruytgroup.com/fr/investir/informations-destinees-aux-actionnaires.

Sous la présidence de Rika Coppens, le Comité s'est réuni le 4 juin 2021, le 17 septembre 2021, le 3 décembre 2021 et le 18 mars 2022. En raison de la pandémie de COVID-19, toutes les réunions pouvaient également être suivies par visioconférence, si nécessaire. Tous les membres du Comité d'audit ont assisté à chaque réunion, à l'exception d'une personne absente lors de la réunion du 18 mars 2022.

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 reçoit toujours une invitation et à chaque fois été 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. Des membres du département Consolidation y sont également conviés pour commenter le traitement comptable des participations et des nouvelles sociétés dans le périmètre de consolidation, ainsi que l'application des nouvelles normes IFRS. Les conclusions et recommandations 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. L'administratrice indépendante Chantal De Vrieze, représentante permanente de la SRL 7 Capital, a repris la présidence à Astrid De Lathauwer depuis la fin septembre 2021. Hilde Cerstelotte, administratrice non exécutive et représentante permanente de la SA Korys Business Services I, et Dirk Van den Berghe, administrateur indépendant et représentant permanent de la SRL Dirk Van den Berghe, en sont les autres membres permanents.

Au cours de l'exercice précédent, le Comité de rémunération a publié une mise à jour de son règlement d'ordre intérieur sur notre site colruytgroup.com/fr/investir/informations-destinees-aux-actionnaires. Sous la présidence d'Astrid De Lathauwer, le Comité de rémunération a tenu ses réunions régulières le 4 juin 2021 et le 17 septembre 2021. Le 3 décembre 2021 et le 18 mars 2022, le Comité s'est réuni sous la présidence de Chantal De Vrieze. Le taux de présence à chaque réunion était de 100%. Toutes les réunions ont également pu être suivies par visioconférence, si nécessaire, 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. Les propositions de décisions du Comité sont soumises à l'approbation du Conseil d'administration. Ces travaux ont débouché sur le rapport de rémunération qui est publié en intégralité au point 2.5. La rédaction finale de ce rapport a été finalisée lors de la réunion du Comité de rémunération du 3 juin 2022. Les principes généraux de la politique de

rémunération ont été approuvés, comme stipulé par la loi, pour la première fois lors de l'Assemblée générale du 29 septembre 2021.

La cellule « Compensation and benefits » de la direction People & Organisation 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 10 et 11 juin 2021, les 23 et 24 septembre 2021, les 9 et 10 décembre 2021 et les 24 et 25 mars 2022. 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, les réunions du Conseil d'administration se sont tenues en partie au siège central et en partie par visioconférence.

La réunion de mars 2022 a pu se dérouler normalement dans le nouveau centre de distribution de Gondreville (Nancy, 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. Le taux moyen de présence des administrateurs aux réunions trimestrielles ordinaires précitées se résume comme suit : 100% en juin et en septembre 2021, 94% en décembre 2021 et 97% en mars 2022.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a tenu des séances supplémentaires le 28 mai 2021 et le 5 juillet 2021 pour discuter du projet d'acquisition d'actions dans Newpharma Group (projet Newpharma - cf. point 2.3.1.). Lors de la réunion du 5 juillet 2021, la procédure en matière de conflit d'intérêts intragroupe (article 7:97 du Code des sociétés et des associations) a été appliquée.

Enfin, le Conseil d'administration a également tenu une réunion supplémentaire le 2 février 2022, en appliquant la procédure de conflit d'intérêts intragroupe (article 7:97 du Code des sociétés et des associations), afin d'approuver la transaction Smartmat (projet Smartmat – cf. point 2.3.1.). Tous les administrateurs n'ayant pas un intérêt opposé étaient présents à ces réunions.

Hormis la rémunération et la rémunération variable de Jef Colruyt ainsi que les projets Newpharma et Smartmat (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 Newpharma – Extrait du procès-verbal du Conseil d'administration du 5 juillet 2021, incluant la décision du comité de trois administrateurs indépendants – application de l'art. 7:97 du Code des sociétés et des associations

1 COMPOSITION DE L'ASSEMBLÉE

Les administrateurs suivants assistent à l'assemblée : ADL SComm (ayant comme représentante permanente Astrid De Lathauwer) ; Fast Forward Services SRL (ayant comme représentante permanente Rika Coppens) ; et 7 Capital SRL (ayant comme représentante permanente Chantal De Vrieze). Les administrateurs présents établissent que les administrateurs suivants n'assistent pas à l'assemblée : Jef Colruyt, Président ; Korys SA (ayant comme représentant permanent Dries Colpaert) ; Korys Business Services I SA (ayant comme représentante permanente Hilde Cerstelotte) ; Korys Business Services II SA (ayant comme représentant permanent Frans Colruyt) ; et Korys Business Services III SA

(ayant comme représentant permanent Wim Colruyt). Monsieur Kris Castelein est présent en sa qualité de secrétaire du Conseil d'administration. Monsieur Charles-Antoine Leunen (Linklaters LLP) est présent en sa qualité de conseiller juridique.

2 ORDRE DU JOUR

- (i) Prise de connaissance de l'avis (l'« Avis ») du comité d'administrateurs indépendants (le « Comité »), constitué conformément à l'article 7:97 du Code des sociétés et des associations, concernant la conclusion éventuelle (i) d'un accord d'acquisition d'actions de la SA Newpharma Group (« Newpharma ») et d'un prêt d'actionnaire des vendeurs desdites actions (l'« Accord d'acquisition ») et (ii) d'une convention d'actionnaire avec la SA Korys Investments (« Korys Investments » et la « Convention d'actionnaire »).
- (ii) Discussion et vote sur l'approbation de l'Accord d'acquisition.
- (iii) Discussion et vote sur l'approbation de la Convention d'actionnaires.
- (iv) Prise de connaissance de l'avis du commissaire, conformément à l'article 7:97 du Code des sociétés et des associations.
- (v) Approbation de l'annonce publique, conformément à l'article 7:97, §4/1 du Code des sociétés et des associations.
- (vi) Procuration pour la signature de l'Accord d'acquisition et de la Convention d'actionnaires.

3 CONTEXTE

La Société détient 26% des actions de Newpharma. Korys Investments, une filiale de la société mère de la Société au sens de l'article 1:15 du Code des sociétés et des associations et donc une partie liée de la Société au sens des normes IFRS, détient 39% des actions de Newpharma. Les 35% restants des actions de Newpharma sont détenus par un groupe d'actionnaires minoritaires (les « Actionnaires restants »).

La Société et Korys Investments ont à présent l'intention d'acquérir la participation des Actionnaires restants dans Newpharma pour un montant total de EUR 72.087.572,75, qui peut atteindre un montant total de maximum EUR 82.223.384,07, en concluant l'Accord d'acquisition. En outre, en vertu de l'Accord d'acquisition, la Société reprendra des créances des Actionnaires restants à l'égard de

Newpharma pour un montant total de EUR 2.751.375,00, dont EUR 2.750.000,00 en principal et EUR 1.375,00 en intérêts (les « Créances ») (avec l'acquisition des actions, l'« Acquisition »).

Après la réalisation de l'Acquisition, la Société détiendra 61% des actions de Newpharma et Korys Investments 39%. En outre, la Société et Korys Investments ont l'intention de régir leur relation mutuelle en tant qu'actionnaires de Newpharma, après la réalisation de l'Acquisition, dans la Convention d'actionnaires.

Le 28 mai 2021, le Conseil d'administration a mis en place le Comité chargé d'évaluer les dispositions et conditions de l'Accord d'acquisition et de la Convention d'actionnaires et d'émettre un avis à ce propos au Conseil d'administration, conformément à l'article 7:97 du Code des sociétés et des associations. Le Conseil d'administration établit ainsi que la procédure prescrite par l'article 7:97 du Code des sociétés et des associations a été intégralement respectée.

4 CONFLIT D'INTÉRÊTS

Les administrateurs présents prennent connaissance du fait que (i) la SA Korys (ayant comme représentant permanent Dries Colpaert), (ii) Jef Colruyt, (iii) Hilde Cerstelotte, (iv) Frans Colruyt et (v) Wim Colruyt sont chacun (indirectement) actionnaires de Korys Investments. Par conséquent, (a) la SA Korys et Jef Colruyt, en leur qualité d'administrateur, et (b) Hilde Cerstelotte, Frans Colruyt et Wim Colruyt, en leur qualité de représentant permanent des administrateurs Korys Business Services I SA, Korys Business Services II SA et Korys Business Services III SA, ont un intérêt de nature patrimoniale opposé à l'intérêt de la Société au sens de l'article 7:96 du Code des sociétés et des associations. La SA Korys, Jef Colruyt, Hilde Cerstelotte, Frans Colruyt et Wim Colruyt ont donc chacun déclaré qu'ils ne prendraient pas part à la délibération ni au vote sur les points à l'ordre du jour.

Les administrateurs présents établissent qu'ils peuvent valablement délibérer et décider sur tous les points à l'ordre du jour, tel que stipulé à l'article 18 des statuts de la Société.

5 DÉLIBÉRATION ET CONCLUSIONS

Après avoir pris connaissance du contexte et des conflits d'intérêts de la SA Korys, Jef Colruyt, Hilde Cerstelotte, Frans Colruyt et Wim Colruyt, les administrateurs présents prennent connaissance de l'Avis, et de la décision que le Comité a formulée comme suit :

« 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. »

Après avoir délibéré sur les dispositions et conditions de l'Accord d'acquisition, les administrateurs présents ont décidé, à l'unanimité des voix, d'approuver la conclusion de l'Accord d'acquisition par la Société. Après avoir délibéré sur les dispositions et conditions de la Convention d'actionnaires, les administrateurs présents ont décidé, à l'unanimité des voix, d'approuver la conclusion de la Convention d'actionnaires par la Société.

Par ailleurs, les administrateurs présents ont pris connaissance de l'avis formulé comme suit par le commissaire, conformément à l'article 7:97 du Code des sociétés et des associations : « 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 du 5 juillet 2021 et dans l'avis des administrateurs indépendants du 5 juillet 2021, 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"). »

En outre, les administrateurs présents ont pris connaissance du projet d'annonce publique à effectuer par la Société

conformément à l'article 7:97, §4/1 du Code des sociétés et des associations, sous la forme telle que soumise au Conseil d'administration. Les administrateurs présents ont décidé, à l'unanimité des voix, d'approuver cette annonce publique.

Par ailleurs, les administrateurs présents ont décidé, à l'unanimité des voix, de donner procuration à Stefaan Vandamme, Pieter-Jan Vandevelde et Ruben Brandt en vue de signer l'Accord d'acquisition et la Convention d'actionnaires, ainsi que d'entreprendre toutes les actions et de signer les documents qui sont nécessaires ou utiles à cet égard.

Conformément à l'article 7:97, §4 du Code des sociétés et des associations, nous renvoyons également au communiqué de presse publié le 8 juillet 2021 à ce propos, qui peut être consulté sur notre site olruytgroup.com/fr/investir/presse-financiere.

2.3.1.2. Projet Smartmat – Extrait du procès-verbal du Conseil d'administration du 2 février 2022, incluant la décision du comité de trois administrateurs indépendants – application de l'art. 7:97 du Code des sociétés et des associations

1 COMPOSITION DE L'ASSEMBLÉE

Les administrateurs suivants assistent à l'assemblée : Dirk JS Van den Berghe SNC (ayant comme représentant permanent Dirk Van den Berghe) ; Fast Forward Services SRL (ayant comme représentante permanente Rika Coppens) ; et 7 Capital SRL (ayant comme représentante permanente Chantal De Vrieze). Les administrateurs présents établissent que les administrateurs suivants n'assistent pas à l'assemblée : Jef Colruyt, président ; Korys SA (ayant comme représentant permanent Dries Colpaert) ; Korys Business Services I SA (ayant comme représentante permanente Hilde Cerstelotte) ; Korys Business Services II SA (ayant comme représentant permanent Frans Colruyt) ; et Korys Business Services III SA (ayant comme représentant permanent Wim Colruyt). Monsieur Kris Castelein est présent en sa qualité de secrétaire du Conseil d'administration. Monsieur Charles-Antoine Leunen (Linklaters LLP) est présent en sa qualité de conseiller juridique.

2 ORDRE DU JOUR

- (i) Prise de connaissance de l'avis (l'« Avis ») du Comité

d'administrateurs indépendants (le « Comité »), constitué conformément à l'article 7:97 du Code des sociétés et des associations, concernant la conclusion éventuelle (i) d'une convention de cession d'actions de la SA Smartmat (« Smartmat » et la « Convention de cession d'actions ») et (ii) d'une convention d'actionnaires avec la SA Korys Investments (« Korys Investments ») et les autres actionnaires de Smartmat (la « Convention d'actionnaires »).

- (ii) Discussion et vote sur l'approbation de la Convention de cession d'actions.
- (iii) Discussion et vote sur l'approbation de la Convention d'actionnaires.
- (iv) Prise de connaissance de l'avis du commissaire, conformément à l'article 7:97 du Code des sociétés et des associations.
- (v) Approbation de l'annonce publique, conformément à l'article 7:97, §4/1 du Code des sociétés et des associations.
- (vi) Procuration pour la signature de la Convention de cession d'actions et de la Convention d'actionnaires.

3 CONTEXTE

L'actionariat existant de Smartmat se compose comme suit : Korys Investments détient 52,59% des actions, les fondateurs de Smartmat (les « Fondateurs ») détiennent conjointement 40,62% des actions et les actionnaires restants (les « Actionnaires minoritaires ») détiennent conjointement 6,79% des actions. Actuellement, la société n'est pas actionnaire de Smartmat.

La Société a l'intention d'acquérir un total de 1.396 actions de Smartmat, représentant une participation de 4,136%, auprès de Korys Investments, des Fondateurs et des Actionnaires minoritaires. Le prix d'acquisition total que la Société paierait pour ces actions s'élève à EUR 27.248.328, ce qui valorise Smartmat à EUR 64.000.000. Ce prix d'acquisition provisoire serait ajusté sur la base de la dette financière nette au 31 décembre 2021, dès que les comptes audités de cette période seront disponibles. Par ailleurs, la Société, Korys Investments et les Fondateurs ont l'intention de régir leur relation mutuelle dans la Convention d'actionnaires.

Le 18 janvier 2022, le Conseil d'administration a mis en place le Comité chargé d'évaluer les dispositions et conditions

de la Convention de cession d'actions et de la Convention d'actionnaires et d'émettre un avis à ce propos au Conseil d'administration, conformément à l'article 7:97 du Code des sociétés et des associations. Le Conseil d'administration établit ainsi que la procédure prescrite par l'article 7:97 du Code des sociétés et des associations a été intégralement respectée.

4 CONFLIT D'INTÉRÊTS

Les administrateurs présents prennent connaissance du fait que (i) la SA Korys (ayant comme représentant permanent Dries Colpaert), (ii) Jef Colruyt, (iii) Hilde Cerstelotte, (iv) Frans Colruyt et (v) Wim Colruyt sont chacun (indirectement) actionnaires de Korys Investments. Par conséquent, (a) la SA Korys et Jef Colruyt, en leur qualité d'administrateur, et (b) Hilde Cerstelotte, Frans Colruyt et Wim Colruyt, en leur qualité de représentant permanent des administrateurs Korys Business Services I SA, Korys Business Services II SA et Korys Business Services III SA, ont un intérêt de nature patrimoniale opposé à l'intérêt de la Société au sens de l'article 7:96 du Code des sociétés et des associations. La SA Korys, Jef Colruyt, Hilde Cerstelotte, Frans Colruyt et Wim Colruyt ont donc chacun déclaré qu'ils ne prendraient pas part à la délibération ni au vote sur les points à l'ordre du jour.

Les administrateurs présents établissent qu'ils peuvent valablement délibérer et décider sur tous les points à l'ordre du jour, tel que stipulé à l'article 18 des statuts de la Société.

5 DÉLIBÉRATION ET CONCLUSIONS

Après avoir pris connaissance du contexte et des conflits d'intérêts de la SA Korys, Jef Colruyt, Hilde Cerstelotte, Frans Colruyt et Wim Colruyt, les administrateurs présents prennent connaissance de l'Avis, et de la décision que le Comité a formulée comme suit :

« 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. » Après avoir délibéré sur les dispositions et conditions de la Convention de cession d'actions, les administrateurs

présents ont décidé, à l'unanimité des voix, d'approuver la conclusion de la Convention de cession d'actions par la Société. Après avoir délibéré sur les dispositions et conditions de la Convention d'actionnaires, les administrateurs présents ont décidé, à l'unanimité des voix, d'approuver la conclusion de la Convention d'actionnaires par la Société.

Par ailleurs, les administrateurs présents ont pris connaissance de l'avis formulé comme suit par le commissaire, conformément à l'article 7:97 du Code des sociétés et des associations : « 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 du 2 février 2022 et dans l'avis des administrateurs indépendants du 2 février 2022, 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"). »

En outre, les administrateurs présents ont pris connaissance du projet d'annonce publique à effectuer par la Société conformément à l'article 7:97, §4/1 du Code des sociétés et des associations, sous la forme telle que soumise au Conseil d'administration.

Les administrateurs présents ont décidé, à l'unanimité des voix, d'approuver cette annonce publique.

Par ailleurs, les administrateurs présents ont décidé, à l'unanimité des voix, de donner procuration à Stefaan Vandamme, Pieter-Jan Vandeveldt et Ruben Brandt en vue de signer la Convention de cession d'actions et la Convention d'actionnaires, ainsi que d'entreprendre toutes les actions et de signer les documents qui sont nécessaires ou utiles à cet égard.

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

de presse publié le 4 février 2022 à ce propos, qui peut être consulté sur notre site colruytgroup.com/fr/investir/presse-financiere.

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 quatre 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 a été soumise pour la première fois à l'approbation de l'Assemblée générale le 29 septembre 2021 et elle a été approuvée. Compte tenu de cette approbation, la politique sera valable pendant les quatre prochaines années, soit jusqu'à l'exercice 2024-2025 inclus. 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 qui compte diverses enseignes food et non food et qui développe des activités dans le domaine de l'énergie, 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.

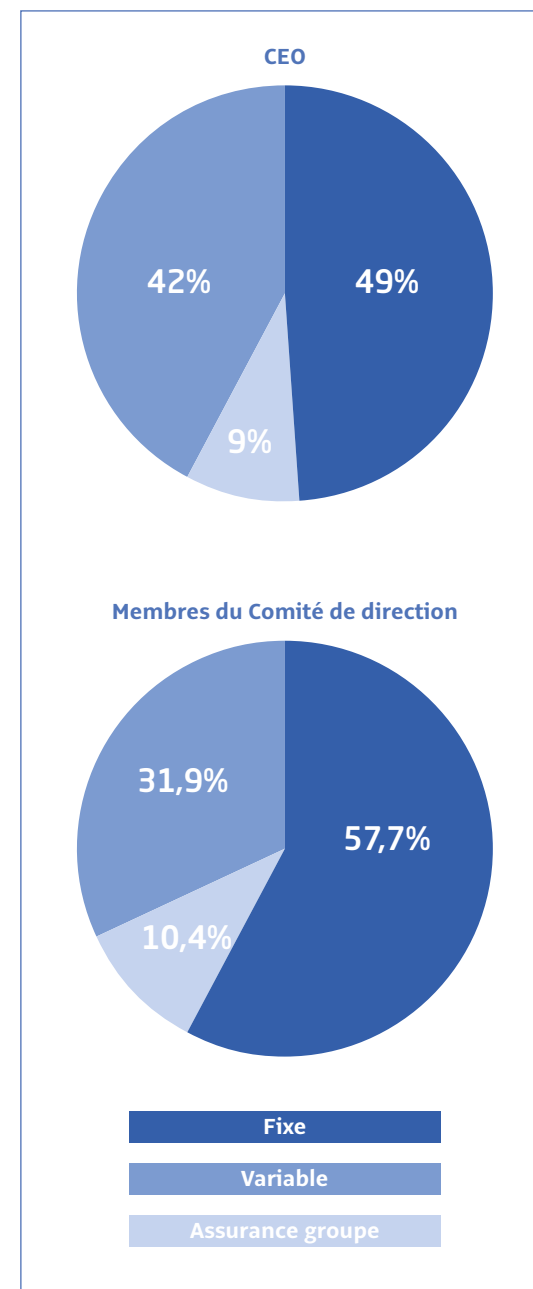
SALAIRE VARIABLE

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 le CFO et 50% pour les autres membres du Comité de direction.

Les responsabilités du COO Retail ont été redistribuées à compter du 1^{er} avril 2022. À partir de l'exercice 2022/23, le COO Retail est remplacé par le COO Food Retail et Marketing Services, d'une part, et par le COO Fine Food, Business & Group Services, d'autre part. Le salaire variable lié à l'objectif pour ces rôles s'élève à 62,5%. La responsabilité du COO en matière de Non food Retail est reprise par le CEO.



• 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 générerons 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 en Belgique.

Les 30% restants sont déterminés par des **critères individuels**, et en particulier :

- Participation à la définition de la mission et de la stratégie de Colruyt Group
- Transposition de la mission du groupe et explicitation de la vision, de la mission, de l'ambition et de la stratégie au sein de sa propre direction
- Création d'un lien relatif à la mission, à l'ambition et à la stratégie
- Attention portée à son développement personnel
- Attention permanente à la création et au développement du potentiel humain, en ce compris son propre suivi
- Encadrement et coaching des collaborateurs
- Création d'implication et transmission des valeurs et de la culture de Colruyt Group
- KPI business de qualité

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 :
 - o le salaire variable collectif peut être octroyé à maximum 50% ;
 - o mais aucun salaire variable individuel ne sera attribué.
- Si le membre de la direction a réalisé à moitié les critères de prestation individuels :
 - o le salaire variable collectif peut être octroyé à maximum 50% ;
 - o 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 :
 - o le salaire variable collectif peut être octroyé à 100% ;
 - o 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 de 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.

	Poids relatif	Limite inférieure		Limite supérieure		Pay-out 2021/22 (sur la base des résultats de l'ex. 2020-21)
		Critère	Effet salaire variable	Critère	Effet salaire variable	
Collectifs	70%	Limite inférieure EBIT	Objectif collectif * 0	Limite supérieure EBIT	Objectif * 1,75	Objectif * 1,0297
Individuels	30%	<50% Objectif individuel atteint	Objectif individuel * 0 ET pay-out collectif * 0,5	50% - 100% Objectif individuel atteint	Au prorata du niveau des objectifs individuels	Niveau moyen : objectif * 1

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. 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.

Colruyt Group a tout de même décidé qu'après la période de COVID-19, environ 4.400 de ses cadres en Belgique passeraient à une rémunération mensuelle forfaitaire en remplacement de leur rémunération basée sur l'enregistrement du temps de travail. Cela signifie que ce groupe de collaborateurs n'enregistrera plus son temps de travail, ni au bureau ni à la maison.

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.

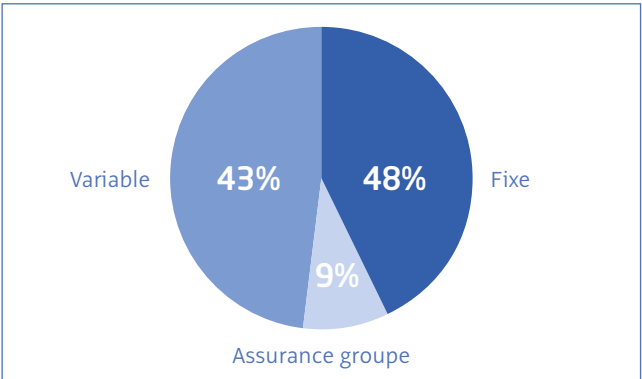
2.5. RAPPORT DE RÉMUNÉRATION POUR L'EXERCICE 2021-2022

INTRODUCTION

Un aperçu général des performances de la Société et des principaux facteurs liés à son environnement, événements, développements et décisions pertinents qui les ont influencés figurent dans le rapport de gestion (pages 21 - 27).

RÉMUNÉRATION DU CEO (PRÉSIDENT DU COMITÉ DE DIRECTION)

La rémunération qui a été payée directement ou indirectement au CEO se compose pour l'exercice 2021/22 des éléments suivants :



Salaire de base	EUR 725.176
Rémunération variable en espèces	EUR 651.809
Contributions payées pour l'assurance groupe ⁽¹⁾	EUR 130.532
Autres composantes ⁽²⁾	EUR 7.920
Total	EUR 1.515.436

(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.

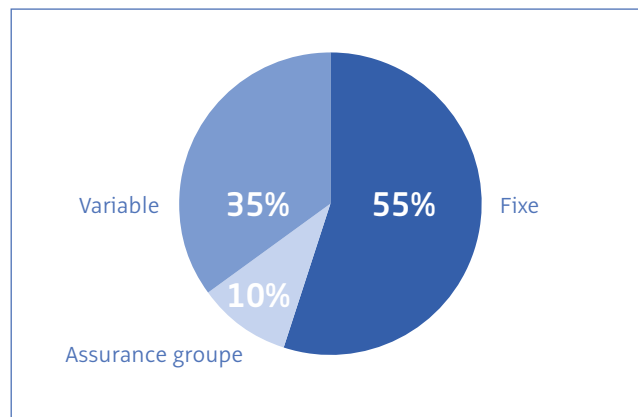
(2) Les autres composantes comprennent uniquement une indemnité forfaitaire, qui n'est pas reprise dans le graphique ci-avant.

Le salaire de base a augmenté de 4,55% à compter de l'exercice 2021/22. La hausse s'explique par une indexation (0,95%) ainsi qu'une augmentation individuelle. La rémunération variable en espèces payée durant l'exercice 2021/22 au CEO dans le cadre des prestations fournies au cours de l'exercice 2020/21, a augmenté de 3,14% par rapport à la rémunération variable payée au cours de l'exercice 2020/21. Cette hausse s'explique principalement par l'augmentation du salaire de base, et le pay-out est conforme à la marge de dépassement de l'objectif collectif, à savoir le ratio EBIT, pour l'exercice 2020/21. 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 1,79% 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 3,19%. 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 2021/22.

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 2021/22, des éléments suivants :



Salaire de base	EUR 3.405.485
Rémunération variable en espèces	EUR 2.132.309
Contributions payées pour l'assurance groupe ⁽¹⁾	EUR 613.005
Autres composantes ⁽²⁾	EUR 41.189
Total	EUR 6.191.988

(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.

(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. Ceux-ci 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. Comme indiqué l'année dernière, Johan Vermeire a rejoint le Comité de direction en tant que Directeur général Retail Partners Colruyt Group à compter du 1^{er} avril 2021. Il a remplacé Dirk Depoorter, qui est

devenu CEO d'AgeCore, l'alliance d'achat internationale dont Colruyt Group fait partie.

Par ailleurs, Christophe Dehandschutter a rejoint le Comité de direction en tant que Directeur général OKay & OKay Compact à compter du 1^{er} janvier 2022. Il remplace Fabrice Gobatto, qui était membre du Comité de direction en tant que Directeur général OKay, OKay Compact & Bio-Planet jusqu'au 31 décembre 2021 inclus.

Marc Hofman, qui remplissait encore le rôle de COO Retail au cours de l'exercice 2021/22, prendra sa pension durant l'exercice 2022/23. Aucun nouveau membre ne rejoindra le Comité de direction dans ce cadre, mais ses responsabilités seront réparties à partir du 1^{er} avril 2022 entre Jo Willemyns, en tant que COO Food Retail et Marketing Services, Stefan Goethaert, en tant que COO Fine Food, Business & Group Services, et Jef Colruyt, qui assumera également la responsabilité de COO Non food Retail parallèlement à son rôle actuel.

La rémunération de base forfaitaire a remplacé la rémunération basée sur l'enregistrement du temps de travail dès le début de l'exercice 2021/22. Il est donc difficile de comparer la rémunération de base totale avec celle de l'exercice précédent. Une comparaison à l'identique donne lieu à une augmentation moyenne de +4,9%. Cette hausse s'explique en grande partie par l'indexation (+3,37%).

Malgré la très légère baisse du bénéfice d'exploitation – comme étant l'un des critères de prestation collectifs – lors de l'exercice 2020/21, le salaire variable a augmenté. Cette hausse s'explique par l'augmentation du salaire de base.

Le salaire variable inclut la rémunération pour les prestations fournies au profit du groupe au cours de l'exercice 2020/21. 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.

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

	EX. 2019/20 vs EX. 2018/19	EX. 2020/21 vs EX. 2019/20
Rémunération globale ⁽¹⁾		
CEO	4,38%	4,34%
Direction	10,87%	14,94%
Salaire variable ⁽¹⁾		
CEO	7,31%	3,14%
Direction	10,30%	2,60%
Performance Colruyt Group		
Marge EBIT	0,16%	-0,07%
Valeur ajoutée sociétale		
Emploi (ÉTP)	2,53%	7,34%
CO ₂ par million EUR de chiffre d'affaires (en tonnes)	-7,34%	-14,82%
Dons alimentaires à des organisations sociales (en tonnes)	26,27%	5,68%
Rémunération moyenne ÉTP Colruyt Group ⁽²⁾		
Masse salariale / ÉTP	1%	0,05%

(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 (1), nous recourons dans le tableau ci-contre au salaire cumulé.

Et ce, vu le contexte selon lequel le salaire variable payé durant l'exercice 2021/22 a été déterminé sur la base des prestations de l'exercice 2020/21. Le but ? Simplifier la comparaison entre les résultats du groupe et la rémunération payée. En d'autres termes, la rémunération totale de l'exercice 2020/21, 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 2020/21, complétés du salaire variable perçu durant l'exercice 2021/22.

La rémunération variable en espèces payée durant l'exercice 2021/22 dans le cadre des prestations fournies au cours de l'exercice 2020/21, a augmenté par rapport à la rémunération variable payée au cours de l'exercice 2020/21. Cette hausse s'explique principalement par l'augmentation du salaire de base, et le pay-out est conforme à la marge de dépassement de l'objectif collectif, à savoir le ratio EBIT, pour l'exercice 2020/21. Les critères de prestation individuels ont été évalués positivement vu la réalisation des objectifs prédéfinis.

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

RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL

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 2021/22.

Au cours de l'exercice 2021/22, les membres du Conseil d'administration ont perçu les émoluments suivants :

ÉMOLUMENTS PERÇUS EN 2021/22 ⁽¹⁾

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) ⁽²⁾	EUR 282.000
ADL SComm (ayant comme représentante permanente Astrid De Lathauwer, administratrice indépendante) ⁽³⁾	EUR 47.000
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
Dirk Van den Berghe SRL (ayant comme représentant permanent Dirk Van den Berghe, administrateur indépendant) ⁽⁴⁾	EUR 47.000
TOTAL	EUR 940.000

(1) Montants bruts sur base annuelle.

(2) Depuis le 1^{er} janvier 2020, Jef Colruyt remplit, en tant que personne physique, le rôle de Président du Conseil d'administration.

(3) Le mandat d'administrateur est arrivé à échéance à l'Assemblée générale du 29 septembre 2021.

(4) Le mandat d'administrateur a pris cours après l'Assemblée générale du 29 septembre 2021.

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 2020/21, a été approuvé à l'Assemblée générale des actionnaires du 29 septembre 2021 par 80,5% des actionnaires présents et représentés par procuration. La politique de rémunération a été approuvée à 91,7% des voix et est à présent valable pendant quatre ans.

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
- protection de la santé et de la sécurité du consommateur et du personnel
- suivi de la réputation de Colruyt Group et de ses marques
- 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 & ISO.

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 la 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 à travers des entretiens d'évolution et des plans de formation)

3.2.2. Processus de gestion des risques

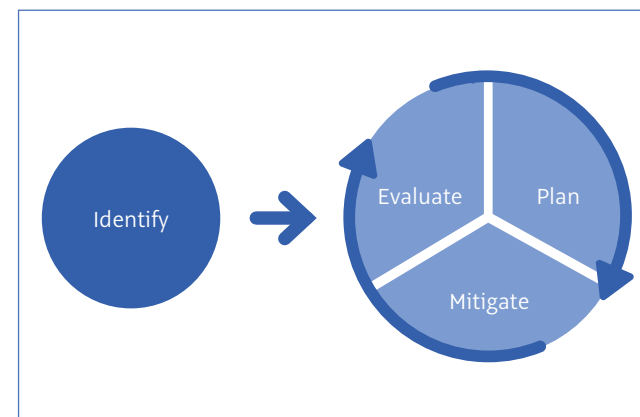
A. CONTEXTE ET OBJECTIF

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 Opportunity & Risk Management). Les principaux objectifs consistent à augmenter la conscience du risque de tous les collaborateurs, d'une part, et à 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 séances 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 & Service Operating Units (BSOU). Chaque unité opérationnelle doit suivre de manière structurée les étapes procédurales suivantes :



Il est procédé à l'identification des risques entre autres à chaque fois qu'un plan stratégique est établi. Ce processus est suivi d'un examen annuel des nouveaux risques éventuels qui se présentent en interne ou font suite à des changements intervenant dans le monde extérieur. Tout incident majeur, avec une attention particulière accordée à la possibilité de répétition, est également analysé et par conséquent repris ou non en tant que risque dans le registre des risques.

Après chaque identification des risques, ceux-ci sont évalués. Cette évaluation consiste à répertorier les causes et les effets d'un risque. Des échelles de risques ont été élaborées d'une part pour la « probabilité » et d'autre part pour l'« impact », compte tenu de l'efficacité des mesures de gestion mises en œuvre. 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. Pour évaluer l'impact, quatre axes sont pris en compte, à savoir l'impact économique, l'impact sur la réputation et l'impact sur la santé et la sécurité des consommateurs et des collaborateurs. La réputation est interprétée au sens très large dans cet axe comme la réaction de toutes les parties prenantes possibles. Les parties prenantes comprennent, entre autres, le consommateur, le collaborateur, l'actionnaire, le fournisseur, mais aussi les riverains ou groupements d'intérêt.

Ensuite, 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 unité opérationnelle est désigné un coordinateur de

risques qui apporte un soutien aux propriétaires de risques, crée un réseau au sein de Colruyt Group pour le partage des connaissances et veille à entretenir la gestion des risques au sein de l'organisation.

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 l'intermédiaire du Comité d'audit, au Conseil d'administration. 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. PRINCIPAUX RISQUES ET MESURES DE GESTION DE COLRUYT GROUP

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

RISQUES STRATÉGIQUES

Risques afférents à la dynamique de marché

Approfondissement : 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 et l'incidence économique de la situation géopolitique peuvent influencer la rentabilité du groupe.

Approche basée sur l'atténuation : le groupe tente dès lors de procéder en permanence à des améliorations d'efficacité et de remettre en question, si nécessaire, sa structure de coûts.

Risques liés à l'expansion

Approfondissement : le groupe aspire à une stratégie de croissance combinant la croissance autonome à la croissance par voie de rachats. Les acquisitions doivent être intégrées avec succès dans les activités existantes. En cas d'acquisitions internationales, le groupe s'expose à des risques économiques, sociaux et politiques liés aux activités dans ces pays.

Approche basée sur l'atténuation : le groupe mise sur un processus de reprise formalisé, notamment en menant un travail rigoureux de « Due Diligence » et en optimisant sa structure de coûts si nécessaire.

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 OPÉRATIONNELS

Risques d'approvisionnement

Approfondissement : 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. La non-disponibilité ou la non-accessibilité des centres de distribution peut également avoir une influence cruciale sur la continuité de nos activités. Les conséquences de la situation géopolitique en matière de risques d'approvisionnement éventuels sont suivies au quotidien.

Approche basée sur l'atténuation : 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, certaines matières premières font l'objet d'un suivi quotidien et nous tentons de répartir le risque en faisant appel à un large éventail de fournisseurs. Parallèlement, le groupe a mis en place les programmes de continuité et les mesures de dérivation requis.

Risques liés aux ressources humaines

Approfondissement : 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 l'organisation peuvent avoir un effet négatif sur la continuité de nos activités, en ce sens que l'approvisionnement, la vente, la production ou les services d'appui peuvent s'en trouver temporairement perturbés.

Approche basée sur l'atténuation : le groupe mise sur une stratégie de communication ouverte et transparente à l'égard de tous les collaborateurs et partenaires sociaux.

Risques liés à l'informatique

Approfondissement : le groupe est dans une large mesure tributaire de son infrastructure informatique, des réseaux, des systèmes d'exploitation, des applications et des bases de données. Bien que la maintenance de ces systèmes soit assurée par une équipe de spécialistes expérimentés, une panne des

systèmes, même pour une journée, peut signifier une perte de chiffre d'affaires immédiate.

Approche basée sur l'atténuation : le groupe mise sur des systèmes de copie et de backup, une planification de continuité et des 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 JURIDIQUES

Risques liés à la responsabilité des produits

Approfondissement : la production, l'emballage et la vente de marchandises peuvent impliquer des risques en termes de responsabilité des produits, des reprises et/ou des obligations de remplacement. Les produits peuvent être pollués, infectés ou défectueux et être tout de même, sans que ce soit intentionnel, distribués par le groupe. De ce fait, le groupe peut être exposé à des actions en matière de responsabilité des produits. Même si lesdites actions ne sont pas couronnées de succès, le groupe peut souffrir dans ce contexte de l'incidence sur sa réputation induite par un sinistre.

Approche basée sur l'atténuation : le groupe souscrit des polices pour s'assurer contre les risques de responsabilité des produits et les rappels de produits. Le groupe est 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 de régulation

Approfondissement : le groupe est soumis aux lois et réglementations en vigueur dans chaque pays dans lequel il déploie des activités ainsi qu'à la législation et à la

réglementation imposées par l'Union européenne. Étant coté sur Euronext Bruxelles, le groupe est soumis à la législation belge et européenne en matière de gouvernance d'entreprise dans les sociétés cotées. Le groupe tend 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 de réglementation dans un pays ou une région où le groupe déploie des activités peuvent avoir une influence sur le résultat de Colruyt Group.

Approche basée sur l'atténuation : 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.

Risques de santé et de sécurité

Approfondissement : dans le cadre de l'exploitation des activités, les collaborateurs sont exposés à diverses situations qui peuvent donner lieu à des accidents du travail ou nuire à leur santé.

Approche basée sur l'atténuation : les risques relatifs aux accidents du travail et les obligations ayant trait au personnel sont couverts au moyen de polices d'assurance conclues avec des assureurs externes. Le groupe tend 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 à la responsabilité en matière d'environnement

Approfondissement : 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.

Approche basée sur l'atténuation : le groupe a conclu des polices d'assurance pour les préjudices environnementaux accidentels. 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.

Concurrence

Approfondissement et approche basée sur l'atténuation : 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 liés au RGPD

Approfondissement et approche basée sur l'atténuation : 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 corruption

Approfondissement et approche basée sur l'atténuation : 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. Le groupe véhicule les valeurs du groupe, les cadres de direction et les codes de conduite au sein de l'ensemble de l'organisation. Tous les 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.

RISQUES DE FORCE MAJEURE

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

Approfondissement et approche basée sur l'atténuation : 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 à l'aide de programmes de sécurité incendie et de prévention.

Black-outs et coupures de courant

Approfondissement : le groupe est dans une large mesure tributaire de ses systèmes informatiques, machines de production, installations de réfrigération, etc. ; en cas de black-out et de coupure de courant, leur panne, même pendant une courte période, peut entraîner une perte de chiffre d'affaires immédiate.

Approche basée sur l'atténuation : les conséquences néfastes de ces risques sont couvertes au moyen 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

Approfondissement : 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.

Approche basée sur l'atténuation : 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.

B. RISQUES ET MESURES DE GESTION LIÉS AU REPORTING NON FINANCIER DE COLRUYT GROUP

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

Approfondissement et approche basée sur l'atténuation : 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 puissent pas partager leurs données ou qu'ils 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 l'approvisionnement en 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 dans la chaîne de valeurs 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 à la restauration d'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.

Les catastrophes naturelles dues aux changements climatiques peuvent causer des dégâts à la fois aux filières d'approvisionnement et à notre infrastructure interne. Afin de limiter notre incidence sur les changements climatiques et la pollution, nous mettons l'accent, entre autres, sur le verdissement de notre parc automobile, sur la prévention et la réduction de notre consommation d'énergie, ainsi que sur les énergies renouvelables.

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

Approfondissement et approche basée sur l'atténuation : Colruyt Group est très ancré dans le tissu social. À la fois à travers 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 à la corruption

Approfondissement et approche basée sur l'atténuation : en matière de corruption, Colruyt Group risque d'être impliqué dans toute influence induite, 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 141.

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

Approfondissement et approche basée sur l'atténuation : 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. La pandémie a démontré l'importance d'un lieu de travail sûr pour nos collaborateurs. Afin de faire face au risque de contamination, nous avons augmenté les mesures de gestion et continuons à tout suivre de près. Par ailleurs, différents types de tensions sociales touchant nos collaborateurs peuvent influencer les objectifs du groupe. Nous nous engageons à entretenir 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 humains (ODD 8 et 12)

Approfondissement et approche basée sur l'atténuation : le respect des droits humains 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 humains. Tout d'abord pour ce qui est de nos marques maison, mais

également au sein des filières de production des marques que nous distribuons. En cas de constatations de violations des droits humains 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 humains, dans le cadre de la collaboration avec les fournisseurs de produits de marques propres.

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'informations 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, du niveau d'un service jusqu'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 l'intermédiaire 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.

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 impliqué d'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 entrevues en présentiel. 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

14/09/2022	Date d'enregistrement pour le dépôt des actions en vue de la participation à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires
28/09/2022 (16 h 00)	Assemblée générale des actionnaires pour l'exercice 2021/22
30/09/2022 03/10/2022 04/10/2022 14/10/2022	Dividende de l'exercice 2021/22 (coupon 12) Ex-date (détachement des coupons) Record date (centralisation des coupons) Mise en paiement Attestations relatives à l'exonération ou à la réduction du précompte mobilier sur les dividendes en notre possession
06/10/2022	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)
13/12/2022	Publication des informations semestrielles consolidées de l'exercice 2022/23
14/12/2022	Réunion d'information pour les analystes financiers
13/06/2023	Publication des informations annuelles consolidées de l'exercice 2022/23
14/06/2023	Réunion d'information pour les analystes financiers
31/07/2023	Publication du rapport annuel de l'exercice 2022/23
27/09/2023	Assemblée générale des actionnaires pour l'exercice 2022/23

2. Dividende de l'exercice 2021/22 ⁽¹⁾

Le Conseil d'administration souhaite faire évoluer le dividende annuel par action proportionnellement à la mutation du bénéfice réalisé par le groupe et propose dès lors d'attribuer un dividende brut de **EUR 1,10** aux actions de la SA Éts Fr. Colruyt participant aux bénéfices de l'exercice 2021/22. De ce dividende brut de EUR 1,10, les actionnaires recevront un montant net de EUR 0,770 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 d'imposition du précompte mobilier sur les dividendes s'élevait à l'origine à 15%, avant d'être majoré plusieurs fois par la suite, d'abord à 21% et puis à 25%. Dans le cadre du « tax shift 2016 », le gouvernement belge a décidé d'augmenter le précompte mobilier sur les dividendes de 25% à 27% à compter du 1^{er} janvier 2016. Dans le cadre de la déclaration de politique fédérale, il a été décidé à la fin 2016 de procéder à une nouvelle hausse du taux standard du précompte mobilier de 27% à 30% pour les dividendes et les intérêts accordés ou mis en paiement à partir du 1^{er} janvier 2017. Depuis le 1^{er} janvier 2018, les contribuables (personnes physiques) belges peuvent récupérer annuellement le précompte mobilier prélevé sur certains dividendes de leurs actions belges et étrangères à concurrence d'un montant limité au moyen de la déclaration à l'impôt des personnes physiques (pour l'année de revenus 2021, un maximum de EUR 240 de précompte mobilier sur les dividendes peut être récupéré).

Pour les actionnaires étrangers, le montant du dividende net peut diverger, en fonction des traités de double imposition conclus entre la Belgique et les différents pays. Les attestations nécessaires doivent être en notre possession le 14 octobre 2022 au plus tard.

Le dividende de l'exercice 2021/22 sera mis en paiement à partir du 4 octobre 2022, contre remise électronique du **coupon n° 12** 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, dans les limites légales, la contre-valeur en espèces auprès de la Caisse de Dépôts et Consignations depuis le 1^{er} janvier 2016. En ce qui concerne la perception éventuelle de dividendes sur ces actions papier (vendues) (avec les coupons joints), elles peuvent s'adresser à l'émetteur, dans les limites légales également.

(1) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 28 septembre 2022.

Informations 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

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

Aperçu de la mutation	2021/22	
Nombre total d'actions au 01/04/2021	136.154.960	
Destruction d'actions propres le 07/10/2021	- 2.500.000	
Création de nouvelles actions à la suite de l'augmentation de capital réservée au personnel en date du 15/12/2021	+ 184.228	
Nombre total d'actions au 31/03/2022	133.839.188	
Nombre d'actions ⁽¹⁾	2021/22	2020/21
Actions ordinaires	133.839.188	136.154.960
Actions participant aux bénéfices	133.839.188	136.154.960
Actions détenues par la Société	- 4.845.853	- 1.821.153
Actions détenues par des filiales	0	0
Solde des actions participant aux bénéfices en juin	128.993.335	134.333.807
Données par action (en EUR) à la date de clôture de la période (31 mars)		
Dividende brut	1,10	1,47
Dividende net	0,770	1,029
Bénéfice	2,16	3,06
Base de calcul (moyenne pondérée) ⁽²⁾	132.677.085 actions	135.503.424 actions
Cours boursier à Bruxelles (en EUR)		
Cours boursier au 31 mars	37,50	50,86
Cours le plus élevé de l'exercice (cours de clôture)	52,02	60,00
Cours le plus bas de l'exercice (cours de clôture)	34,16	47,92
Valeur boursière au 31 mars (en millions EUR)	5.018,97	6.924,84

(1) Situation respectivement au 10/06/2022 et au 11/06/2021.

(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 par la destruction d'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 à travers un communiqué de presse sur notre site web colruytgroup.com.

Dans le cadre du mandat délivré par l'Assemblée générale extraordinaire du 10 octobre 2019, Colruyt Group a racheté un total de 4.650.566 actions propres entre le 1^{er} avril 2021 et le 31 mars 2022. Au cours de l'exercice 2021/22, Colruyt Group a détruit un total de 2.500.000 actions propres par acte notarié du 7 octobre 2021.

Au 31 mars 2022, la SA Éts Fr. Colruyt détenait 3.518.954 actions propres, soit 2,63% du nombre total d'actions émises (133.839.188) à la fin de la période de référence.

Conformément à l'article 7:217 § 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	2021/22
Nombre total d'actions propres en notre possession au début de la période (01/04/2021)	1.368.388
Destruction d'actions propres par acte notarié du 07/10/2021	- 2.500.000
Rachat d'actions propres en 2021/22	+ 4.650.566
Nombre total d'actions propres en notre possession à la fin de la période (31/03/2022)	3.518.954

Après la période	2022/23
Nombre total d'actions propres en notre possession au début de la période (01/04/2022)	3.518.954
Rachat d'actions propres durant la période du 01/04/2022 au 10/06/2022 inclus	1.326.899
Nombre total d'actions propres en notre possession au 10/06/2022	4.845.853

5. Structure de l'actionnariat

Au cours de l'exercice 2021/22, il a été procédé aux communications et notifications de transparence suivantes, qui reflètent l'évolution de la structure de l'actionnariat de la Société.

5.1. Communication d'un accord d'action de concert du 26/08/2021 (art. 74 de la loi OPA du 1^{er} avril 2007)

Le 26 août 2021, la SA Korys a envoyé, au nom des parties agissant de concert (Korys SA, membres de la famille Colruyt et apparentés, Sofina SA et Colruyt Group), à la Société et à l'Autorité des Services et Marchés Financiers (FSMA), une actualisation des

participations. Les parties précitées ont également communiqué à cette date un accord d'action de concert au sens de l'article 74 §7, alinéa 3, de la loi du 1^{er} avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition.

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 colruytgroup.com/fr/investir.

Structure de l'actionnariat sur la base de cette actualisation à la suite de la communication de l'accord d'action de concert du 26/08/2021

Parties concernées	Situation au 27/08/2020	Situation au 26/08/2021
Korys SA	68.811.959	68.812.959
Korys Investments SA	1.435.520	1.435.520
Sofina SA	3.765.115	2.332.064
Éts Fr. Colruyt SA	2.799.868	2.828.421
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	146.755	146.755
Impact Capital SA	60.000	60.000
Personnes physiques (qui détiennent directement ou indirectement moins de 3% des titres assortis d'un droit de vote de la Société)	8.709.175	8.527.097
TOTAL	85.731.392	84.145.816

Au 26 août 2021, le nombre d'actions concernées détenues de concert était de 84.145.816, soit 61,80% des actions Colruyt en circulation à cette date (136.154.960).

5.2. Notifications de transparence (loi du 2 mai 2007)

5.2.1. Notification de transparence du 01/10/2021 (loi du 2 mai 2007)

Dans le cadre de la loi du 2 mai 2007 et de l'arrêté royal du 14 février 2008 (publicité de participations importantes dans les sociétés cotées en Bourse), la SA Korys, les membres de la famille Colruyt et apparentés ainsi que Colruyt Group, qui agissent de concert, ont publié une notification de participation le 1^{er} octobre 2021. Cette notification de transparence stipule qu'en vertu des accords existants, l'accord d'action de concert entre la SA Korys, les membres de la famille Colruyt et apparentés ainsi que Colruyt Group, d'une part, et la SA Sofina, d'autre part, s'est échu à la fin septembre 2021. Ce qui n'affecte toutefois pas l'accord d'action de concert entre la SA Korys et les membres de la famille Colruyt et apparentés. Les actionnaires agissant de concert (la SA Korys, les membres de la famille Colruyt et apparentés ainsi que Colruyt Group) détenaient au 1^{er} octobre 2021 un total de 82.365.421 actions Colruyt qui représentaient ensemble 60,49% du nombre total d'actions émises par la Société (136.154.960).

Notification de transparence complète datant du 01/10/2021

Détenteurs de droits de vote	Notification précédente	Après la transaction	
		# droits de vote attachés à des titres	% droits de vote attachés à des titres
Stichting Administratiekantoor Cozin	0	0	0,00%
Korys SA	68.773.546	68.835.959	50,56%
Korys Business Services I SA	1.000	1.000	0,0007%
Korys Business Services II SA	1.000	1.000	0,0007%
Korys Business Services III SA	1.000	1.000	0,0007%
Korys Investments SA	1.435.520	1.435.520	1,05%
Stiftung Pro Creatura	148.255	146.755	0,11%
Impact Capital SA	90.000	60.000	0,04%
Actionnaires de la famille Colruyt	8.965.169	8.564.097	6,29%
Éts Fr. Colruyt SA	5.695.660	3.320.090	2,44%
Sofina SA	5.844.480	0	0,00%
TOTAL	90.955.630	82.365.421	60,49%

Dénominateur : 136.154.960

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).

5.2.2. Notification de transparence du 03/01/2022 (loi du 2 mai 2007)

Conformément à l'article 14 de la loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes, Colruyt Group et son actionnaire de contrôle Korys (membres de la famille Colruyt et apparentés, agissant de concert, non compris) ont adressé une notification à la FSMA le 3 janvier 2022. Il en est ressorti que Korys et Colruyt Group, du fait de l'acquisition d'actions propres Colruyt par Colruyt Group jusqu'au 31 décembre 2021, d'une part, et du changement de dénominateur découlant d'une augmentation de capital réservée au personnel en décembre 2021, d'autre part, avaient franchi le seuil de participation d'un multiple de 5%. Ils détenaient ensemble 73.664.024 actions, soit 55,04% des droits de vote de la Société.

Le nouveau dénominateur de 133.839.188 actions tient compte de la destruction de 2.500.000 actions propres au 7 octobre 2021 et de l'augmentation de capital réservée au personnel de Colruyt Group pour laquelle 184.228 nouvelles actions ont été émises en date du 15 décembre 2021. Cette notification limitée ne porte pas préjudice à la concertation mutuelle existante entre les membres de la famille Colruyt et apparentés, Korys et Colruyt Group.

La Société n'a pas connaissance d'autres accords entre actionnaires. Les seuils légaux par tranche de 5% sont d'application. Durant l'exercice 2021/22, nous n'avons pas reçu d'autre notification ou modification. Toutes les notifications de transparence sont disponibles sur le site web colruytgroup.com/fr/investir/informations-destinees-aux-actionnaires.

Notification de transparence limitée datant du 03/01/2022

Détenteurs de droits de vote	Notification précédente	Après la transaction	
		# droits de vote attachés à des titres	% droits de vote attachés à des titres
Korys SA	68.835.959	69.925.317	52,25%
Korys Investments SA	1.435.520	1.435.520	1,07%
Korys Business Services I SA	1.000	1.000	0,0007%
Korys Business Services II SA	1.000	1.000	0,0007%
Korys Business Services III SA	1.000	1.000	0,0007%
Éts Fr. Colruyt SA	3.320.090	2.300.187	1,72%
TOTAL	73.594.569	73.664.024	55,04%

Dénominateur : 133.839.188

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

- La SA Établissements Fr. Colruyt est contrôlée par la SA Korys, à son tour contrôlée par Stichting Administratiekantoor Cozin.
- 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.

5.3. Actualisation de l'actionnariat au terme de l'exercice 2021/22

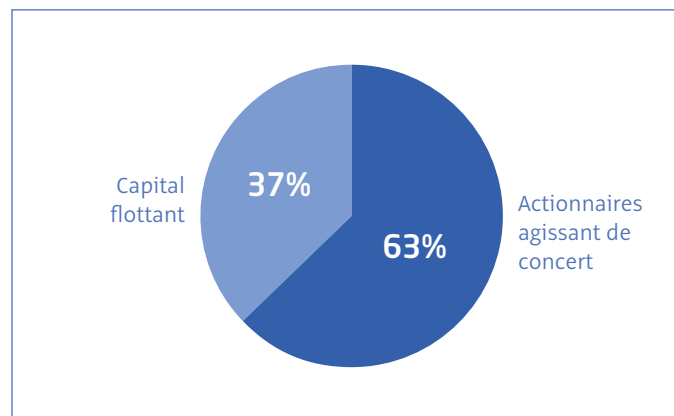
À l'entame de l'exercice au 1^{er} avril 2021, le capital-actions total était représenté par 136.154.960 actions. À la suite de la destruction de 2.500.000 actions propres en date du 7 octobre 2021 et de la création de 184.228 nouvelles actions à l'occasion de l'augmentation de capital réservée au personnel et fixée par acte notarié le 15 décembre 2021, il y avait un total de 133.839.188 titres conférant un droit de vote au 31 mars 2022.

Sur la base de la structure de l'actionnariat à la suite des notifications de transparence précitées des actionnaires de référence des 1 octobre 2021 et 3 janvier 2022 ainsi que des actions propres détenues par la Société au 31 mars 2022, le nombre total d'actions est réparti comme suit à la fin de l'exercice 2021/22 :

Actionnaires agissant de concert	83.653.643
Famille Colruyt et sociétés Korys ⁽¹⁾	80.134.689
Colruyt Group ⁽²⁾	3.518.954
Capital flottant	53.238.099
TOTAL	133.839.188

(1) Source : communication des derniers accords d'action de concert publiés les 01/10/2021 et 03/01/2022

(2) Source : situation des actions détenues par Colruyt Group au 31/03/2022



Au 31 mars 2022, les actionnaires agissant de concert détiennent 63% des actions de la Société. Les autres actions (capital flottant de 37%) 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



Découvrez
quelques-uns
de nos projets
durables

Grâce à notre position unique au sein même de la filière d'approvisionnement et à notre élan économique, nous pouvons également lancer une spirale vertueuse sur le plan social et environnemental délivrant des résultats à long terme. Aussi, nous sommes convaincus que **notre esprit d'entreprendre** constitue **le moteur d'une évolution durable** et une **source d'inspiration pour la communauté qui nous entoure**.

Pour la deuxième année consécutive, nous rattachons notre rapport de durabilité aux objectifs de développement durable des Nations Unies. Nous en avons sélectionné sept et expliquons dans ce chapitre notre vision et notre approche non sans évoquer les résultats concrets de notre démarche.

ODD 2



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 nous y employons non seulement à travers notre offre en magasins, mais aussi au moyen d'un projet en faveur de familles avec enfants en situation précaire et de dons alimentaires aux organisations sociales.

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

Une alimentation équilibrée pour chacun

Dons alimentaires aux organisations sociales

En 2021, le groupe a vendu 96,98% de ses produits frais. De plus, nous sommes en permanence à la recherche de débouchés utiles pour les denrées alimentaires non vendues. Ainsi, nous avons cédé en 2021 **5.622 tonnes d'excédents alimentaires** aux organisations sociales, telles que les Banques Alimentaires, Foodsavers, les Restos du Cœur, la Croix-Rouge et autres organismes d'utilité sociale.

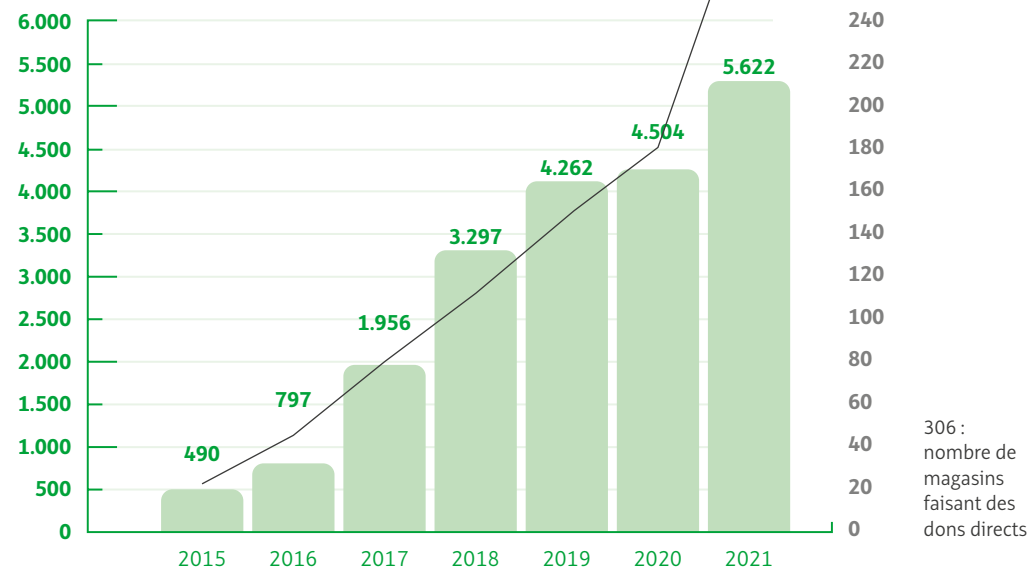
Les organisations se voient remettre les marchandises en provenance directe des magasins du groupe (Bio-Planet, Colruyt ou OKay) ou vont les retirer dans les centres de distribution et/ou les centres de préparation Collect&Go.



À table pour 1-2-3 euros

Faciliter l'accès à une alimentation savoureuse et équilibrée aux familles financièrement dans le besoin, telle est la vocation du projet « À table pour 1-2-3 euros », un partenariat conclu entre Colruyt Meilleurs Prix, des organisations sociales et les pouvoirs locaux. Les familles vulnérables avec enfants peuvent s'inscrire sans engagement. Elles reçoivent ensuite toutes les deux semaines dans leur boîte aux lettres un **livre de recettes édité par Colruyt** ainsi que les listes des courses correspondantes. Chaque recette correspond à trois portions généreuses et coûte au maximum 1, 2 ou 3 euros par portion. Depuis 2016, **7.500 familles dans 200 communes** ont d'ores et déjà pris part au programme.

Dons aux organisations sociales en tonnes



Partenariats avec les agriculteurs belges

Nous considérons le secteur agricole comme un partenaire important partageant des intérêts communs : stimuler la disponibilité et la consommation de produits belges. Les rayons de nos magasins sont garnis de **produits de plus de 6.000 agriculteurs belges** et nous collaborons avec pas moins de 600 entreprises agricoles belges. Nous regroupons notre expertise et joignons nos efforts pour encourager, durabiliser et maintenir l'offre belge. Durant le dernier exercice, nous nous sommes employés à renforcer ces partenariats, chaque partenaire apportant une valeur ajoutée spécifique.

Renforcement des partenariats existants

- 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.
- Les variétés de pommes **Magic Star** et **Coryphée**, disponibles en exclusivité chez Colruyt, OKay et Spar, 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.
- Début 2021, quelque **35% de la viande de bœuf vendue chez Colruyt** provenaient de trois organisations de producteurs en collaboration directe (Vlaams Hoevevond, En Direct De Mon Élevage, Les Saveurs d'Ardenne).
- Colruyt, OKay et Spar proposent à leurs clients 13 produits laitiers provenant du **partenariat** conclu avec l'entreprise laitière belge Inex et **330 éleveurs**, qui obtiennent durant cinq ans un prix stable pour 18% de leur volume laitier.
- Nous collaborons directement avec **16 cultivateurs de pommes de terre belges** et leur proposons un prix fixe, qui leur permet d'être moins tributaires des fluctuations de prix.

Une première récolte de blé panifiable bio couronnée de succès

Huit partenaires belges, cinq agriculteurs bio, la minoterie Molens van Oudenaarde, la boulangerie Atelier du Pain et notre chaîne de supermarchés bio Bio-Planet, se sont associés en 2021 pour cultiver du blé panifiable bio de qualité, transformable en pain biologique 100% belge. La nouvelle filière garantit les débouchés pour chaque partie concernée et doit aussi donner un coup de fouet au secteur belge du blé bio. Après une première récolte fructueuse, les pains sont disponibles depuis décembre 2021 dans les rayons des magasins Bio-Planet. Le succès de cette première récolte incite également les autres agriculteurs bio à opter pour des variétés de blé panifiable bio de qualité et à adhérer au projet de filière : deux agriculteurs ont rejoint l'initiative et nous avons doublé la surface disponible, qui passe à 24 hectares.



ODD 3

3 BONNE SANTÉ
ET BIEN-ÊTRE



Le groupe s'engage sans réserve dans le domaine de la santé et du bien-être, à la fois sur les plans social, mental et physique. 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. Pour y parvenir, nous les aidons à opérer aisément des choix en toute connaissance de cause.

I Une alimentation équilibrée sur mesure

Nous proposons à nos clients une **offre adaptée et équilibrée** de produits, en adéquation avec les besoins de chacun. Des outils numériques et autres formations nous permettent également de souligner l'importance d'une alimentation équilibrée.

Un assortiment plus sain

- Durant la dernière année civile, nous avons une nouvelle fois **amélioré la composition nutritionnelle de notre assortiment** sur l'ensemble des catégories de produits. Cette démarche a débouché sur **240 produits améliorés**, représentant :
 - 228 tonnes de sucre en moins
 - 34 tonnes de sel en moins
 - 251 tonnes de matières grasses en moins
 - 117 tonnes d'acides gras saturés en moins
 - 39 tonnes de fibres ajoutées
- 50 produits Boni se sont vu attribuer un meilleur Nutri-Score.
- Nos recettes font la part belle à un régime alimentaire équilibré, dans nos dépliantes comme dans nos livres de recettes ou encore en ligne.



228 tonnes
de sucre en moins



34 tonnes
de sel en moins



39 tonnes
de fibres ajoutées

251 tonnes
de matières grasses
en moins



117 tonnes
de matières grasses
saturées en moins



Un assortiment plus large

Au terme de l'exercice, plus de 200 magasins de Colruyt Meilleurs Prix disposaient d'ores et déjà d'un **rayon parapharmacie**, proposant notamment **des vitamines ou des compléments alimentaires**. Dans une dizaine de magasins de plus grande envergure, la parapharmacie se dévoile sous la forme d'un magasin dans le magasin et propose également des **aliments pour sportifs**. Par ailleurs, les clients peuvent faire livrer dans leur magasin Colruyt les réservations effectuées sur le webshop Newpharma.



Une alimentation équilibrée pour les enfants

Depuis 2017, Colruyt Group est membre de Belgian Pledge, une initiative dans laquelle nous nous engageons à limiter les publicités à l'attention des enfants de moins de 12 ans et à les soumettre à des critères stricts.

Accompagnement des consommateurs et des collaborateurs

Nous guidons clients et collaborateurs sur la voie d'un mode de vie plus sain en les informant correctement et en leur fournissant de l'inspiration et des concepts. En toute transparence et de manière accessible à chacun, et sur la base d'une analyse scientifique. Ainsi, nous mettons à leur disposition les outils qui leur permettront d'opérer des choix responsables et d'acquérir des habitudes saines et durables.

- 100% des produits Boni et Spar mentionnent le **Nutri-Score**.
- L'app **Xtra** permet aux clients de consulter des informations sur les produits qui tiennent compte de leurs préférences alimentaires.
- En mars 2022, Colruyt Group était partenaire principal du **VeggieChallenge**, une initiative de l'ASBL EVA, durant laquelle nous avons fourni aux participants en guise d'inspiration divers conseils et recettes pour une alimentation plus végétale.
- La **Colruyt Group Academy** propose aux consommateurs divers ateliers en présentiel ou en ligne sur le thème de la santé.
- La **Solucious Academy** propose aux clients B2B (comme les écoles ou le secteur des soins de santé) des vidéos numériques sur le thème de l'alimentation saine.



Une offre de programmes santé en ligne



En collaboration avec **SmartWithFood**, nous avons développé quelques programmes santé à l'attention de nos collaborateurs et de nos clients.

- **Lifestyle Check**, un questionnaire à fondement scientifique, fournit aux collaborateurs des informations sur leur mode de vie. Plus de 700 collaborateurs y ont d'ores et déjà pris part.
- Le **programme Medical Lifestyle** propose aux participants un bilan de santé au travers d'un questionnaire en ligne et d'une analyse de sang, auxquels succède un entretien en ligne avec un docteur et un coach santé. Plus de 500 collaborateurs y ont d'ores et déjà pris part.
- Lancé en 2021 avec le soutien des programmes européens EIT Food et EIT Health, le programme de coaching en ligne **Hello Health** s'adresse aux personnes atteintes du syndrome métabolique. Après une analyse personnalisée, un coach, une app et une communauté en ligne encouragent les participants à adopter un mode de vie plus sain. L'étude à court terme a délivré des résultats positifs : les participants sont et se sentent en meilleure santé à l'issue du programme.





I Un environnement de travail sain et sûr

Un maximum d'efforts pour la prévention et l'accompagnement

Nous entendons créer un cadre de travail et de vie sain et sûr. Un cadre débarrassé de toute substance et de tout facteur sociétal et environnemental toxique ou dangereux. Un cadre de travail et de vie dévoué au bien-être mental et social, permettant à nos collaborateurs de se sentir **bien dans leur peau**.

- 69% des collaborateurs ont adhéré volontairement à notre **Fonds de solidarité**, notre fonds social qui intervient notamment en cas de maladie de longue durée.
- Nous maintenons notre objectif de zéro accident du travail. À cette fin, nous consacrons un maximum d'efforts à la prévention et à l'analyse des risques des accidents du travail. Le dernier exercice a enregistré **969 accidents du travail**.

- **Le Relais** assure l'encadrement des collaborateurs qui ont des questions sur leur santé sociale, physique et mentale.
- Tous les magasins de Colruyt Meilleurs Prix ont remplacé leurs échelles de type Extendir par une solution plus sûre et plus ergonomique : le modèle UP.
- Dans le cadre du parcours **Restart to work**, Le Relais a pris contact avec 2.935 collaborateurs malades de longue durée durant le dernier exercice.
- Nous continuons d'enrichir l'offre de formations et d'accompagnement à l'attention des collaborateurs avec de nouveaux cours (consacrés à l'ergonomie, à la résilience...).
- Notre **équipe de soutien aux événements traumatisants** est disponible en permanence.

ODD 6



L'eau est indispensable à l'être humain et à la nature. Elle 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.

I Gestion circulaire de l'eau

Qu'il s'agisse d'une nouvelle construction ou d'une rénovation, nous cherchons à réduire le plus possible l'empreinte hydrique de chaque projet dès la phase de conception. La gestion circulaire de l'eau constitue l'élément central, dont le but ultime consiste à **boucler le cycle de l'eau**.

Concrètement, nos sites se doivent de consommer l'eau de manière encore plus parcimonieuse. Nous articulons notre action autour de différents axes :

- Optimisation des installations existantes
- Adaptation du type d'eau utilisé à chaque application (autrement dit, l'eau potable n'est utilisée qu'en cas d'absolue nécessité)
- Épuration et réutilisation des eaux usées
- Captage de l'eau de pluie et utilisation de cette eau dans la plus large mesure possible, qu'elle soit épurée ou non
- Stockage de l'eau de pluie excédentaire ou évacuation régulée pour infiltration dans la nappe phréatique



En 2021, **33,37%**
de notre consommation d'eau
**provenait d'eau de pluie
ou d'eaux usées épurées.**

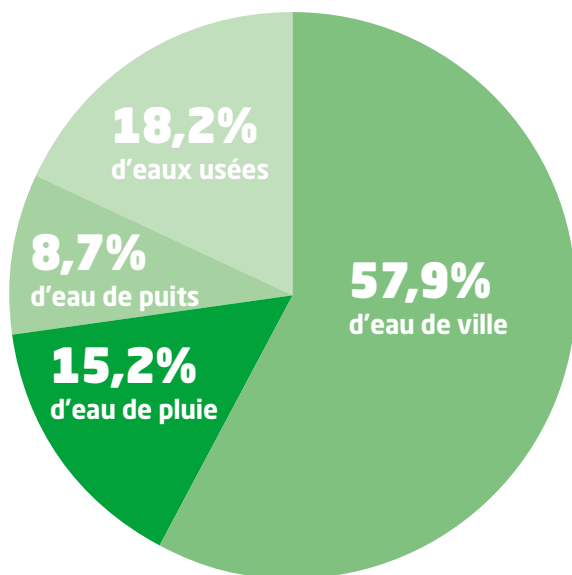
33,37%

Objectif 2025 : 50% ▲

Épuration des eaux usées et des eaux de pluie

- En 2021, nous avons produit pas moins de **101.943 m³ d'eau potable à partir des eaux usées** provenant 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 2021, nous avons épuré 7.732 m³ d'eau de pluie grâce au procédé PURA (PURification of RAINwater).**
- L'année passée, nous avons étendu de 400 m³ la **capacité des citernes** d'eau de pluie de notre centre de distribution de Dassenveld, pour une **capacité totale de 8.600 m³**. Cette eau de pluie est ensuite réutilisée dans les installations de réfrigération et les sanitaires.
- En 2021, nous avons construit une **station d'épuration des eaux** sur le site de Dassenveld. Cette installation purifie les eaux usées de l'installation de lavage des bacs et réinjecte l'eau dans le circuit.

560.578 m³ d'eau
consommés en 2021 (Belgique)



500 tireuses d'eau potable

En collaboration avec Robinetto, nous avons commencé en mars 2022 l'installation de 500 tireuses d'eau dans les cantines de l'ensemble des magasins Colruyt Meilleurs Prix, OKay et Bio-Planet, sur quelques sites de production et dans certains bâtiments centraux du groupe. Ainsi, nous proposons de l'eau potable saine à des milliers de collaborateurs (en magasin) de la manière la plus durable qui soit. Vous trouverez plus d'informations à ce sujet à la page 63.

Réduction de la consommation d'eau sanitaire

Nous réduisons la consommation d'eau à usage sanitaire dans nos bâtiments centraux et magasins rénovés en ajustant systématiquement le débit au minimum.

Réduction de l'empreinte hydrique liée à notre assortiment

Bien que le secteur de l'agriculture constitue l'un des principaux consommateurs d'eau, d'autres secteurs n'ont rien à lui envier. Nous entendons réduire systématiquement l'empreinte hydrique de notre catalogue de produits et services, de même que l'écotoxicité et l'eutrophisation de l'eau douce et de l'eau salée. À cette fin, nous œuvrons en collaboration avec les producteurs et les partenaires.

Partenariats

Dans le cadre de notre collaboration avec la 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 (au Pérou, en Afrique du Sud et en Espagne). Par ailleurs, nous entendons instaurer des audits indépendants ou des normes hydriques pour 70% du volume provenant de pays à haut risque hydrique.

Conservation et protection des réserves d'eau

Maintenir les plus grands volumes d'eau possibles dans le circuit hydrique naturel et en dehors des égouts, tel est notre objectif. Nous nous attachons à réduire à leur strict minimum l'incidence de nos sites sur les eaux de surface et les eaux souterraines. Nous optons pour des revêtements de surface perméables à l'eau et installons des systèmes aériens et souterrains, tels que des fossés de drainage ou des puits et fossés d'infiltration permettant à l'eau de pluie de s'infiltrer dans le sol. 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 ultérieure régulée.

Dans les zones de captage où nous nous approvisionnons en produits, nous gérons également les eaux souterraines en bon père de famille. Et, naturellement, nous respectons systématiquement les normes de déversement des eaux usées.

ODD 7



Dans le cadre de notre politique énergétique, nous nous efforçons d'éviter et de réduire la consommation d'énergie. Par ailleurs, nous optons délibérément pour des alternatives durables, telles que l'électricité renouvelable (produite à partir d'éoliennes et de panneaux solaires) ou l'hydrogène vert comme carburant.

Deux facteurs président au choix de ces solutions durables : d'une part la manière dont notre entreprise peut produire de l'énergie durable et, d'autre part, la manière dont nous pouvons fournir aux consommateurs l'accès à une énergie durable, à prix abordable.

I Réduction de la consommation d'énergie

À travers notre plan de réduction de la consommation énergétique, nous entendons réduire d'ici 2030 la consommation d'énergie de nos activités en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg de 20% par rapport à l'année de référence 2009, proportionnellement au chiffre d'affaires en constante progression. Notre plan de réduction prévoit une approche structurelle pour les principaux consommateurs : **chauffage, réfrigération, transport de marchandises et de personnes, et éclairage.**



Réduction de la consommation d'énergie de 20% par rapport à 2009 (proportionnellement au chiffre d'affaires) d'ici 2030.

En 2021, nous avons déjà réduit notre consommation d'énergie de 13,5%.



Magasins basse énergie

Depuis 2007, nous construisons exclusivement des magasins basse énergie, au nombre de 133 à présent. Parallèlement, nous avons d'ores et déjà rénové 88 magasins en faisant la part belle aux économies d'énergie. D'ici 2030, 90% de nos 600 établissements en Belgique seront des magasins basse énergie.



Mobilité

Nous faisons l'économie de grandes quantités de carburant et de nombreux trajets grâce à un taux de chargement optimal des camions (94% pour les livraisons aux magasins Colruyt) et aux solutions alternatives, telles que la navigation fluviale (4.836 trajets en camion évités en 2021). Par ailleurs, les collaborateurs des bureaux ont désormais la possibilité de travailler à domicile ou dans un bureau régional quelques jours par semaine.



Prise de conscience et changement de comportement

Grâce à nos campagnes sur le thème de la gestion intelligente de l'énergie, nos collaborateurs prennent conscience qu'ils ont eux aussi un rôle à jouer dans la réduction de la consommation d'énergie à travers leur comportement. Dans ce cadre, nous nous focalisons sur les gestes simples qui font la différence, comme la fermeture des portes, le dégivrage des surgélateurs ou l'extinction des lumières. En outre, la Colruyt Group Academy organise différents ateliers à l'attention des particuliers.

I Utilisation intelligente de l'énergie

D'ici 2030, la simultanéité entre la production et la consommation d'électricité de nos sites centraux de Hal, de Lot, d'Ollignies et de Ghislenghien s'élèvera à 90% minimum, ce qui allégera la charge qui pèse sur le réseau de distribution public. Nous sommes convaincus que les consommateurs peuvent eux aussi jouer un rôle capital dans l'équilibrage du réseau. Aussi, nous nous efforçons systématiquement de recourir de manière optimale à l'énergie renouvelable disponible, notamment par le pilotage flexible de nos installations de production et de la consommation de nos clients.



D'ici 2030, 90% de simultanéité entre la production électrique et la consommation de nos sites centraux.

En 2021, nous avons atteint un taux de simultanéité de 78,5%.

78,5%

Objectif 2030 : 90% ▲

Production et utilisation d'énergie renouvelable



D'ici 2030, 60% de notre consommation énergétique totale proviendra de sources non fossiles

En 2021, ce pourcentage était de 44,4%.

44,4%

Objectif 2030 : 60% ▲

- Production d'électricité solaire par Colruyt Group : **12.082 MWh**.
- Production d'électricité éolienne par Virya Energy attribuée à Colruyt Group : **949.336 MWh**.
- Nous poursuivons l'augmentation de la part de l'énergie non fossile, notamment par le verdissement de notre parc automobile et nos investissements dans le chauffage peu énergivore, tel que la récupération de chaleur et les pompes à chaleur.

I Offre en énergie durable



Avec le concours de DATS 24, nous approvisionnons les marchés particulier et professionnel en électricité verte.

- Nous avons accéléré le développement de notre réseau de bornes de recharge, notamment sur le parking des magasins : à la fin de l'exercice, nous disposons de **232 bornes de recharge**, comprenant deux points de recharge chacune.
- En janvier 2022, nous avons mis en service la plus vaste zone de recharge de Belgique sur le parking du siège de Hal, avec 54 bornes de recharge et 1 chargeur rapide.
- Depuis avril 2021, DATS 24 fournit aussi de l'électricité verte aux particuliers.
- DATS 24 prépare l'ouverture de cinq nouvelles stations à hydrogène en 2022.
- Avec le gestionnaire de réseau de gaz Fluxys, Virya Energy développe à Zeebruges une **installation industrielle de production d'hydrogène**. Vous trouverez des informations plus détaillées à ce sujet à la page 100.



ODD 8



Colruyt Group entreprend d'une manière à la fois 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 la transparence au sein de la chaîne constituent autant de concepts clés.

Colruyt Group est une organisation résolument tournée vers le développement et propose à ses collaborateurs, notamment à travers un vaste éventail de formations, d'innombrables possibilités d'enrichir leurs compétences personnelles et professionnelles. Parallèlement au développement de nos collaborateurs, nous sommes attentifs à d'autres groupes cibles, tels que les consommateurs et les jeunes, auxquels s'adressent des initiatives spécifiques mises en œuvre au sein de la Colruyt Group Academy et de la Colibri Foundation.

Par ailleurs, nous accordons une importance majeure aux conditions de travail dignes, au sein de notre entreprise comme chez nos producteurs et fournisseurs.

I 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. À cette fin, nous façonnons un contexte professionnel optimal, où chacun peut devenir la meilleure version de lui-même.

Des effectifs durables

Toute une panoplie d'outils et de leviers (formations, plans de développement personnel, travail d'équipe, nouvelles solutions pédagogiques, séances de concertation...) nous permet d'encourager nos collaborateurs à **développer durablement leur carrière**. Nous accordons également une attention toute particulière à un juste équilibre entre travail et vie privée.

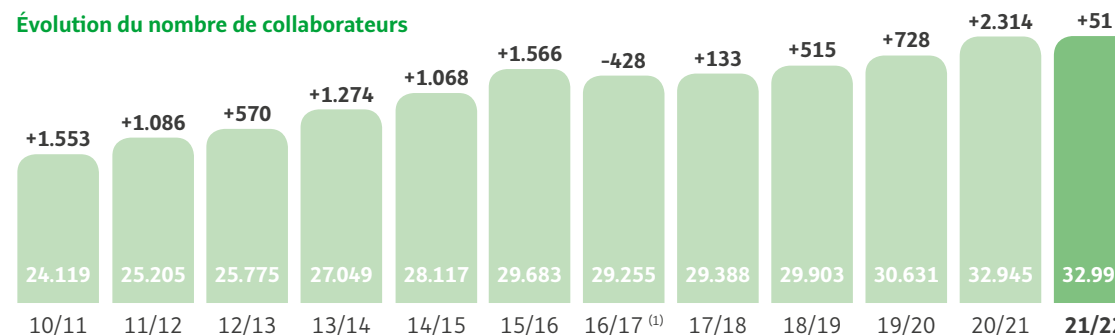
- **Cinquième employeur le plus attractif** : en 2022, le groupe a été désigné cinquième employeur belge le plus attractif dans le cadre de l'enquête de premier plan Randstad Employer Brand Research, se hissant par la même occasion à la plus haute place de son histoire.
- Colruyt Group India est certifié **Great Place To Work** par le Great Place to Work® Institute.
- Début 2022, nous avons entériné la possibilité de **d'effectuer du télétravail** à concurrence de quelques jours par semaine pour les collaborateurs des bureaux.
- Nombreux sont les collaborateurs en magasin chez Colruyt et OKay à pouvoir d'ores et déjà recourir au système de l'autoplanification pour introduire leurs heures de disponibilité et ainsi mieux gérer leur emploi du temps.
- Notre enquête sur le bien-être révèle que 82% de nos collaborateurs sont satisfaits de leur travail.

Au 31 mars 2022,
Colruyt Group comptait
32.996
collaborateurs.

L'ancienneté moyenne
des collaborateurs
s'élève à **10,27 années**.

En 2022, nous avons
été élus **5^e employeur**
belge le plus attractif.

Évolution du nombre de collaborateurs



(1) Vente de la société française de foodservice Pro à Pro (- 1.837 collaborateurs).



Un lieu de travail aussi diversifié qu'inclusif

Nous croyons dur comme fer à la **force de la diversité**. Colruyt Group incarne une culture d'entreprise inclusive reposant sur la valeur ajoutée de la diversité. Une véritable **politique de non-discrimination** est à l'œuvre au sein du groupe.

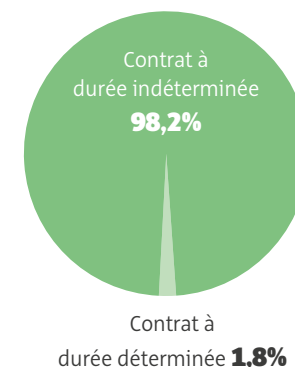
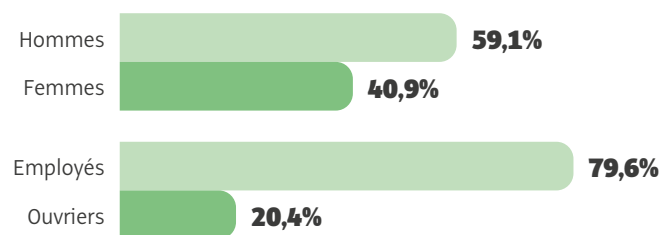
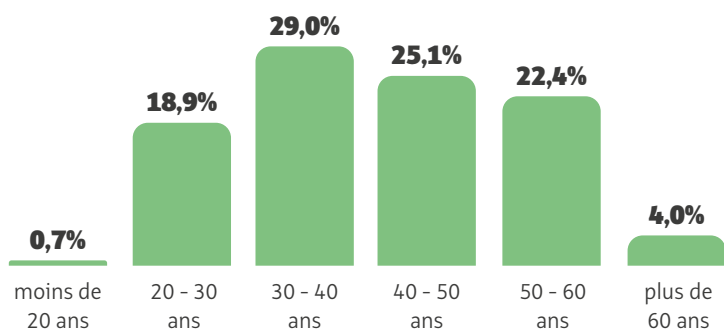
- Notre **offre de formations** fait la part belle aux équipes multiculturelles et à la communication interculturelle.
- En 2021, nous avons diffusé diverses **campagnes de sensibilisation** autour du harcèlement au travail.
- Notre **procédure de recrutement** est ouverte à tous, indépendamment de l'âge, de la culture, du handicap, de l'origine ethnique, du genre, de l'état civil, des convictions politiques, de la religion ou de l'orientation sexuelle des candidats. La sélection s'effectue à la lumière de critères objectifs et professionnels.

En 2021, notre groupe comptait
89 nationalités



Un dialogue constructif

- Colruyt Group peut se targuer d'une longue tradition de **dialogue respectueux** avec les collaborateurs et les partenaires sociaux.
- Les responsables hiérarchiques directs constituent les premières personnes de contact des collaborateurs et sont formés au dialogue constructif.
- Notre offre de formations adressée aux collaborateurs intègre des formations sur le feed-back et la communication bienveillante.
- 94% de nos collaborateurs sont représentés par un **organe de concertation sociale**.



Plus qu'une simple rémunération

Nos collaborateurs peuvent compter sur une enveloppe salariale conforme au marché. Par ailleurs, nous nous attachons à les mettre 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 la possibilité de souscrire aux **augmentations de capital** annuelles à des conditions avantageuses d'autre part.

- EUR 20,42 millions de participation bénéficiaire, soit 5,4% du bénéfice d'exploitation, répartis parmi 26.679 collaborateurs en Belgique.
- **1.606** collaborateurs ont souscrit à **184.228** actions en 2021.



Participation bénéficiaire

En guise de reconnaissance de l'apport et de l'implication de chacun, Colruyt Group offre à tous les travailleurs employés en Belgique une **participation bénéficiaire**. Les travailleurs employés en France sont soumis à un régime distinct conforme à la législation française. Pour l'exercice 2021/22, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale, la participation bénéficiaire totale de EUR 20,42 millions sera répartie comme suit : une participation aux bénéfices de EUR 1,27 million 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 19,15 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 457,36 millions.

Par ailleurs, nous payons chaque année des primes aux cadres supérieurs et intermédiaires sur la base du bénéfice du groupe. Pour l'exercice 2021/22, le montant total de ces primes de bénéfice s'élève à EUR 2,82 millions brut.

Exercice 2021/22

Participation aux bénéfices (en million EUR)	1,27
Avantage non récurrent lié aux résultats (en millions EUR)	19,15
Montant total de la participation bénéficiaire (en millions EUR)	20,42
Nombre de collaborateurs en leur qualité d'ayants droit	26.679

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

- 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 6,32 millions en 2021/22 et EUR 7,47 millions en 2020/21).

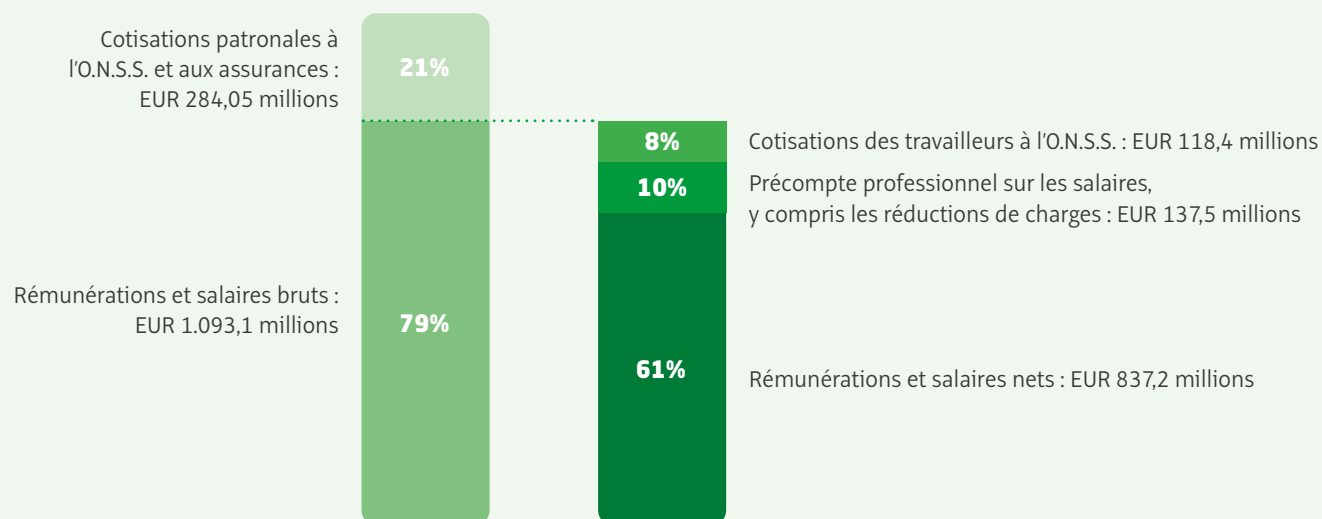
Année	Montant en millions EUR	Nombre d'actions
2019	15,9	380.498
2020	10,3	222.372
2021	7,3	184.228

Augmentations de capital réservées au personnel

Afin de permettre aux collaborateurs de profiter de la croissance de l'entreprise, nous les encourageons **depuis 1987 à participer au capital**. À travers une **augmentation de capital annuelle** réservée au personnel, ils peuvent souscrire, à des conditions d'inscription avantageuses et dans les limites du cadre légal, à des actions de la société mère SA 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 2021/22, en décembre 2021, 1.606 collaborateurs ont souscrit à 184.228 actions, apportant ensemble un capital de EUR 7,34 millions. Depuis 1987, les collaborateurs du groupe ont souscrit à (après conversion) 22,98 millions d'actions de leur propre entreprise ou de la société mère, pour un montant total de EUR 273,1 millions.

Charges salariales totales en Belgique : **EUR 1.377,2 millions** (exercice 2021/22)





I Apprendre et se développer ensemble

L'apprentissage et le développement permanents font partie intégrante de l'ADN de Colruyt Group. **Nous investissons structurellement dans les possibilités d'apprentissage et de développement** et encourageons le développement personnel, tant sur le plan privé que professionnel.

Nous actionnons **trois leviers** pour appuyer le processus d'apprentissage et de développement permanent au sein de notre entreprise :

- Créer un environnement d'apprentissage sûr et stimulant
- Cultiver une mentalité du développement qui glorifie l'acquisition d'une nouvelle compétence
- Sensibiliser les collaborateurs aux possibilités d'apprentissage (et d'enrichissement des connaissances) et d'épanouissement personnel

En 2021, nous avons investi **EUR 39,1 millions** dans la formation des collaborateurs

Formations à l'attention des collaborateurs

- En 2021, **2,82% de la masse salariale** ont été investis dans la formation.
- Part croissante des **e-learning**s : un cinquième des formations en présentiel a été remplacé par des versions numériques.
- **1.548 collaborateurs** ont pris part à une formation de croissance personnelle durant le dernier exercice.
- Une offre de **formations renouvelée**, qui répond aux besoins des collaborateurs à travers de nouvelles formations sur le stress et la résilience, la résistance au trac ou la gestion du harcèlement.

La Colruyt Group Academy comme source d'inspiration pour les consommateurs

- En raison des règles en matière de lutte contre le coronavirus, la Colruyt Group Academy n'a pu organiser d'ateliers en présentiel que dans certaines limites en 2021. Toutefois, elle a continué à miser sur les

ateliers numériques. Au total, les ateliers ont attiré **23.501 participants**.

- La Colruyt Group Academy a investi massivement dans la refonte profonde de son offre et a introduit de nouveaux thèmes, formats et formes de travail (communautés d'apprentissage, ateliers à la demande, en présentiel ou en ligne, etc.) à partir du printemps 2022.
- Un nombre croissant d'ateliers se consacre aux **thèmes liés à la durabilité**, tels que l'environnement et la santé.
- **10 établissements** de la Colruyt Group Academy disséminés dans tout le pays.

Autonomisation des jeunes avec la Colibri Foundation

- **18 projets de formation** appuyés dans 11 pays en 2021.
- **EUR 907.846** investis en 2021.
- **10.480 jeunes** directement concernés en 2021.

Des conditions de travail correctes à 100%.

Tel reste notre objectif.

I Conditions de travail dans la filière

Colruyt Group met à profit sa position de distributeur pour s'assurer du **respect des conditions de travail** par ses producteurs. Ainsi, nous demandons à nos fournisseurs de marques propres de signer le **code de conduite amfori BSCI**, qui les engage à respecter des principes universels en matière des droits humains. Nous nous assurons du respect de ce code de conduite à l'aide de certificats, d'initiatives sociales et/ou d'audits sociaux. Si l'un de nos partenaires commerciaux semble avoir besoin de notre appui, nous dégageons ensemble d'éventuelles pistes d'amélioration. Si la volonté de créer des conditions de travail décentes fait défaut, nous mettons un terme à la collaboration.

Engagement des fournisseurs

- Colruyt Group applique le code de **conduite amfori BSCI** à 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 humains** 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 et d'interdiction de discrimination.

Conditions de travail passées au crible

- Les conditions de travail de 81% de nos producteurs ont fait l'objet d'un audit en 2021. Ce faible pourcentage s'explique notamment par les restrictions liées à la lutte contre le coronavirus et par une nouvelle méthode de travail adoptée par amfori BSCI.
- L'audit s'est soldé par un résultat positif pour 96% des producteurs actifs dans des pays à risque. Une procédure d'amélioration a été lancée chez les 4% restants.



ODD 12



Distributeur détenant ses propres départements de production, Colruyt Group exerce une influence sur tous les aspects de la filière d'approvisionnement, du sourcing à la consommation, en passant par la production et la distribution.

Grâce à la certification, aux initiatives sectorielles et aux projets de filière internationaux, nous faisons une différence durable dans les régions où nous nous approvisionnons en matières premières et autres produits. Plus près de chez nous, nous faisons également une différence positive à travers des initiatives de production durables, l'attention portée au bien-être animal ainsi que la limitation et la suppression des déchets et pertes alimentaires.

Parallèlement à la production responsable et à l'utilisation parcimonieuse des matières premières et des matériaux, nous nous engageons en faveur de la consommation responsable à travers l'information, l'inspiration et des outils pratiques, tels que l'Éco-score.

I Sourcing responsable

Nous entendons tirer parti de notre élan économique pour enclencher une spirale sociale et environnementale vertueuse dans les régions où nous nous approvisionnons en matières premières et autres produits, tant à l'intérieur qu'en dehors de nos frontières. Nous appuyons notre action sur l'innovation, la certification, les projets de filière et les initiatives sectorielles.

Certification des produits de marques propres

Lorsque des produits de marques propres comportent des matières premières qui affectent notablement et significativement la durabilité, nous optons systématiquement pour des certifications durables centrées sur les aspects sociaux et environnementaux.

- **Poisson, coquillages et crustacés sauvages : 98,5%** des produits sont porteurs du label MSC (Marine Stewardship Council), d'une évaluation positive délivrée par l'institut ILVO (Institut flamand de recherche sur l'agriculture et la pêche) ou d'une évaluation positive délivrée par la fondation ISSF (International Seafood Sustainability Foundation) pour le thon en conserve.
- **Poisson, coquillages et crustacés d'élevage : 94,6 %** des produits sont porteurs de la certification ASC (Aquaculture Stewardship Council) ou BIO.
- **Café : 100%** certifiés (Rainforest Alliance, Bio, Fairtrade)
- **Produits à base de cacao : 99,5%** certifiés (Rainforest Alliance, Bio, Fairtrade)
- **Huile de palme et huile de palmiste : 100%** certifiés RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil).
- **Soja dans l'alimentation animale : 100%**, compensé par des crédits RTRS (Round Table on Responsible Soy), dont 67,8% acquis auprès d'une coopérative qui a bénéficié du soutien de Colruyt Group dans sa transition vers du soja plus durable.
- **Soja dans l'alimentation** : tout le soja de nos produits de marques propres issu d'une zone à risque et les dérivés de soja sont certifiés ou compensés par l'achat de crédits RTRS.
- **Bois, charbon de bois et papier : 100%** certifiés FSC (Forest Stewardship Council), PEFC (Programme for Endorsement of Forest Certification Schemes) ou Blaue Engel (papier spécifique).
- **Coton chez Dreambaby : 100%** BCI (Better Cotton Initiative) ou GOTS (Global Organic Textile Standard).



Initiatives sectorielles et projets de filière internationaux

Nous faisons une différence positive et durable dans des régions de production grâce à diverses initiatives sectorielles et des projets de filière également. Dans ce cadre, la transparence et la coopération avec tous les acteurs de la filière demeurent la pierre angulaire de la démarche.

« Avec d'autres distributeurs et partenaires, nous plaçons la barre beaucoup plus haut en matière de durabilité tout en conservant un système équitable. Voilà la valeur ajoutée de diverses initiatives sectorielles. »

Dans le cadre de projets de filière internationaux, nous œuvrons invariablement en étroite collaboration avec les producteurs locaux et l'ensemble des acteurs de la filière afin de commercialiser un produit aussi durable que possible. En 2021, nous avons pris une part active dans **8 projets de filière internationaux**, qui ont donné naissance à **46 produits de marques propres**. Par ailleurs, ces projets de filière sont systématiquement adossés à des projets de formation à l'attention des jeunes de la région sous la houlette de notre fondation Colibri Foundation.

Initiative sectorielle : Sustainability Initiative Fruit & Vegetables

Colruyt Group prend part à l'initiative sectorielle Sustainability Initiative Fruit & Vegetables (**SIFAV**) et représente les distributeurs belges au sein de la commission d'experts. Nous œuvrons à la mise en place pour 2025 d'une stratégie de la durabilité, avec la SIFAV et les partenaires clés du secteur des fruits et légumes.

Aperçu non exhaustif des objectifs de la SIFAV pour 2025 :

- Réduction de 25% de l'empreinte carbone pour trois produits.

- Réduction de 25% des pertes alimentaires et du gaspillage alimentaire pour trois produits.
- Réduction de la consommation d'eau au niveau des bonnes pratiques dans trois bassins hydrographiques prioritaires au Pérou, en Afrique du Sud et en Espagne.
- Audits indépendants ou application de normes hydriques pour 70% du volume provenant de pays à haut risque hydrique.
- 90% de nos fruits et légumes provenant de zones à risque moyen à élevé répondent aux normes environnementales et sociales, évaluées par une tierce partie.

Accord sectoriel : Beyond Chocolate

Signé en décembre 2018, l'accord sectoriel « Beyond Chocolate » entend améliorer durablement les conditions de vie des producteurs de cacao pour 2030. Concrètement, l'ensemble du chocolat belge doit répondre pour 2025 à une norme de certification. Objectif que nous avons atteint dès 2021 pour nos produits de marques propres : **100% de nos produits de marques propres contenant du cacao ont été certifiés.**

Un nouvel objectif a été fixé pour 2030 : garantir un revenu décent aux cultivateurs de cacao. Des progrès notables ont d'ores et déjà été accomplis dans cette optique grâce à notre **projet de filière du cacao en Côte d'Ivoire**. Depuis juin 2020, nous appuyons pour une période de trois ans et dans deux villages ivoiriens, 102 familles de cultivateurs qui fournissent le cacao utilisé dans la **tablette de chocolat noir 72% de la marque Boni**, disponible depuis octobre 2021 dans nos magasins.

Les cultivateurs de cacao obtiennent un prix de référence leur assurant un revenu vital. Ils bénéficient par ailleurs d'un appui dans l'amélioration de la biodiversité et de la résistance aux effets du changement climatique. Dans une phase ultérieure, ce projet de filière doit être étendu à l'ensemble de la gamme de tablettes de chocolat Boni dans le cadre de l'accord sectoriel Beyond Chocolate. Voilà comment nous entendons contribuer à l'objectif de « zéro déforestation » et garantir un revenu décent aux cultivateurs de cacao.



Ce projet est mené en collaboration avec IDH Sustainable Trade Initiative, le producteur Puratos, l'organisme de développement Rikolto, l'organisme de certification Fairtrade, la coopérative ivoirienne ECSP et les centres de formation Agro-Insight et Access Agriculture.



Un bien-être animal accru

Nous œuvrons sans relâche en faveur de meilleures conditions de vie pour tous les animaux destinés à la consommation (sous-produits inclus).

- L'ensemble de la viande fraîche et des préparations de viande de nos marques propres vendues dans nos magasins provient d'animaux **étourdis** avant abattage. Tous les abattoirs belges qui approvisionnent notre société de transformation de viande Fine Food Meat ont fait l'objet de contrôles inopinés sur le bien-être animal en 2021.
- Colruyt Meilleurs Prix et OKay ont été les premiers distributeurs belges à s'engager à appliquer des **critères plus stricts en matière de bien-être animal pour les poulets de chair** en août 2021. Les animaux évoluent sous la lumière du jour et disposent de 40% d'espace supplémentaire. Une race à la croissance plus lente est par ailleurs introduite progressivement et constituera la totalité des poulets de chair pour 2026 au plus tard.
- Après le succès de projets pilotes menés en 2020 et 2021, nous avons également décidé d'intégrer pour 2026 la nouvelle méthode de ponte (la méthode **Nestborn** et la méthode **One2Born** similaire) au cahier des charges des poulets de chair des boucheries Colruyt et OKay. Une première en Belgique !
- En 2021, 35% de la viande de bœuf vendue chez Colruyt provenaient de trois organisations de producteurs belges en collaboration directe. Conjointement avec les éleveurs, nous œuvrons au **bien-être des vaches** et exigeons qu'elles puissent **paître en prairie au moins la moitié de l'année**. En outre, les animaux naissent et passent toute leur vie dans la même ferme.
- La **viande fraîche de lapin** vendue chez Colruyt, OKay, Spar, Solucious et Cru provient immanquablement de lapins élevés dans des parcs respectueux de l'animal. Par ailleurs, la viande destinée à Colruyt, OKay et Solucious est **100% belge**, ce qui limite le temps passé par les lapins à bord d'un camion.



Une ferme marine novatrice

Nous sommes en mesure de durabiliser davantage la production et la consommation alimentaires à travers nos propres initiatives également. Ainsi, nous entendons répondre à la demande croissante d'une alimentation riche en protéines et durable grâce à une ferme marine novatrice, Westdiep, installée au large des côtes belges. Une fois les permis nécessaires obtenus, **nous avons lancé début 2022 la construction** de la première phase de cette première ferme marine commerciale belge, où nous élèverons des moules de corde. Les bouées mises en place, nous avons initié au printemps 2022 l'installation **des 50 premières palangres** en coopération avec l'entreprise flamande GEOxyz. Si tout se passe comme prévu, les premières moules intégreront les étals de nos magasins à l'été 2023.

Utilisation parcimonieuse des matières premières et des matériaux

Nous nous employons sans cesse à réduire la quantité de nos déchets résiduels et à éviter les pertes alimentaires. En l'occurrence, **nous rendons nos produits, nos emballages et nos services plus circulaires tout en valorisant nos flux résiduels**. À cette fin, nous appliquons les principes de l'économie circulaire en recyclant et en réutilisant invariablement les matières premières disponibles à travers le concept de « R-ladder » : Refuse, Rethink, Reduce, Reuse, Recircle, Recycle et Recover.



Pour 2025, nous tenons à ce que l'ensemble des emballages ménagers de nos produits de marques propres soient réutilisables, recyclables, compostables ou biodégradables.

Pour 2025, nos emballages en PET pour boissons se composeront de 50% de PET recyclé.

Des conditionnements plus intelligents

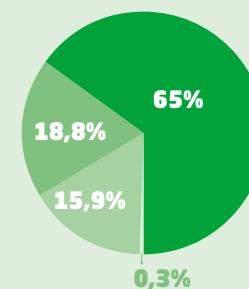
Nous sélectionnons pour chacun de nos produits de marques propres l'emballage le plus respectueux de l'environnement. Si possible, nous éliminons purement et simplement l'emballage de l'équation. Pour les produits emballés, nous nous efforçons de remplacer, d'amincir ou de réduire l'emballage, du moins en partie. Par ailleurs, nos emballages sont conçus en vue d'un recyclage aisé après utilisation. Enfin, nous optons, dans la mesure du possible, pour des emballages produits à base de matériaux recyclés ou renouvelables.

- En mars 2022, Colruyt Group a signé le « **Green Deal Anders Verpakt** » (pacte vert pour un autre emballage) du gouvernement flamand. Ce pacte vise à éviter ou à réutiliser les emballages à usage unique.
- Début 2022, nous avons intégré à notre activité de transformation de viande Fine Food Meat de nouveaux emballages recyclables pour la viande destinée aux magasins OKay.
- Les emballages des repas surgelés, des plats préparés frais, des snacks et du poisson frais ont délaissé les matériaux noirs au profit d'alternatives transparentes ou claires. Cette mesure a permis d'intégrer quelque 75 tonnes de matériau d'emballage dans le circuit de recyclage.

Ensemble contre les pertes alimentaires

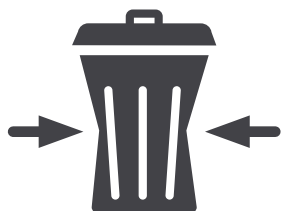
Nous recherchons sans relâche des solutions pour lutter contre le gaspillage alimentaire, en tâchant d'éviter les excédents alimentaires (grâce à une gestion efficace des stocks) d'une part et en les réutilisant (alimentation animale, biochimie, consommation humaine) d'autre part.

- En 2021, nous avons vendu 96,98% de nos aliments frais. Le chiffre d'affaires relatif aux produits frais a baissé, alors que la quantité de déchets est restée assez stable. En conséquence, nous n'avons pas atteint l'objectif poursuivi, à savoir vendre réellement 97,4% de nos produits alimentaires frais à partir de 2021. En 2022, nous mettons tout en œuvre pour réaliser cette ambition.
- En revanche, nous constatons en 2021 une légère diminution de 0,37 % du tonnage total des pertes alimentaires, soit 121 tonnes, à 32.951 tonnes.
- Et ce n'est pas tout : la part des surplus alimentaires consacrés à la consommation humaine a augmenté à 15,9% en 2021. La part inutilisable, destinée à l'incinération, a pour sa part chuté à 7%.
- En collaboration avec la ferme urbaine bruxelloise Eclo, nous avons mené à bien un test évaluant la possibilité de **cultiver des champignons sur un substrat à base de résidus de pain provenant de Bio-Planet**. Les champignons ont été temporairement commercialisés chez Cru à partir d'octobre 2021.



65% de pertes alimentaires destinées à l'incinération et à la méthanisation
18,8% de pertes alimentaires destinées à l'alimentation animale
15,9% de pertes alimentaires destinées à la consommation humaine
0,3% de pertes alimentaires destinées à la biochimie

Pour 2025, au moins 40% de nos produits consommables mais non vendus seront destinés à la consommation humaine ou animale.



3.708 tonnes
de déchets de moins en 2021

Ensemble pour moins de déchets

- La quantité totale de déchets diminue de 3.708 tonnes (- 4,42%) pour atteindre 80.217 tonnes.


Depuis 2021, nous réduisons chaque année notre tonnage de déchets par million d'euros de chiffre d'affaires.

- La quantité de déchets résiduels (les déchets non réaffectés et destinés à l'incinération) diminue pour la septième année consécutive, à 12.878 tonnes (- 1,5%).

En 2021 aussi, nous atteignons notre objectif de recycler au moins 85% de nos déchets.

Construction et rénovation circulaires

Nous conduisons chaque année de nombreux projets de construction et de rénovation. Dans ce cadre, nous nous attachons à réutiliser un maximum de matériaux ou à les recycler en matières de qualité supérieure afin de réduire les flux de déchets et de diminuer l'utilisation de matières premières primaires. Nous recherchons et testons par ailleurs en permanence de nouveaux matériaux de gros œuvre et des systèmes de construction autorisant une construction circulaire (systèmes de façade encliquetables, parois intérieures flexibles, panneaux de toiture démontables, etc.).

- **Built to Reuse** : lors de la rénovation de magasins, nous consignons **plus de 1.300 accessoires d'aménagement** et composants essentiellement en vue de leur réutilisation permanente (étagères, câbles, éclairage, marchepieds, abris à caddies, etc.).
- En 2019, nous avons signé le Green Deal Construction circulaire. En notre qualité d'« acteur de premier rang en Flandre », nous défendons le dossier du « **recyclage à haute performance du béton cellulaire** ».
-  Dans le cadre du projet européen ICEBERG, nous menons en collaboration avec 34 partenaires issus de 10 pays des recherches dans le **recyclage de matériaux bruts issus de la démolition** (mine urbaine) et dans l'application de nouveaux produits et de nouvelles techniques de construction circulaire. Ainsi, en collaboration avec le centre de recherche VITO et un producteur de nos anciens sols en béton coulé, nous fabriquons de nouveaux blocs carbonatés, dont la production absorbe du CO₂ au lieu d'en émettre.
- **Nous collaborons étroitement avec des universités et des instituts de recherche.** Ainsi, nous avons collaboré en 2021 à trois mémoires de master auprès de l'UHasselt sur le thème du métal circulaire, de l'isolation et de la démolition sélective, et apporté notre appui à un mémoire de master auprès de l'UGent consacré aux panneaux sandwich détachables en béton.
- **Nous procédons à la cartographie numérique de notre empreinte.** En collaboration avec le VITO et l'OVAM, nous œuvrons à l'**optimisation de Totem**, un **outil belge** permettant d'évaluer l'empreinte environnementale de notre patrimoine. Nous nous joignons aux producteurs et aux sociétés de recyclage pour concevoir des passeports pour nos matériaux de gros œuvre et utilisons l'outil européen Levels pour cartographier notre circularité, afin de doter notre processus de réutilisation et de recyclage d'une approche structurelle transparente et évolutive avec le concours de l'ensemble de nos partenaires du secteur de la construction.



I Consommation responsable

Nous aidons nos clients à consommer de manière responsable à travers tant de notre offre de produits et services que l'information et l'inspiration.



1 an d'Éco-score : le guide des choix plus respectueux de l'environnement

En mars 2021, Colruyt Group était le premier distributeur à lancer l'Éco-score sur le marché belge. L'Éco-score s'appuie sur un code chromatique et alphabétique simple pour représenter l'empreinte environnementale des produits alimentaires. Ainsi, les clients peuvent facilement opérer des choix plus respectueux de l'environnement.

- Fin mars 2022, **près de la moitié des produits alimentaires** de Bio-Planet et Colruyt s'était d'ores et déjà vu attribuer un Éco-score, qu'arborent aussi bien les produits de marques propres que les produits de marques nationales.
- Les clients peuvent consulter l'Éco-score sur les différentes apps et les sites web de Colruyt Group : MyColruyt, SmartWithFood, Xtra, bioplanet.be et colruyt.be.
- Fin mars 2022, l'Éco-score ornait déjà 100 **emballages de produits de marques propres** (Boni Selection, Boni Selection Bio et Graindor). Certains emballages proposent également une représentation visuelle du calcul de l'Éco-score.
- Une récente étude de marché conduite par Colruyt Group démontre que plus de 50% des citoyens en Belgique ont déjà vu ou entendu parler de l'Éco-score. Ils sont également en mesure d'associer l'Éco-score à l'empreinte environnementale : un premier jalon essentiel sur la voie d'une incidence réelle sur le comportement du consommateur.



Transition protéique : pleins feux sur les produits végétaux

En avril 2021, nos formules de magasins Colruyt Meilleurs Prix, OKay et Bio-Planet, notre spécialiste du foodservice Solucious et notre spin-off SmartWithFood, ont signé le **pacte vert flamand « La transition protéique dans notre assiette »**. Ce pacte vert vise une proportion de protéines végétales et animales dans notre assiette de 60 et 40% respectivement. Les signataires s'engagent à œuvrer conjointement à la réalisation de cette transition protéique à travers une communication accessible et un vaste assortiment de produits végétaux.

ODD 13

13 MESURES RELATIVES
À LA LUTTE CONTRE
LES CHANGEMENTS
CLIMATIQUES



Chaque jour, nous nous attachons à maintenir notre empreinte climatique à son plus bas niveau en visant systématiquement des résultats à long terme. Nous contrôlons les émissions de gaz à effet de serre (tels que le CO₂, le méthane ou le protoxyde d'azote) selon les trois champs d'application (scopes) du Protocole sur les Gaz à Effet de Serre (GES) reconnu à l'échelle internationale.

- **Scope 1 :**
les émissions générées directement par nos activités liées aux bâtiments, aux transports et à la production.
- **Scope 2 :**
les émissions générées indirectement par la production de l'énergie que nous achetons.
- **Scope 3 :**
les émissions générées indirectement dans la chaîne de valeurs : les émissions provenant de la production externe, les déplacements des clients vers nos magasins, le traitement des déchets, etc.

Scopes 1 et 2 Éviter et réduire les émissions de gaz à effet de serre



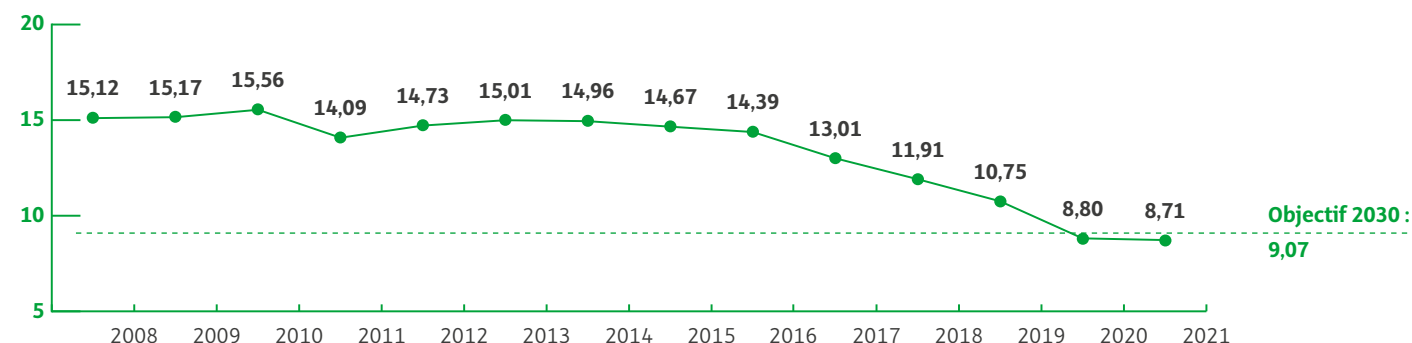
Nous avons dressé un bilan carbone pour la première fois en 2008. Nous avons élaboré un **plan de réduction des émissions de CO₂**, et nos premiers projets ont vu le jour entre 2011 et 2015. Ces projets portent sur quatre thèmes clés : **la réfrigération, le chauffage, l'énergie et la mobilité**. Le résultat est éloquent : nos émissions de gaz à effet de serre (dans le cadre des scopes 1 et 2) ont baissé à la fois en valeur absolue et en valeur relative au cours des dernières années. Une tendance que nous entendons poursuivre.

Nous sommes également parvenus à atteindre nos objectifs en matière de réduction plus rapidement que prévu : **40% de réduction pour 2030, par rapport à l'année de référence 2008 et proportionnellement au chiffre d'affaires**. Après quelques modifications apportées au mode de calcul visant à coller davantage au Protocole sur les Gaz à Effet de Serre, nous avons établi l'historique de nos données d'émissions et les avons

recalculées par rapport à l'année de référence. Cette démarche s'explique notamment par un glissement significatif des émissions des scopes 1 et 2 vers le scope 3 (émissions du puits à la source), la saisie de données plus détaillées et une mise à jour des facteurs d'émission. Par ailleurs, nous avons élargi nos limites organisationnelles selon le principe du contrôle financier (des informations plus détaillées à ce sujet sont disponibles à la page 193).

De cette manière, nous avons été en mesure d'atteindre rétroactivement notre objectif d'intensité dès 2020 : **voilà une belle démonstration de nos longs efforts** en matière d'atténuation du changement climatique. Nous sommes aujourd'hui plus que jamais décidés à étendre nos ambitions en termes de réduction. Aussi, Colruyt Group s'engage à fixer de nouveaux objectifs de réduction des émissions conformément aux critères et à la méthodologie établis par la **Science Based Targets Initiative (SBTI)**. Dans les mois à venir, nous soumettrons nos objectifs en vue d'une validation formelle à la fin de cette année. Nous rendrons compte pour la première fois de ces nouveaux objectifs dans le prochain rapport annuel.

Tonnes en équivalent CO₂ par million d'euros de chiffre d'affaires





Réfrigération durable

En 2017, Colruyt Group a commencé à équiper son parc de magasins de **réfrigérants naturels**. 158 magasins sont d'ores et déjà dotés d'installations de réfrigération au propane ou propène, qui génèrent 90% d'émissions de CO₂ de moins que les installations alimentées par des réfrigérants de synthèse. La transformation sera terminée pour 2030. Un nouveau système de contrôle reposant sur l'intelligence artificielle et développé par nos soins en 2021 nous permet par ailleurs de **détecter prématurément les éventuelles fuites de réfrigérant**. Notre chaîne logistique fait elle aussi la part belle aux innovations durables, avec d'une part la généralisation de nos **charrettes réfrigérées à la glace liquide**, aussi développées par nos soins, pour les produits frais (7.176 charrettes) et les produits surgelés (2.411 charrettes) et d'autre part l'introduction d'un nouveau type de **glacière** pour **Collect&Go** en 2021. Cette glacière émet beaucoup moins de CO₂ que les précédentes charrettes réfrigérées.



Chauffage

Une isolation et des techniques écoénergétiques de premier plan, telles que la récupération de chaleur et les pompes à chaleur, nous permettent de réduire la consommation d'énergie de nos magasins. Dans l'intervalle, 88 magasins sont d'ores et déjà équipés d'une installation de récupération de chaleur. 45 magasins sont même totalement exempts de combustibles fossiles.

Par ailleurs, l'utilisation de chambres froides et de meubles réfrigérés fermés dans les magasins réduit considérablement notre consommation d'énergie.



Parc automobile plus vert

Nous poursuivons le verdissement de notre parc automobile pour le transport des personnes. 46% de nos véhicules sont alimentés au CNG, 16% sont équipés d'une motorisation hybride, 1,6% roule à l'électricité et 0,3% à l'hydrogène. Nous menons également des tests sur le transport de marchandises à l'électricité et à l'hydrogène.

Énergie durable

- L'énergie que nous consommons provient dans la plus large mesure possible de sources d'énergie renouvelable. L'**électricité** que nous consommons est **100% verte**.
- Nous produisons notre électricité verte à partir d'**énergie solaire** et investissons dans l'**énergie éolienne** sur terre et en mer par l'intermédiaire de Virya Energy.
- Nous calquons dans la plus large mesure possible notre consommation sur les pics de production d'électricité verte. En 2021, le **taux de simultanéité** s'élevait à **78,5%**.

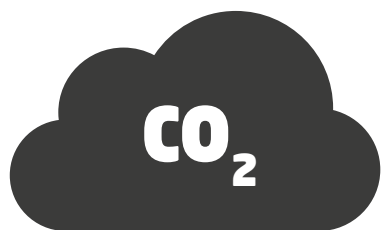
Des informations plus détaillées sur l'énergie durable sont disponibles en pages 163-164.



Scopes 1 et 2

Absorber les émissions de gaz à effet de serre grâce au reboisement

Si nous poursuivons nos investissements dans la réduction des émissions, nous mison également sur le reboisement pour absorber au moins l'équivalent de nos émissions résiduelles de CO₂.



Dès 2030, zéro émission nette

dans le cadre des scopes 1 et 2 du Protocole sur les Gaz à Effet de Serre. La somme des gaz à effet de serre que nous émettons (+) et du CO₂ que nous retirons (-) de l'atmosphère sera alors égal à 0.

Une nouvelle forêt en République démocratique du Congo

Concrètement, nous avons commencé en 2021 à planter **10.000 hectares de forêts**, soit plus de 12 millions d'arbres, dans la province du **Kwango** en République démocratique du Congo, en étroite collaboration avec la population et les organisations locales.

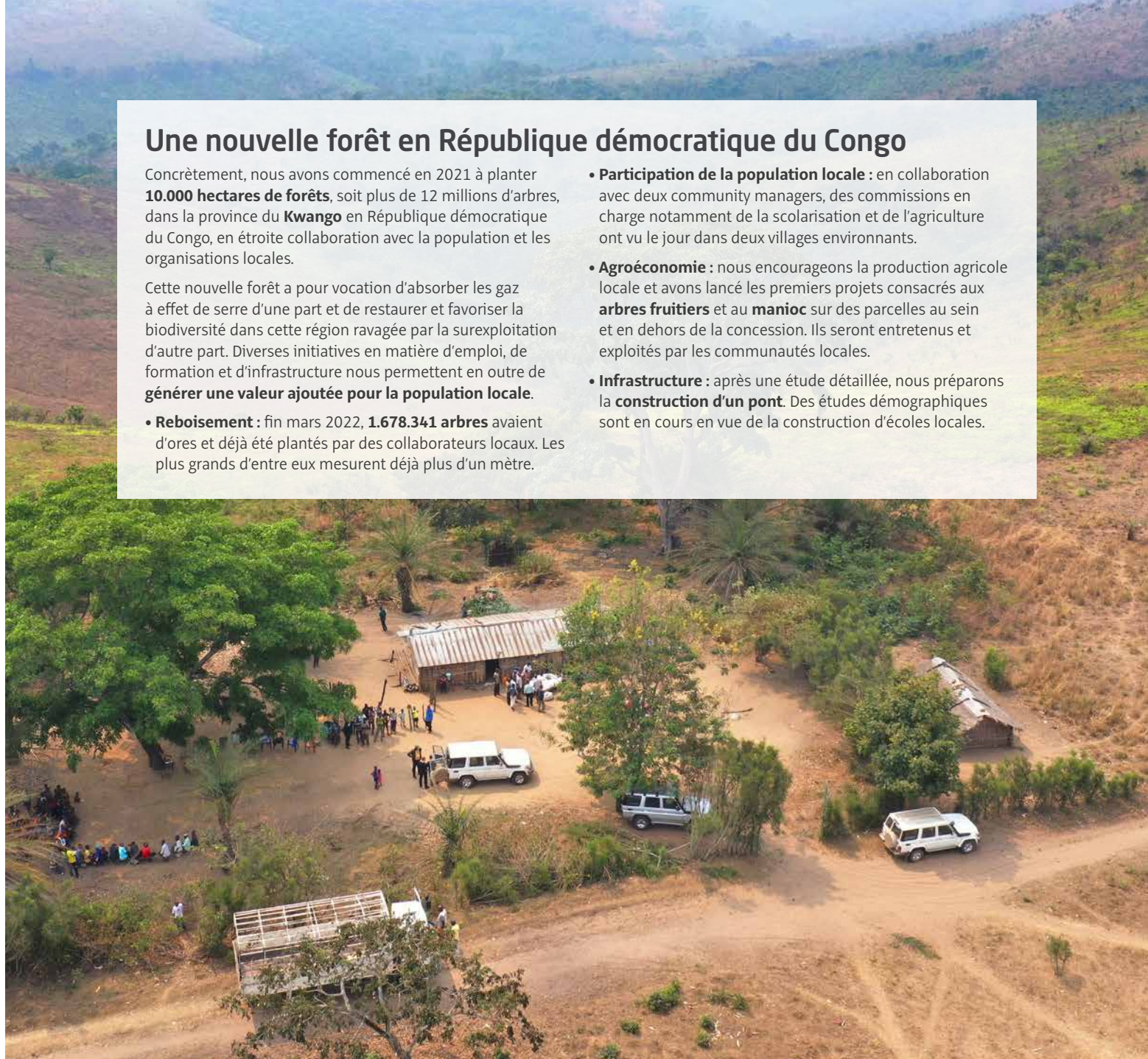
Cette nouvelle forêt a pour vocation d'absorber les gaz à effet de serre d'une part et de restaurer et favoriser la biodiversité dans cette région ravagée par la surexploitation d'autre part. Diverses initiatives en matière d'emploi, de formation et d'infrastructure nous permettent en outre de **générer une valeur ajoutée pour la population locale**.

• **Reboisement** : fin mars 2022, **1.678.341 arbres** avaient d'ores et déjà été plantés par des collaborateurs locaux. Les plus grands d'entre eux mesurent déjà plus d'un mètre.

• **Participation de la population locale** : en collaboration avec deux community managers, des commissions en charge notamment de la scolarisation et de l'agriculture ont vu le jour dans deux villages environnants.

• **Agroéconomie** : nous encourageons la production agricole locale et avons lancé les premiers projets consacrés aux **arbres fruitiers** et au **manioc** sur des parcelles au sein et en dehors de la concession. Ils seront entretenus et exploités par les communautés locales.

• **Infrastructure** : après une étude détaillée, nous préparons la **construction d'un pont**. Des études démographiques sont en cours en vue de la construction d'écoles locales.



Scope 3

Éviter et réduire les émissions de gaz à effet de serre

Nos activités génèrent elles aussi des émissions de gaz à effet de serre indirectes. Ainsi, les **produits** présentés dans nos rayons et les matériaux que nous utilisons produisent également des effets indirects sur le climat. Nous nous appuyons sur des évaluations du cycle de vie pour étudier l'ensemble du cycle de vie de ces produits et matériaux. En étroite collaboration avec nos fournisseurs, nous nous attaquons en premier lieu aux facteurs aux effets majeurs sur le changement climatique. Parallèlement aux produits et matériaux, nous durabilisons la **mobilité** de nos marchandises, clients et collaborateurs.

Tous les deux ans, nous procédons à une évaluation de l'empreinte environnementale des organisations selon la méthode approuvée par la Commission européenne. Nous sommes ainsi en mesure d'évaluer l'empreinte environnementale de nos activités au-delà de la catégorie restreinte au changement climatique.

Marchandises et services achetés	69,53%
Biens d'équipement	1,31%
Activités liées aux carburants et à l'énergie	0,09%
Transport et activités industrielles en amont	3,00%
Déchets provenant des activités de l'entreprise	0,48%
Voyages d'affaires	0,02%
Déplacements domicile-lieu de travail des travailleurs	0,16%
Transport et activités de distribution en aval	0,09%
Utilisation des produits vendus	22,56%
Traitement de fin de vie des produits vendus	2,71%
Franchises	0,06%
Investissements	0,02%

L'année dernière, nous avons dressé l'inventaire de nos émissions du scope 3 sur la base des données de 2020. En termes d'ordre de grandeur, le scope 3 constitue quelque 99% de nos émissions totales sur l'ensemble de la chaîne de valeurs, tandis que les scopes 1 et 2 ne représentent que 1%. La collecte qualitative de données primaires demeure un défi permanent pour chaque entreprise de distribution. À l'avenir, nous débloquerons davantage de données absolues pour le scope 3, mais tenons tout d'abord à élever à un niveau supérieur la qualité des données pour les catégories les plus décisives, en collaboration avec nos partenaires commerciaux.



Des produits plus durables

- **Promotion de l'alimentation végétale** : en avril 2021, Colruyt Meilleurs Prix, Bio-Planet, OKay, SmartWithFood et Solucious ont signé le « pacte vert de la transition protéique dans nos assiettes ». Dans le cadre de cette initiative du gouvernement flamand, les signataires s'engagent à proposer davantage encore d'alimentation végétale et de conseils (recettes, inspiration) en la matière. Ainsi, ils permettent aux consommateurs de découvrir les substituts végétaux aux protéines animales.
- **Choix plus respectueux de l'environnement grâce à l'Éco-score** : grâce à l'Éco-score, que nous avons lancé en 2021, les clients peuvent opérer aisément des choix plus respectueux de l'environnement.
- **Lutte contre la déforestation** : pour les produits et matières premières notoirement associés à la déforestation, nous veillons à pourvoir systématiquement nos marques propres, comme Boni et Everyday, de certifications de durabilité offrant une garantie de gestion durable des forêts (cacao, huile de palme, soja, café).

Des informations plus détaillées sur les produits durables sont disponibles à partir de la page 170.

Mobilité des marchandises, des clients et des collaborateurs

- La navigation fluviale en Belgique a permis d'éviter 4.836 trajets en camion.
- Les livraisons sortantes en direction des magasins Colruyt présentent un exceptionnel taux de chargement de 94%.
- **Livraison sur le dernier kilomètre** : des formules telles que Cru, Solucious et Collect&Go expérimentent les vélos-cargos.
- DATS 24 étend sans cesse son **réseau de bornes de recharge** pour véhicules électriques, essentiellement sur le parking des magasins. Le compteur affichait 232 bornes fin 2021. À présent, nous proposons également des véhicules partagés sur le parking de 12 magasins Colruyt Meilleurs Prix.
- Durabilisation des déplacements domicile-lieu de travail : 38 millions de kilomètres en voiture évités par les cyclistes, navetteurs et covoitureurs.
- Depuis début 2022, nos collaborateurs des bureaux peuvent exercer leurs activités **ailleurs que sur le lieu de travail attiré** (à domicile ou dans un bureau régional) deux jours par semaine.

Taxonomie de l'UE

Système de classification des activités durables

Avec le **Pacte vert pour l'Europe**, l'Union européenne s'est engagée à ramener à zéro d'ici 2050 les émissions nettes de gaz à effet de serre et, par voie de conséquence, à atteindre la **neutralité climatique**. Afin de réaliser cet ambitieux objectif, la Commission européenne a **mis sur pied un plan d'action pour le financement de la croissance durable**, dont relève la Taxonomie de l'UE. Cet outil doit, pour l'essentiel, permettre à la Commission de réorienter les flux de capitaux vers des activités économiques durables, l'intégration de la durabilité dans la gestion des risques et l'incitation à la transparence et au raisonnement à long terme.

Le Règlement (UE) 2020/852 (« **Taxonomie de l'UE** ») a été publié le 22 juin 2020. **La Taxonomie de l'UE constitue un système de classification européen des activités durables** ; ce cadre détermine les activités économiques qu'il est permis de considérer comme respectueuses de l'environnement et durables. Le règlement est entré en vigueur le 12 juillet 2020. Colruyt Group doit en rendre compte pour la première fois durant l'exercice 2021/22.

Le Règlement de la Taxonomie de l'UE définit **six objectifs environnementaux** auxquels les activités économiques doivent contribuer :

1. **L'atténuation du changement climatique**
2. **L'adaptation au changement climatique**
3. **L'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et marines**
4. **La transition vers une économie circulaire**
5. **La prévention et le contrôle de la pollution**
6. **La protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes**

Exercice de déclaration 2021/22

Pour l'exercice de déclaration 2021/22, les entreprises sont priées d'identifier les activités économiques qui présentent un potentiel écologique durable (« **éligibles** »), compte tenu des deux premiers objectifs environnementaux posés par l'UE, l'atténuation du changement climatique et l'adaptation au changement climatique. Le Règlement délégué (UE) 2021/2178 (« **Règlement délégué** ») dispose que toute entreprise est tenue de publier uniquement la quote-part dans le chiffre d'affaires total, les dépenses d'investissement (CapEx) et les dépenses opérationnelles (OpEx) des activités économiques éligibles.

Champ d'application

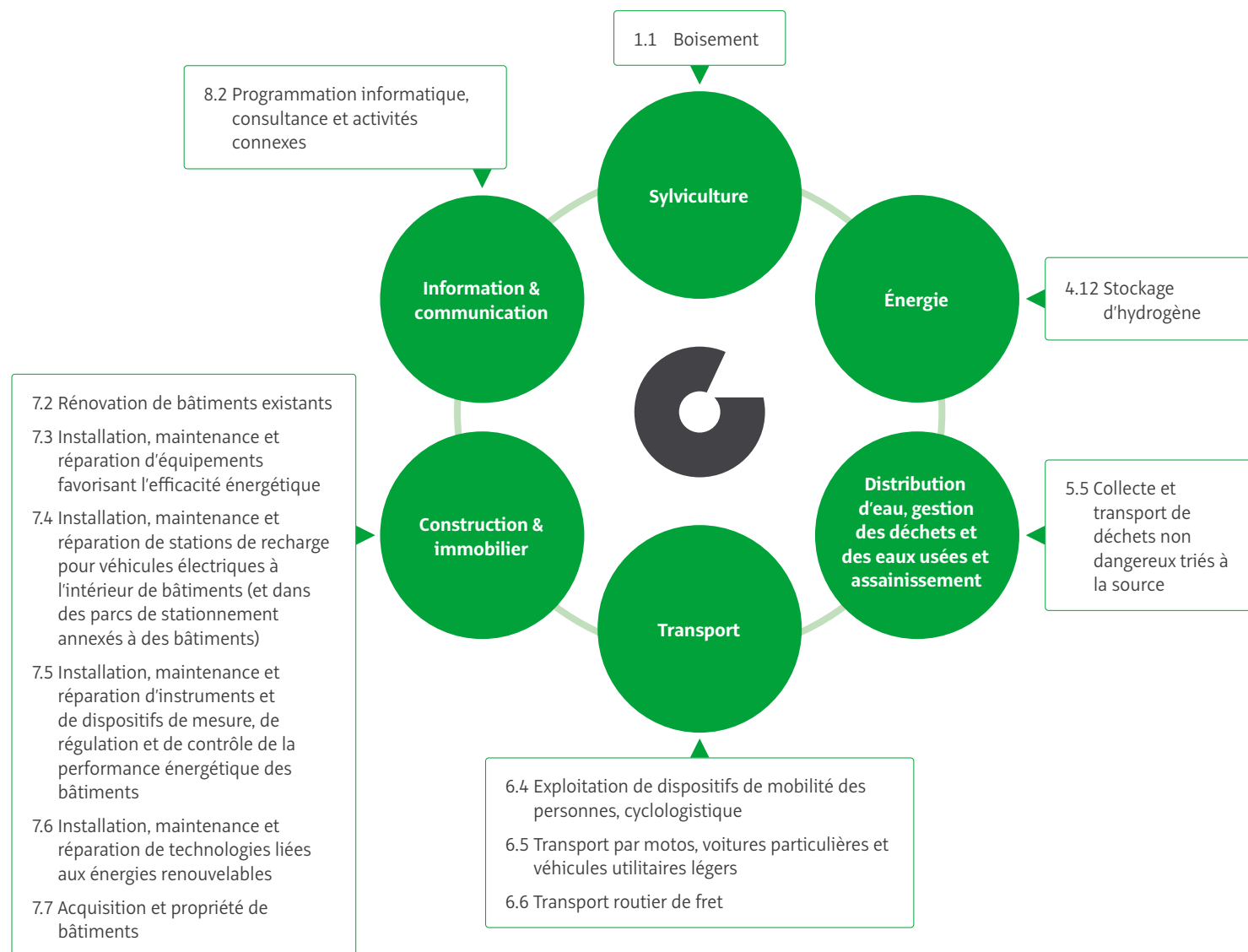
L'évaluation de ces activités économiques a été réalisée pour toutes les entreprises qui sont intégralement consolidées. Par ailleurs, Colruyt Group investit de manière indirecte dans de nombreuses activités économiques durables prescrites dans le Règlement délégué du climat (UE) 2021/2139 (« **Règlement délégué du climat** »), mais ces investissements sont portés au compte des entreprises associées, qui ne figurent pas dans la liste des entreprises intégralement consolidées du groupe. Ainsi, nous investissons conjointement avec Korys dans le holding énergétique Virya Energy, dont la production d'énergie éolienne et d'hydrogène durable constitue la principale activité.

Dans le cadre d'une Taxonomie de l'UE volontaire, Virya Energy prend l'initiative de produire son propre rapport. Il en ressort que ses principales activités éligibles sont la production éolienne d'électricité (4.3), la production hydraulique d'électricité (4.5) et le transport maritime et côtier de fret, les opérations portuaires et les activités de soutien par bateau (6.10). Pour l'ensemble des activités éligibles, le rapport de Virya Energy porte sur plus de 95% pour chacun des indicateurs de performance critiques (chiffre d'affaires net, CapEx et OpEx). Si vous souhaitez des informations détaillées sur ce rapport volontaire, rendez-vous sur le site web de Virya Energy.

Activités éligibles

Colruyt Group opère essentiellement dans le secteur du commerce de détail alimentaire et non alimentaire, du commerce de gros et du foodservice. Ces activités économiques n'ont toutefois pas été intégrées au Règlement délégué pour le climat. Par conséquent, les activités principales de notre groupe sortent du champ d'application dudit règlement.

Cependant, nous avons évalué l'ensemble de nos activités économiques à l'aune des définitions, telles qu'elles sont reprises dans le Règlement délégué pour le climat. Les activités économiques suivantes de Colruyt Group sont éligibles en vertu de la Taxonomie de l'UE :



Le descriptif de ces activités est repris dans le tableau à la page suivante.

Numéro de l'activité	Nom de l'activité	Application pour Colruyt Group
1.1	Boisement	Boisement en cours à travers notre projet de boisement en République démocratique du Congo.
4.12	Stockage d'hydrogène	Exploitation d'installations d'hydrogène dans les stations DATS 24.
5.5	Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	Activités séparées de collecte et de transport de déchets non dangereux triés ou mélangés, en vue de leur préparation à la réutilisation ou au recyclage. Cette activité concerne notamment la collecte de papier à recycler.
6.4	Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	À cette activité correspond l'activité de vente de Bike Republic, ainsi que l'achat et la vente de vélos de société.
6.5	Transport par motos, voitures particulières et véhicules de société légers	Cette activité concerne le parc automobile de Colruyt Group pour le type M1 (véhicules particuliers), N1 (véhicules utilitaires d'une masse inférieure à 3,5 tonnes) et L (véhicules à deux, trois et quatre roues).
6.6	Transport routier de fret	Cette activité concerne le parc automobile de Colruyt Group pour le type N1 (masse inférieure à 3,5 tonnes), N2 (masse comprise entre 3,5 et 12 tonnes) et N3 (masse supérieure à 12 tonnes). L'ensemble des tracteurs en gestion propre est concerné.
7.2	Rénovation de bâtiments existants	Préparation de la rénovation des bâtiments de Colruyt Group.
7.3	Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	Cette activité englobe les mesures de rénovation, telles que les toitures végétales et l'éclairage LED.
7.4	Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)	Cette activité concerne l'ensemble des installations, la maintenance et les réparations effectuées par DATS 24 aux stations de recharge.
7.5	Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	Cette activité concerne le système de contrôle de l'énergie de Colruyt Group.
7.6	Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	Cette activité englobe l'installation, la maintenance et la réparation de technologies équipant les pompes à chaleur électriques et les panneaux solaires.
7.7	Acquisition et propriété de bâtiments	Cette activité comprend l'acquisition de biens immobiliers et l'exercice de la propriété sur les biens immobiliers de Colruyt Group.
8.2	Programmation informatique, consultation et activités connexes	Cette activité concerne tous les projets informatiques majeurs impliquant de la programmation, de la consultation et d'autres activités connexes.

Colruyt Group opère par ailleurs dans de nombreuses autres activités économiques définies par la Taxonomie de l'UE. Durant le dernier exercice 2021/22, ces dernières ont toutefois contribué peu, voire nullement, au chiffre d'affaires, aux dépenses d'investissement (CapEx) ou aux dépenses opérationnelles (OpEx) en vertu des dispositions définies par la Taxonomie de l'UE et sont, par conséquent, considérées comme activités économiques « non éligibles ». Ces activités économiques sont les suivantes :

- 3.10 Production d'hydrogène
- 4.25 Production de chaleur/froid par utilisation de chaleur fatale
- 6.13 Infrastructures consacrées à la mobilité des personnes, cyclologistique
- 8.1 Traitement de données, hébergement et activités connexes
- 8.2 Solutions fondées sur des données en vue de la réduction des émissions de gaz à effet de serre
- 11.1 Éducation

Les indicateurs clés de performance (KPI) de la Taxonomie de l'UE

Conformément au Règlement délégué, toute entreprise est tenue de publier uniquement la quote-part dans le chiffre d'affaires net total, les dépenses d'investissement (CapEx) et les dépenses opérationnelles (OpEx) des activités économiques éligibles.

Dans la mesure où le secteur de la distribution, notre activité principale, n'est pas pris en compte par l'actuel Règlement délégué pour le climat, une grande partie de nos activités économiques n'est pas éligible pour le calcul des KPI. En notre qualité de distributeur, nous continuons toutefois à nous engager au quotidien dans l'entrepreneuriat durable et la consommation responsable. Pour les activités économiques éligibles, nous publions pour la première fois leur quote-part dans le chiffre d'affaires net total, le CapEx et l'OpEx.

Chiffre d'affaires

Colruyt Group présente un chiffre d'affaires éligible de **0,21%**. Ce **chiffre d'affaires** provient essentiellement de la vente de vélos enregistrée dans notre chaîne de magasins de vélos Bike Republic.

Dépenses d'investissement (CapEx)

Colruyt Group présente des dépenses d'investissement (**CapEx**) éligibles de **64,11%**. Sont principalement concernés les investissements dans les bâtiments, l'achat comme la rénovation, les frais d'installation, d'entretien et de réparation liés aux bâtiments, au transport et aux technologies qui favorisent l'efficacité énergétique. Nos investissements dans l'hydrogène et les projets IT relèvent aussi de cette rubrique. Sont également compris les droits d'utilisation découlant de l'acquisition et de la propriété de biens immobiliers conformément à la norme IFRS 16.

Dépenses opérationnelles (OpEx)

Enfin, les dépenses opérationnelles (**OpEx**) éligibles s'élèvent à **3,15%**. Cette rubrique comporte essentiellement les dépenses liées à l'entretien et aux réparations effectuées dans le cadre de la rénovation de bâtiments et du transport.

Dépenses d'investissement CapEx éligibles et non éligibles



Règles d'évaluation

Notre calcul du dénominateur des KPI susmentionnés repose sur les **règles d'évaluation** telles qu'elles sont définies dans la Taxonomie de l'UE.

Le **chiffre d'affaires** défini par la Taxonomie de l'UE correspond au chiffre d'affaires consolidé et présenté dans la troisième note du rapport financier.

Dans le cadre du calcul du **CapEx**, la Taxonomie de l'UE établit que toutes les nouvelles acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles doivent être prises en considération pour les amortissements et réductions de valeur, de même que les acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles découlant de nouveaux regroupements d'entreprises et des appendices des droits d'utilisation IFRS 16 (actifs au titre du droit d'utilisation). Par conséquent, nous n'avons pas pris en considération pour nos acquisitions décrites dans les notes 10 et 11 du rapport financier, des reprises d'actifs et des modifications des droits d'utilisation pour aboutir à

la définition du CapEx prescrite par la Taxonomie de l'UE.

Enfin, la Taxonomie de l'UE exige que le dénominateur de l'**OpEx** soit constitué des frais directs non activés de la R&D, de la rénovation des bâtiments, du leasing à court terme, de l'entretien, des réparations et de toutes les autres dépenses directes liées à l'entretien journalier des immobilisations corporelles par l'entreprise ou par des tiers en sous-traitance, et qui se révèlent indispensables au maintien du bon fonctionnement desdits actifs. Chez Colruyt Group, cela correspond aux produits d'exploitation, aux frais d'exploitation, aux services et biens divers ainsi qu'aux avantages du personnel. Ces dépenses sont détaillées dans les notes 4, 5 et 6 du rapport financier.

Afin d'éviter tout double comptage au niveau des KPI susmentionnés, les transactions intragroupes sont systématiquement éliminées de la consolidation.

Vers un rapport conforme à la Taxonomie de l'UE

À compter de l'exercice 2022/23, nous rendrons compte de l'adéquation avec les deux premiers objectifs environnementaux précités, de même qu'avec les quatre autres objectifs environnementaux. Dans ce cadre, les activités économiques éligibles seront évaluées à l'aune des critères techniques associés à un ou plusieurs des six objectifs environnementaux. Par ailleurs, elles devront s'abstenir de toute entrave majeure aux cinq autres objectifs environnementaux et il conviendra d'apporter des garanties minimales en termes de droits humains ainsi que de droits et de normes du travail.

D'une part, nous nous préparons à ce que cette entreprise de mise en adéquation finisse par mener à la radiation de plusieurs activités économiques jusque-là identifiées comme éligibles. D'autre part, nous supposons que certaines de nos activités économiques contribueront à la réalisation des quatre autres objectifs environnementaux.

Les procédures nécessaires à la production, durant la prochaine période de déclaration, de rapports détaillant cette mise en adéquation, sont actuellement mises en place au sein du groupe.

Nos indicateurs



Indicateurs ODD 2

		2019	2020	2021
Alimentation équilibrée pour chacun				
Dons alimentaires à des organisations sociales (en tonnes)	Année civile	4.262	4504	5.622
% Produits frais réellement vendus	Année civile	97,21	97,33	96,98

Les excédents et les dons alimentaires portent sur les magasins d'alimentation Colruyt, Bio-Planet et Okay.

Indicateurs ODD 3

		2019	2020	2021
Alimentation équilibrée sur mesure				
# Produits à la composition nutritionnelle améliorée	Année civile	134	206	240
Réduction des matières grasses (en tonnes)	Année civile	135,6	151,1	251,1
Réduction des acides gras saturés (en tonnes)	Année civile	72,7	109,5	116,8
Réduction des sucres (en tonnes)	Année civile	195,8	88,4	228,1
Réduction de sel (en tonnes)	Année civile	22,8	38,4	34,4
Augmentation de fibres (en tonnes)	Année civile	60,5	38	39,1
# Références de Boni Selection au Nutri-Score amélioré	Année civile	29	87	50
Accompagnement des consommateurs et des collaborateurs				
% Produits Boni avec mention du Nutri-Score sur l'emballage	Année civile	51,7	91	100
% Produits Spar avec mention du Nutri-Score sur l'emballage	Année civile	-	29	100

Environnement de travail sain et sûr				
% Collaborateurs affiliés au Fonds de solidarité	Exercice	67,2	65,0	69,0
Montant versé par le Fonds de solidarité (en EUR)	Exercice	1.129.072	1.128.950	1.400.162
# Accidents du travail	Exercice	874	860	969
Taux de fréquence des accidents du travail	Exercice	23,3	22,72	25,30
Degré de gravité des accidents du travail	Exercice	0,64	0,59	0,69
# Collaborateurs malades de longue durée contactés par Le Relais	Exercice	3.228	1.814	2.935

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 chez Colruyt et Okay.

ODD 6 - ODD 7

Indicateurs ODD 6		2019	2020	2021	Objectifs
Gestion circulaire de l'eau					
Consommation d'eau totale (en m³)	Année civile	605.846	592.468 ⁽¹⁾	560.578	
% Eau de pluie et eaux usées	Année civile	27,2	29 ⁽¹⁾	33,4	50% d'ici 2025
Eaux usées recyclées chez Fine Food Meat (en m³)	Année civile	96.926	109.199	101.943	
Eau produite avec l'installation d'eau potable PURA	Année civile	972	4.242	7.732	

(1) Lors du calcul des chiffres de 2021, une erreur a été constatée dans la méthode de calcul de 2020.

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

Indicateurs ODD 7		2019	2020	2021	Objectifs
Réduction de la consommation énergétique					
% Réduction de la consommation énergétique (proportionnellement au chiffre d'affaires)	Année civile	8,7	11,8	13,5	20% d'ici 2030
Consommation énergétique (MWh/million EUR de chiffre d'affaires)	Année civile	58,9	57,0	55,9	51,7% d'ici 2030
Consommation d'électricité du groupe en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg (MWh)	Année civile	230.724	235.320	234.697	
Production et utilisation d'énergie renouvelable					
% Taux de simultanéité moyen des sites centraux	Année civile	70	72	78,5	90% d'ici 2030
% Consommation énergétique provenant de combustibles non fossiles	Année civile	44	44,7	44,4	60% d'ici 2030
% Consommation d'électricité provenant de sources non fossiles	Année civile	100	100	100	Ambition de 100%
% Énergie non fossile provenant d'unités de production propres ou locales	Année civile	100	100	100	100% d'ici 2030
Production d'électricité solaire Colruyt Group (MWh)	Année civile	7.550	10.319	12.082	
Production d'électricité verte de Virya Energy, attribuée à Colruyt Group (MWh)	Année civile	-	1.135.562	949.336	
Émissions de CO ₂ évitées par nos investissements en énergie verte (en tonnes)	Année civile	-	279.348	233.537	
Mise à disposition d'énergie durable					
# Bornes de recharge électriques	Exercice	122	147	232	
# Sites de bornes de recharge	Exercice	115	135	159	
# Stations DATS 24 équipées d'une pompe CNG	Exercice	76	84	88	
# Stations à hydrogène publiques DATS 24	Exercice	1	1	1	

Ces indicateurs portent sur Colruyt Group Belgique et Grand-Duché de Luxembourg, sauf indication contraire.



Indicateurs ODD 8

2019

2020

2021

Emploi chez Colruyt Group

# Collaborateurs salariés pour l'ensemble de Colruyt Group	Exercice	30.631	32.945	32.996
# Nouveaux collaborateurs (accroissement net)	Exercice	728	2.314	51
Ancienneté moyenne (en années)	Exercice	9,79	9,84	10,27
# Étudiants jobistes qui ont travaillé pour Colruyt Group l'année passée	Exercice	8.258	8.484	8.949
# Nationalités	Exercice	91	89	89
# Collaborateurs recrutés âgés de plus de 45 ans	Exercice	465	506	410
% Femmes exerçant une fonction dirigeante	Exercice	25,6	27	28
# Rotations de fonction	Exercice	812	791	727
# Collaborateurs ayant souscrit à l'augmentation de capital	Exercice	2.166	2.205	1.606
Montant destiné à la participation bénéficiaire (en millions EUR)	Exercice	27,8	28,5	20,4
% Collaborateurs représentés par l'intermédiaire d'un organe de concertation sociale	Exercice	97,3	94,4	94,0
% Collaborateurs relevant de la CCT	Exercice	-	-	100



Indicateurs ODD 8		2019	2020	2021
Apprentissage et développement communs				
Montant des investissements dans la formation (en millions EUR)	Exercice	38,8	32,1	39,1
% Masse salariale investie dans la formation	Exercice	3,04	2,41	2,82
# Participants uniques à une formation de croissance personnelle	Exercice	1.759	1.562	1.548
# Types différents de formations de croissance personnelle	Exercice	58	73	55
# Collaborateurs dans un parcours d'apprentissage dual	Exercice	206	185	211
# Stagiaires	Exercice	585	395	710
# Programmes d'apprentissage (traineeships)	Exercice	8	10	14
# Établissements de la Colruyt Group Academy	Exercice	11	10	10
# Participants aux ateliers de la Colruyt Group Academy pour les consommateurs	Exercice	52.602	5.361	23.501
# Types différents de formations pour les consommateurs	Exercice	190	192	152
Montant d'investissement (en EUR) pour la Colibri Foundation	Année civile	808.593	798.860	907.846
# Projets de formation de la Colibri Foundation	Année civile	14	14	18
# Jeunes directement concernés par les projets de formation de la Colibri Foundation	Année civile	6715	9.350	10.480
Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur	Exercice	-	-	27
Nombre total d'heures de formation durant l'année (en millions)	Exercice	-	-	1,02
Conditions de travail dans la filière				
# Producteurs faisant l'objet d'un suivi dans des pays à risques	Année civile	430	487	485
% Producteurs dans des pays à risques audités au moins une fois	Année civile	100	97	81
% Producteurs dans des pays à risques présentant un résultat acceptable après un audit social	Année civile	90	95	96
# Producteurs passés d'un résultat faible à acceptable par rapport à l'année passée	Année civile	31	19	5
# Producteurs dont la collaboration a pris fin pour infraction au code de conduite	Année civile	9	3	5

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 12		2019	2020	2021	Objectifs
Sourçage responsable					
Poisson					
# Total produits poisson, coquillages et crustacés sauvages	Année civile	186	197	199	
% Total produits poisson, coquillages et crustacés sauvages certifiés MSC	Année civile	83,3	84,3	85,4	
% Total produits poisson, coquillages et crustacés sauvages certifiés MSC ou évalués ILVO/ISSF	Année civile	87,1	96,4	98,5	
# Produits poisson, coquillages et crustacés d'élevage	Année civile	92	102	111	
% Produits poisson, coquillages et crustacés d'élevage certifiés ASC et BIO	Année civile	85,9	92,2	94,6	
Café					
# Produits de café	Année civile	130	125	105	
% Grains de café certifiés (UTZ, Rainforest Alliance, BIO, Fair Trade)	Année civile	99,3	99,6	100	
% Produits de café certifiés (UTZ, Rainforest Alliance, BIO, Fair Trade)	Année civile	96,9	97	100	
Cacao					
# Produits à base de cacao	Année civile	279	301	310	
% Produits certifiés à base de cacao (UTZ, BIO, Fair Trade)	Année civile	90,3	98	99,5	
% Barres et tablettes de chocolat certifiées	Année civile	100	100	100	



Indicateurs ODD 12		2019	2020	2021	Objectifs
Sourçage responsable					
Soja food					
# Tonnes de produits soja food	Année civile	-	1046,7	882,7	
% Sans OGM (sans recours aux technologies OGM)	Année civile	-	100	100	
# Tonnes de soja TIER 1 (présence dans le produit sous la forme de soja)	Année civile	-	619	455	
% Soja TIER 1 certifié durable	Année civile	-	49	65	
% Soja TIER 1 certifié durable et/ou provenant d'Europe ou d'Amérique du Nord	Année civile	-	91	88,8	
% Soja TIER 1 compensé par l'achat de certificats RTRS	Année civile	-	9	11	
# Tonnes de soja TIER 5 (présence dans le produit sous la forme de dérivés de soja)	Année civile	-	428	428	
% Soja TIER 5 certifié ou compensé par l'achat de certificats RTRS	Année civile	-	100	100	
Soja feed					
Volume de soja feed utilisé dans la production de viande et de produits laitiers (en tonnes)	Année civile	33.100	33.100	41.246	
Volume de soja feed acheté au Brésil avec des certificats RTRS (en tonnes)	Année civile	33.100	33.100	41.246	
% Soja feed compensé par l'achat de certificats RTRS	Année civile	100	100	100	
% Certificats RTRS acquis auprès d'une coopérative que nous avons soutenue dans sa transition vers du soja plus durable	Année civile	-	-	68	
Huile de palme					
Volume d'huile de palme commercialisé (en tonnes)	Année civile	5.005,5	4.947,3	4.661	
% Huile de palme : balance de masse RSPO	Année civile	29	12,8	1,1	
% Huile de palme : ségrégée RSPO	Année civile	68,1	84,9	98,6	
% Huile de palme conventionnelle compensée par l'achat de certificats RSPO	Année civile	2,9	2,3	0,3	
% Huile de palme certifiée RSPO	Année civile	-	100	100	
Volume d'huile de palmiste commercialisé (en tonnes)	Année civile	703,2	485,3	1.009,3	
% Huile de palmiste : balance de masse RSPO	Année civile	14,7	23,4	41,9	
% Huile de palmiste : ségrégée RSPO	Année civile	7,8	30,2	58,1	
% Huile de palmiste conventionnelle compensée par l'achat de certificats RSPO	Année civile	77,5	46,4	0	
% Huile de palmiste certifiée RSPO	Année civile	-	100	100	



Indicateurs ODD 12		2019	2020	2021	Objectifs
Sourçage responsable					
Bois					
# Produits en bois (min. 60% de bois)	Année civile	310	235	246	
% Produits en bois certifiés (FSC ou PEFC)	Année civile	97,7	100	100	
Papier					
# Produits en papier	Année civile	211	233	295	
% Produits en papier certifiés (FSC, PEFC ou Der Blaue Engel)	Année civile	100	99,6	100	
Charbon de bois					
% Produits de charbon de bois certifié	Année civile	100	100	100	
Coton					
% Produits de coton certifiés GOTS ou BCI chez Dreambee	Année civile	87	91	100	
# Produits de coton (slips, chemisettes, chaussettes) certifiés GOTS chez Colruyt	Année civile	12	12	64	
Filières					
# Filières actives	Année civile	7	7	8	
# Produits issus des filières dans nos magasins	Année civile	40	40	46	
# Agriculteurs concernés par les filières (indirectement par l'intermédiaire de coopératives)	Année civile	33.140	43.864	49.864	
# Agriculteurs concernés par les filières (directement au sein de la filière)	Année civile	-	2.174	2.320	
Bien-être animal					
% Œufs frais de poules élevées au sol ou de poules élevées en plein air	Année civile	100	100	100	
% Produits à base d'œufs de poules élevées au sol ou de poules élevées en plein air	Année civile	100	100	100	
% Viande de lapin fraîche provenant d'un élevage en parc (hors préparations) et livrée par l'intermédiaire de Fine Food Meat	Année civile	100	100	100	
% Viande de lapin fraîche provenant d'un élevage en parc (hors préparations)	Année civile	100	100	100	



Indicateurs ODD 12		2019	2020	2021	Objectifs
Utilisation parcimonieuse des matières premières et des matériaux					
% Taux de recyclage	Année civile	83,98	85,27	85,06	Au moins 85% d'ici 2021
% Produits frais effectivement vendus	Année civile	97,21	97,33	96,98	Au moins 97,4% à partir de 2021
% Pertes alimentaires destinées à l'incinération/la méthanisation	Année civile	69,0	66,8	65,0	Maximum 60% d'ici 2023
Ensemble contre les pertes alimentaires					
Indicateur					
% Pertes alimentaires destinées à la consommation humaine		-	-	15,9	
% Pertes alimentaires destinées à l'alimentation animale		-	-	18,8	
% Pertes alimentaires destinées à la biochimie		-	-	0,3	
% Pertes alimentaires destinées à l'incinération/la méthanisation		-	-	65	
Circularité dans le conditionnement					
Volume de matériaux de conditionnement ayant fait l'objet d'une transition vers une utilisation de matériaux durables (en kg)	Année civile	12.060,00	-	15.023,07	
Volume de matériaux de conditionnement ayant fait l'objet d'une transition d'un conditionnement non recyclable à un conditionnement recyclable (en kg)	Année civile	-	-	82.860,54	
Volume de matériaux de conditionnement que nous avons mis en moins sur le marché (en kg)	Année civile	36.475,50	88.804,23	20.668,96	
% RPET dans nos boissons de marque maison	Année civile	-	22	33	Au moins 50% d'ici 2025

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 13		2019	2020	2021	Objectifs
--------------------	--	------	------	------	-----------

Normes 1 et 2 : prévention et réduction des émissions de gaz à effet de serre					
---	--	--	--	--	--

% Réduction des émissions de gaz à effet de serre proportionnellement au chiffre d'affaires, par rapport à l'année de référence 2008 ⁽¹⁾	Année civile	28,9	41,8	42,4	40% d'ici 2030
Émissions totales de gaz à effet de serre (en tonnes éq. CO ₂)	Année civile	-	-	87.547	
Émissions de gaz à effet de serre de Colruyt Group scope 1 (en tonnes éq. CO ₂)	Année civile	-	-	87.296	
Émissions de gaz à effet de serre de Colruyt Group scope 2 (fondé sur le marché) (en tonnes éq. CO ₂)	Année civile	-	-	251	

(1) Nous avons recalculé l'année de base 2008 à la suite d'adaptations effectuées dans notre méthode de calcul et dans le scope organisationnel.
En conséquence, les valeurs relatives à 2019 et 2020 ont été adaptées rétroactivement.

Réfrigération, chauffage, énergie et mobilité					
---	--	--	--	--	--

% Magasins d'alimentation équipés d'installations de réfrigération recourant à des réfrigérants naturels	Exercice	-	-	35,7	
% Magasins d'alimentation récupérant la chaleur	Exercice	-	-	19,9	
% Magasins d'alimentation exempts de combustibles fossiles	Exercice	-	-	10,2	
% Magasins basse énergie dans l'ensemble du parc de magasins	Année civile	-	-	42,5	
% Rotations de charrettes réfrigérées à la glace liquide (Liquid Ice Containers)	Exercice	73,9	85,8	93,9	
Taux de fuite de réfrigérant	Exercice	-	-	3,81	
% Voitures de société recourant à des carburants de substitution	Exercice	50,7	59,0	64,5	
% Propres tracteurs, fourgons et camionnettes recourant à des carburants alternatifs	Exercice	-	-	31	



Indicateurs ODD 13		2019	2020	2021	Objectifs
Scopes 1 et 2 : absorption des émissions de gaz à effet de serre grâce au reboisement					
# Arbres plantés en RDC	Exercice	-	-	1.678.341	
Scope 3 : prévention et réduction des émissions de gaz à effet de serre					
Mobilité des collaborateurs					
# Bureaux régionaux	Exercice	11	11	11	
% Collaborateurs se rendant au travail à vélo	Exercice	-	-	19,5	
% Collaborateurs se rendant au travail en transports en commun	Exercice	-	-	5,8	
% Collaborateurs se rendant au travail en faisant du covoiturage	Exercice	-	-	4,0	
Mobilité des marchandises					
# Trajets évités en camion grâce au transport fluvial en Belgique	Exercice	4.998	5.062	4.836	
% Taux de chargement des livraisons entrantes pour Colruyt	Exercice	76,7	76,1	76,3	
% Taux de chargement des livraisons sortantes pour Colruyt	Exercice	94,0	94,0	94,0	

Les indicateurs pour les charrettes réfrigérées à la glace liquide (Liquid Ice Containers) portent sur le commerce de détail alimentaire en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg (Bio-Planet, Colruyt et OKay).

Les indicateurs pour les magasins dotés de réfrigérants naturels, d'un système de récupération de chaleur et exempts de combustibles fossiles portent sur les magasins alimentaires Bio-Planet, Colruyt et OKay en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg.

Les indicateurs pour les magasins basse énergie portent sur les magasins Bio-Planet, Colruyt (Belgique), Cru, OKay, Dreambaby et Dreamland.

Résultats de 2021

Une part non négligeable des émissions provenant de la consommation de gaz naturel pour 2021 (32%) s'appuie sur des calculs. Au besoin, ces chiffres seront corrigés dans le rapport de durabilité de l'année à venir sur la base des facteurs réels.

Facteurs d'émission

Nos calculs intègrent les facteurs d'émission selon une hiérarchie déterminée. Autrement dit, lorsque nous recherchons un facteur d'émission, nous commençons par consulter la base de données ADEME. Colruyt Group a détaillé le mix énergétique local pour l'électricité. Certains facteurs utilisés proviennent de l'IEA, qui détermine les facteurs selon le mode de production d'énergie et la

localisation. Les chiffres de production proviennent pour l'essentiel de la source ECO Invent. Nous recourons à la base de données DEFRA pour tous les facteurs d'émission qui ne relèvent d'aucune des sources précitées. Les bases de données utilisées dans cet exercice sont régulièrement actualisées.

Nouveau calcul des émissions

Le seuil pour un nouveau calcul s'élève à 5%. Toute modification de la formule du calcul d'un flux donné (notamment parce que des informations plus détaillées sont disponibles) opérée par Colruyt Group donnera lieu à un contrôle déterminant si cette modification entraîne un changement significatif des valeurs des émissions. Le cas échéant, les données historiques seront recalculées à la lumière des données et/ou de la méthodologie réajustées.

Limites organisationnelles

Nous nous sommes appuyés sur le principe du « contrôle financier » afin d'identifier les entités et les activités de Colruyt Group qui relèvent du champ d'application. Ce principe implique que les travaux intégralement consolidés dans les calculs financiers, doivent être intégrés dans le champ d'application. Par ailleurs, les émissions des coentreprises (*joint ventures*) dont les partenaires exercent un pouvoir de contrôle financier conjoint, sont comptabilisées selon la méthode des « actions participatives » (*equity share*) (en pourcentage).



Rapport financier

195	Compte de résultats consolidé
196	État consolidé du résultat global
197	État consolidé de la situation financière
198	État consolidé des flux de trésorerie
199	État consolidé des variations des capitaux propres
201	Déclaration des personnes responsables
202	Rapport du commissaire
210	Notes aux états financiers consolidés
276	Définitions

Compte de résultats consolidé

(en millions EUR)

	Note	2021/22	2020/21
Chiffre d'affaires	3.	10.049,3	9.930,7
Coût des marchandises vendues	3.	(7.297,6)	(7.138,8)
Marge brute	3.	2.751,7	2.791,9
Autres produits d'exploitation	4.	196,0	185,5
Services et biens divers	5.	(692,9)	(633,3)
Avantages du personnel	6.	(1.478,5)	(1.462,3)
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants		(365,4)	(326,9)
Autres charges d'exploitation	4.	(35,7)	(31,4)
Résultat d'exploitation (EBIT)		375,2	523,5
Produits financiers	7.	11,3	8,5
Charges financières	7.	(9,8)	(7,6)
Résultat financier net	7.	1,5	0,9
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	12., 13.	6,0	(3,5)
Bénéfice avant impôts		382,7	520,9
Impôts sur le résultat	8.	(94,7)	(104,9)
Bénéfice de l'exercice		288,0	416,0
Attribuable aux :			
Participations ne donnant pas le contrôle		0,7	0,7
Actionnaires de la société mère		287,3	415,3
Bénéfice par action – de base et dilué (en EUR)	22.	2,16	3,06

État consolidé du résultat global

(en millions EUR)	Note	2021/22	2020/21
BÉNÉFICE DE L'EXERCICE		288,0	416,0
ÉLÉMENTS DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL DES FILIALES TOTALEMENT CONSOLIDÉES			
Éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net			
Réévaluation des avantages postérieurs à l'emploi à long terme, après impôts	8., 24.	20,8	(13,0)
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.	(1,1)	4,1
Total des éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net		19,7	(8,9)
Éléments qui pourraient être reclassés en résultat net			
Bénéfices/(pertes) résultant de la conversion de devises de filiales étrangères, après impôts		0,3	(0,2)
Variation nette de la juste valeur d'instruments financiers dérivés, après impôts	8.	6,2	2,2
Total des éléments qui pourraient être reclassés en résultat net		6,5	2,0
ÉLÉMENTS DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL DES PARTICIPATIONS PRISES SELON LA MÉTHODE DE MISE EN ÉQUIVALENCE			
Éléments qui pourraient être reclassés en résultat net			
Variation nette de la juste valeur d'instruments financiers dérivés, après impôts	12., 13.	16,4	(11,4)
Total des éléments qui pourraient être reclassés en résultat net		16,4	(11,4)
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE		42,6	(18,3)
RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE		330,6	397,7
Attribuable aux :			
Participations ne donnant pas le contrôle		0,7	0,7
Actionnaires de la société mère		329,9	397,0

État consolidé de la situation financière

(en millions EUR)	Note	31.03.2022	31.03.2021
Goodwill	9.	157,6	124,9
Immobilisations incorporelles	10.	329,4	277,1
Immobilisations corporelles	11.	2.745,0	2.576,6
Participations prises selon la méthode de mise en équivalence	12., 13.	464,3	320,4
Actifs financiers	14.	14,7	111,6
Actifs d'impôt différé	17.	17,5	12,3
Autres créances	19.	46,0	42,4
Total des actifs non courants		3.774,5	3.465,3
Stocks	18.	815,6	737,9
Créances commerciales	19.	602,4	542,9
Actifs d'impôt exigible		35,2	50,1
Autres créances	19.	81,4	78,2
Actifs financiers	14.	128,3	36,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20.	176,2	284,5
Total des actifs courants		1.839,1	1.730,0
TOTAL DES ACTIFS		5.613,6	5.195,3
Capital		364,7	357,4
Réserves et résultats reportés		2.097,4	2.165,6
Total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère		2.462,1	2.523,0
Participations ne donnant pas le contrôle		-	4,2
Total des capitaux propres	21.	2.462,1	2.527,2
Provisions	23.	15,4	26,0
Passifs relatifs aux avantages du personnel	24.	107,2	134,4
Passifs d'impôt différé	17.	91,6	66,0
Passifs productifs d'intérêts et autres passifs	25., 26.	650,7	249,8
Total des passifs non courants		864,9	476,2
Provisions	23.	0,7	1,0
Découverts bancaires	20.	0,2	1,2
Passifs productifs d'intérêts ⁽¹⁾	25.	349,8	230,5
Dettes commerciales	26.	1.283,6	1.319,3
Passifs d'impôt exigible		24,9	26,2
Passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs	26.	627,4	613,7
Total des passifs courants		2.286,6	2.191,9
Total des passifs		3.151,5	2.668,1
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS		5.613,6	5.195,3

(1) Comprend entre autres au 31 mars 2022 des financements à court terme à hauteur de EUR 207 millions (EUR 177 millions au 31 mars 2021).

État consolidé des flux de trésorerie

(en millions EUR)

	Note	2021/22	2020/21
ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	Bénéfice avant impôts	382,7	520,9
	Ajustements pour : Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants	365,4	326,9
	Produits financiers et charges financières 7.	(1,5)	(0,9)
	Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence 12., 13.	(6,0)	3,5
	Autres ⁽¹⁾	(16,5)	2,9
	Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles avant les variations du fonds de roulement et des provisions	724,1	853,3
	Diminution/(augmentation) des créances commerciales et autres créances	(47,7)	1,4
	Diminution/(augmentation) des stocks	(60,3)	(118,8)
	(Diminution)/augmentation des dettes commerciales et autres passifs	(49,3)	53,4
	(Diminution)/augmentation des provisions et passifs relatifs aux avantages du personnel	(6,4)	32,4
	Intérêts payés	(2,3)	(2,0)
	Intérêts perçus	5,3	0,3
	Dividendes perçus	4,9	1,2
	Impôts payés sur le résultat	(69,5)	(112,9)
	Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	498,8	708,3
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(484,5)	(466,2)
	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)	(65,0)	(48,4)
	(Augmentation de participation dans)/remboursements de participations des entreprises associées et coentreprises 12., 13.	(74,1)	0,3
	(Acquisitions)/cessions d'actifs financiers 14.	13,1	(98,7)
	(Prêts consentis)/remboursement de prêts consentis	(13,7)	(9,3)
	Produits des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	17,2	27,6
	Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	(607,0)	(594,7)
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	Produits de l'émission d'actions 21.	7,3	10,3
	Acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle	0,1	(2,9)
	Rachat d'actions propres	(199,1)	(52,8)
	Nouveaux/(remboursement d')emprunts ⁽²⁾	440,0	157,1
	Remboursement des dettes de contrats de location	(51,2)	(38,4)
	Dividendes payés 21.	(196,3)	(183,9)
	Flux de trésorerie provenant des activités de financement	0,8	(110,6)
AUGMENTATION/(DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		(107,4)	3,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 ^{er} avril		283,3	263,3
Effet des fluctuations des taux de change		0,1	-
Effets des modifications du périmètre de consolidation		-	17,0
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU 31 MARS		176,0	283,3

(1) Le poste « Autres » comprend notamment les moins/(plus)-values sur la réalisation d'immobilisations corporelles, incorporelles et financières, les pertes de valeur et la reprise de pertes de valeur sur les stocks, les créances commerciales et les autres créances ainsi que les avantages du personnel résultant de l'augmentation de capital réservée au personnel.

(2) Comprend entre autres la comptabilisation /(le remboursement) de financements à court terme.

État consolidé des variations des capitaux propres

(en millions EUR, sauf nombre d'actions)

		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 ^{ER} AVRIL 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	
Résultat global de l'exercice		-	-	-	-	20,8	0,3	22,6	(1,1)	287,3	329,9	0,7	330,6	
Bénéfice de l'exercice		-	-	-	-	-	-	-	-	287,3	287,3	0,7	288,0	
Autres éléments du résultat global de l'exercice		-	-	-	-	20,8	0,3	22,6	(1,1)	-	42,6	-	42,6	
Transactions avec les actionnaires		(2.315.772)	7,3	2.150.566	(78,5)	-	-	-	-	(319,6)	(390,8)	(4,9)	(395,7)	
Augmentation de capital	21.	184.228	7,3	-	-	-	-	-	-	1,3	8,6	-	8,6	
Rachat d'actions propres		-	-	4.650.566	(198,2)	-	-	-	-	(1,1)	(199,3)	-	(199,3)	
Annulation d'actions propres	21.	(2.500.000)	-	(2.500.000)	119,7	-	-	-	-	(119,7)	-	-	-	
Changement de taux de participation		-	-	-	-	-	-	-	-	(7,5)	(7,5)	(4,0)	(11,5)	
Dividendes	21.	-	-	-	-	-	-	-	-	(195,4)	(195,4)	(0,9)	(196,3)	
Autres		-	-	-	-	-	-	-	-	2,8	2,8	-	2,8	
AU 31 MARS 2022		133.839.188	364,7	3.518.954	(143,8)	(21,3)	(1,7)	(8,5)	8,6	2.264,1	2.462,1	-	2.462,1	

État consolidé des variations des capitaux propres (suite)

(en millions EUR, sauf nombre d'actions)	Note	Attribuables aux actionnaires de la société mère											Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
		Nombre d'actions	Capital	Nombre d'actions propres	Actions propres	Autres réserves				Résultats reportés	Total			
						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 ^{ER} 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 de la 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	

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 2021/22 et 2020/21, établis conformément aux « International Financial Reporting Standards » (IFRS), tels qu'approuvés par l'Union européenne jusqu'au 31 mars 2022, 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 2022

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 2022, 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 2022 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 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 6 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 2022, 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 de l'exercice pour l'exercice clos à cette date et les annexes, dont le total l'état de la situation financière consolidé s'élève à € 5.613,60 millions et dont l'état du résultat global consolidé se solde par un bénéfice de l'exercice de € 288 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 2022, 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 - ("ISA's")) telles qu'applicables en Belgique. Par ailleurs, nous avons appliqué les ISA's approuvées par l'International Auditing and Assurance Standards Board ("IAASB") et applicables à la date de clôture et non encore approuvées au niveau national. 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 € 2.745 millions au 31 mars 2022. Par ailleurs, par suite de diverses acquisitions réalisées dans le passé, le Groupe a comptabilisé des goodwill. La valeur comptable du goodwill s'élève à € 157,6 millions au 31 mars 2022. 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 évaluent 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 € 255,6 millions au 31 mars 2022. 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'efficacé 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, § 2 du Code des sociétés et des associations est reprise dans le rapport de gestion sur les Comptes Consolidés. Pour l'établissement de cette information non financière, le Groupe s'est basée sur le cadre de référence "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 précité.

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.

Format électronique unique européen ("ESEF")

Nous avons procédé, conformément à la norme relative au contrôle de la conformité des états financiers avec le format électronique unique européen (ci-après « ESEF »), au contrôle du respect du format ESEF avec les normes techniques de réglementation définies par le Règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 (ci-après « Règlement Délégué »).

L'organe d'administration est responsable de l'établissement, conformément aux exigences ESEF, des états financiers consolidés sous forme de fichier électronique au format ESEF (ci-après « états financiers consolidés numériques ») inclus dans le rapport financier annuel disponible au portail de la FSMA (<https://www.fsma.be/fr/data-portal>).

Notre responsabilité est d'obtenir des éléments suffisants et appropriés afin de conclure sur le fait que le format et le balisage XBRL des états financiers consolidés numériques respectent, dans tous leurs aspects significatifs, les exigences ESEF en vertu du Règlement Délégué.

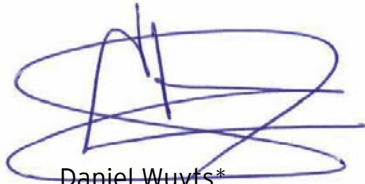
Sur la base de nos travaux, nous sommes d'avis que le format et le balisage d'informations dans les états financiers consolidés numériques de Etn. Fr. Colruyt SA au 31 mars 2022 repris dans le rapport financier annuel disponible au portail de la FSMA (<https://www.fsma.be/fr/data-portal>) est, dans tous leurs aspects significatifs, établis en conformité avec les exigences ESEF en vertu du Règlement Délégué.

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 28 juillet 2022

EY Réviseurs d'Entreprises SRL
Commissaire
Représentée par



Daniel Wuyts*
Partner
*Agissant au nom d'une SRL

23DW0019

Notes aux états financiers consolidés

1. Méthodes comptables significatives	211
1.1. Base de présentation	211
1.2. Déclaration de conformité	211
1.3. Principes de consolidation	212
1.4. Autres méthodes comptables significatives	215
2. Information sectorielle	223
2.1. Secteurs opérationnels	223
2.2. Information géographique	226
3. Chiffre d'affaires et marge brute	227
3.1. Chiffre d'affaires par unité génératrice de trésorerie	227
4. Autres produits et charges d'exploitation	228
5. Services et biens divers	228
6. Avantages du personnel	229
7. Résultat financier net	230
8. Impôts sur le résultat	231
8.1. Impôts sur le résultat comptabilisés dans le compte de résultats	231
8.2. Effets fiscaux comptabilisés dans les autres éléments du résultat global	231
9. Goodwill	232
10. Immobilisations incorporelles	233
11. Immobilisations corporelles	235
12. Participations dans des entreprises associées	237
13. Participations dans des coentreprises (joint-ventures)	240
14. Actifs financiers	241
14.1. Actifs non courants	241
14.2. Actifs courants	242
15. Regroupements d'entreprises	243
16. Actifs détenus en vue de la vente et cessions de filiales	243
16.1. Actifs détenus en vue de la vente	243
16.2. Cessions de filiales	243
17. Actifs et passifs d'impôt différé	244
17.1. Valeur nette comptable	244
17.2. Évolution de la valeur nette comptable	244
18. Stocks	245
19. Créances commerciales et autres créances	245
19.1. Autres créances non courantes	245
19.2. Créances commerciales et autres créances courantes	246
20. Trésorerie et équivalents de trésorerie	247

21. Capitaux propres	248
21.1. Gestion du capital	248
21.2. Capital	248
21.3. Actions propres	248
21.4. Dividendes	249
21.5. Structure de l'actionariat	249
22. Bénéfice par action	249
23. Provisions	250
24. Passifs non courants relatifs aux avantages du personnel	251
24.1. Régimes à cotisations définies à rendement minimal garanti par la loi	251
24.2. Indemnités relatives au « Régime de chômage avec complément d'entreprise »	254
24.3. Autres avantages postérieurs à l'emploi	254
25. Passifs productifs d'intérêts	256
25.1. Tableau des échéances et des remboursements	256
25.2. Tableau des échéances des passifs de location	256
25.3. Tableau des échéances des prêts bancaires et autres	256
26. Dettes commerciales, passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs	257
27. Gestion des risques	258
27.1. Risques liés aux instruments financiers	258
27.2. Autres risques	261
28. Droits et engagements hors bilan	262
29. Passifs éventuels et actifs éventuels	264
30. Dividendes payés et proposés	264
31. Parties liées	265
31.1. Transactions avec des parties liées hors rémunérations des principaux dirigeants	265
31.2. Rémunérations des principaux dirigeants	266
32. Événements postérieurs à la date de clôture	267
33. Honoraires du commissaire	267
34. Liste des sociétés consolidées	268
34.1. Entreprise	268
34.2. Filiales	268
34.3. Coentreprises	271
34.4. Entreprises associées	271
34.5. Modifications du périmètre de consolidation	272
35. États financiers abrégés (non consolidés) de la SA Éts Fr. Colruyt, établis selon les normes comptables belges	273

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 cotée sur NYSE Euronext Brussels sous le code COLR. Les états financiers consolidés pour l'exercice 2021/22, clôturés au 31 mars 2022, 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 2021/22 ont été approuvés pour publication par le Conseil d'administration le 10 juin 2022, sous réserve de l'approbation des états financiers statutaires non consolidés lors de l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 28 septembre 2022. 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 et arrondis à une seule décimale. 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 comprennent des chiffres comparatifs de l'exercice précédent, qui sont inchangés.

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 2022 inclus.

A. NOUVELLES NORMES ET INTERPRÉTATIONS APPLIQUÉES EN 2021/22

Les normes (amendées) et améliorations suivantes s'appliquent à Colruyt Group à partir du 1^{er} avril 2021 ; aucune n'a toutefois d'effet significatif sur les états financiers consolidés de Colruyt Group :

- IFRS 16 (Amendement), « *Contrats de location - Allègements de loyer liés à la COVID-19 au-delà du 30 juin 2021* ». Cette modification apportée à l'IFRS 16 consiste à aider les preneurs à comptabiliser les allègements de loyer directement liés à la COVID-19. Selon cette modification, les preneurs qui appliquent l'IFRS 16 bénéficient d'une exemption facultative leur permettant de ne pas appliquer les dispositions sur les modifications de contrat de location pour comptabiliser les allègements de loyer octroyés en conséquence directe de la COVID-19. Un preneur appliquant cet amendement comptabilise tout changement apporté aux paiements de loyers en raison de l'allègement de loyer comme il le ferait par application de la présente norme si ce changement n'était pas une modification de contrat de location.
- IFRS 9 (Amendement), « *Instruments financiers: Réforme des taux d'intérêt de référence - phase 2* », IAS 39 (Amendement) « *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation: Réforme des taux d'intérêt de référence - phase 2* », IFRS 7 (Amendement),

« Instruments financiers : informations à fournir : Réforme du benchmark - phase 2 », IFRS 4 (Amendement) « Contrats d'assurance : Réforme des taux d'intérêt de référence - phase 2 » et IFRS 16 (Amendement) « Contrats de location : Réforme des taux d'intérêt de référence - phase 2 » (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1^{er} 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.

- IFRS 4 (Amendement), « Contrats d'assurance ; report de la norme IFRS 9 ». L'amendement à l'IFRS 4 prévoit un report temporaire admis, mais pas requis, par l'assureur qualifié, pour appliquer l'IAS 39 Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation à la place de l'IFRS 9.

B. NORMES ET INTERPRÉTATIONS PUBLIÉES, MAIS NON ENCORE APPLICABLES POUR LA PÉRIODE 2021/22

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 2022, n'ont pas été appliquées anticipativement par le groupe. Colruyt Group a l'intention d'appliquer ces normes dès qu'elles seront effectives ; aucune d'entre elles n'a une influence significative sur les états financiers consolidés de Colruyt Group.

- IAS 1 (Amendement), « Présentation des états financiers : classification du passif » (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1^{er} avril 2023). Cet amendement vise à préciser les critères de classement d'un passif en tant que passif courant ou non courant. Les amendements clarifient ce qu'il est entendu par un droit de différer le règlement du passif, qu'un droit de différer le règlement du passif doit exister à la date de clôture et que le classement n'est pas affecté par la probabilité de l'entité d'exercer ou non le droit de différer le règlement du passif.
- IAS 1 (Amendement), « Présentation des états financiers et énoncé de pratiques en IFRS 2 - Informations à fournir sur les méthodes comptables » (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1^{er} avril 2023). Les modifications fournissent des directives pour l'application des évaluations de matérialité concernant

les informations à fournir sur les méthodes comptables. Les modifications de l'IAS 1 remplacent l'exigence de fournir des informations sur les « principales » méthodes comptables par une exigence de fournir des informations « significatives » sur les méthodes comptables. L'énoncé de pratiques comprend des clarifications et des exemples illustratifs qui aident à appliquer le concept de matérialité lors de l'exercice de jugements sur les informations à fournir sur les méthodes comptables.

- IAS 16 (Amendement), « Immobilisations corporelles : Revenu obtenu pour l'usage prévu » (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1^{er} avril 2022). L'amendement interdit à une entreprise de déduire les produits générés par une immobilisation pendant son transfert sur site ou pendant sa mise en état, du coût de l'immobilisation. L'entité devra comptabiliser ces produits de la vente et les coûts correspondants en résultat.
- IAS 37 (Amendement), « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels : Contrats déficitaires » (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1^{er} avril 2022). L'amendement précise les coûts qu'une entreprise doit inclure pour déterminer si un contrat est déficitaire. Une entreprise estime qu'un contrat sera onéreux si les coûts qu'elle prévoit d'engager pour exécuter le contrat sont supérieurs aux avantages économiques qu'elle s'attend à recevoir.
- IFRS 3 (Amendement), « Regroupements d'entreprises – Référence au cadre conceptuel » (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1^{er} avril 2022). Cet amendement remplace, dans l'IFRS 3, la référence à l'ancienne version du cadre conceptuel de l'IASB par une référence à la version actuelle, publiée en mars 2018. Les amendements ajoutent à la norme IFRS 3 une exception à son principe de comptabilisation pour les passifs et les passifs éventuels entrant dans le champ d'application des normes IAS 37 ou IFRIC 21. Les amendements ajoutent également une mention explicite pour informer qu'un acquéreur ne devrait pas comptabiliser les actifs éventuels acquis lors d'un regroupement d'entreprises.
- IFRS 17, « Contrats d'assurance » et IFRS 17 (amendement), « Contrats d'assurance » (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1^{er} avril 2023). Cette nouvelle norme remplace la norme précédente IFRS 4 « Contrats d'assurance » et est d'application à toute forme de contrat d'assurance, émis par toute forme d'entité, et doit également être appliquée à certaines garanties et certains instruments financiers avec des éléments de participation discrétionnaire.

- IAS 8 (Amendement), « Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs : Définition des estimations » et IAS 1 (Amendement), « Présentation des états financiers » (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1^{er} avril 2023). Cet amendement clarifie comment une entreprise doit distinguer les méthodes comptables des estimations comptables. En outre, cet amendement remplace l'obligation de présenter les méthodes comptables « principales » par l'obligation de présenter les méthodes comptables « significatives ».

- IAS 12 (Amendement), « Impôts sur le résultat : Impôts différés relatifs aux actifs et passifs résultant d'une seule transaction » (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1^{er} avril 2023). Cet amendement précise qu'une entreprise doit juger si les paiements qui règlent un passif sont déductibles des impôts, compte tenu de la loi fiscale applicable, et si ces déductions d'impôts sont attribuables au passif comptabilisé des états financiers (et à la charge d'intérêts). Ce jugement est important pour déterminer s'il existe des différences temporaires lors de la comptabilisation initiale de l'actif et du passif.

- IFRS 17 (Amendement) « Contrats d'assurance : Application initiale des normes IFRS 17 et IFRS 9 » et IFRS 9 (Amendement) « Instruments financiers » (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1^{er} avril 2023). Pour certains assureurs, il est possible que, pendant la période de transition, apparaissent dans l'information comparative qu'ils doivent présenter dans leurs états financiers annuels de possibles asymétries comptables temporaires entre les actifs financiers et le passif des contrats d'assurance. Cet amendement contribuera à éviter les asymétries comptables temporaires et augmentera dès lors la convivialité des informations comparatives pour les investisseurs.

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, durant la période d'évaluation, 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 est comptabilisé au coût d'acquisition diminué des pertes de valeur cumulées éventuelles. 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 et 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.

Désaffectations

Une immobilisation corporelle et toute part importante comptabilisée initialement ne sont plus reprises dans l'état de la situation financière en cas de cession (à la date à laquelle le destinataire obtient le contrôle) ou lorsqu'aucun avantage

économique futur n'est attendu de l'utilisation ou de la cession. Un bénéfice ou une perte éventuel(le) découlant de l'élimination de l'actif (la différence entre le produit net en cas de cession et la valeur comptable de l'actif) est comptabilisé(e) dans le compte de résultats lorsque l'actif n'est plus repris dans l'état de la situation financière.

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, évalués au coût d'acquisition diminué des amortissements et pertes de valeur cumulés et adaptés pour les revalorisations des passifs de location.

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. Les gains et les pertes sont comptabilisés dans le compte de résultat lorsque l'actif est décomptabilisé, modifié ou déprécié.

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 activées quand il est satisfait aux conditions suivantes :

- 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 comme un ajustement de reclassement.

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 chèques-cadeaux sont comptabilisés lorsque ceux-ci sont utilisés par les clients.

Le prix de transaction est déterminé par un nombre de mécanismes de ristourne, qui sont comptabilisés comme des rémunérations variables et qui sont comptabilisés dans le résultat au moment de la vente des biens.

Produits provenant de la vente de biens – « Commerce de gros et Foodservice »

Les produits provenant de la vente de biens dans le secteur « Commerce de gros et Foodservice » sont comptabilisés lors de la livraison au 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. La valeur comptable des actifs d'impôts différés est revue à chaque date de clôture.

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) 2021/22 ⁽¹⁾	Commerce de gros et Foodservice 2021/22 ⁽²⁾	Autres activités 2021/22	Secteurs opérationnels 2021/22
Chiffre d'affaires – externe	8.164,9	1.065,0	819,4	10.049,3
Chiffre d'affaires – interne	68,4	17,2	13,5	99,1
Résultat d'exploitation (EBIT)	351,7	51,1	14,1	416,9
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	(0,7)	-	4,6	3,9
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles⁽³⁾	369,1	25,5	20,8	415,4
Amortissements	274,1	20,7	12,2	307,0
Pertes de valeur sur actifs non courants	6,1	-	0,1	6,2

(en millions EUR)	Secteurs opérationnels 2021/22	Non alloué 2021/22	Éliminations entre secteurs opérationnels 2021/22	Consolidé 2021/22
Chiffre d'affaires – externe	10.049,3	-	-	10.049,3
Chiffre d'affaires – interne	99,1	-	(99,1)	-
Résultat d'exploitation (EBIT)	416,9	(41,7)	-	375,2
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	3,9	2,1	-	6,0
Résultat financier net				1,5
Impôts sur le résultat				(94,7)
Bénéfice de l'exercice				288,0
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles⁽³⁾	415,4	72,1	-	487,5
Amortissements	307,0	51,8	-	358,8
Pertes de valeur sur actifs non courants	6,2	0,4	-	6,6

(1) Comprend Roelandt Group depuis janvier 2022 et JIMS depuis mai 2021.

(2) Comprend Culinoia depuis avril 2021.

(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.

(en millions EUR)	Commerce de détail (Retail) 2020/21 ⁽¹⁾	Commerce de gros et Foodservice 2020/21	Autres activités 2020/21 ⁽²⁾	Secteurs opérationnels 2020/21
Chiffre d'affaires – externe	8.308,4	1.075,1	547,2	9.930,7
Chiffre d'affaires – interne	65,2	13,0	9,3	87,5
Résultat d'exploitation (EBIT)	445,0	56,8	50,9	552,7
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	(12,2)	-	8,5	(3,7)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles⁽³⁾	313,0	15,2	20,0	348,2
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
Chiffre d'affaires – externe	9.930,7	-	-	9.930,7
Chiffre d'affaires – interne	87,5	-	(87,5)	-
Résultat d'exploitation (EBIT)	552,7	(29,2)	-	523,5
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)
Bénéfice de l'exercice				416,0
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles⁽³⁾	348,2	120,7	-	468,9
Amortissements	277,2	45,8	-	323,0
Pertes de valeur sur actifs non courants	3,7	0,2	-	3,9

(1) The Fashion Society est consolidé intégralement depuis août 2020 et n'est plus comptabilisée depuis lors comme une coentreprise suivant la méthode de mise en équivalence.

(2) Comprend 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 20/21.

(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).

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. L'activité des magasins et de fitness au Grand-Duché de Luxembourg sont les activités principales comprises dans ce secteur géographique.

Information géographique

(en millions EUR)	Belgique		France		Autres		Total	
	2021/22	2020/21	2021/22	2020/21	2021/22	2020/21	2021/22	2020/21
Chiffre d'affaires	9.266,1	9.180,1	712,0	687,8	71,2	62,8	10.049,3	9.930,7
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	438,1	431,2	44,5	37,3	4,9	0,4	487,5	468,9

3. Chiffre d'affaires et marge brute

(en millions EUR)	2021/22	2020/21
Chiffre d'affaires	10.049,3	9.930,7
Coût des marchandises vendues	(7.297,6)	(7.138,8)
Marge brute	2.751,7	2.791,9
En % du chiffre d'affaires	27,4%	28,1%

3.1. Chiffre d'affaires par unité génératrice de trésorerie

(en millions EUR)	2021/22	2020/21
Commerce de détail Food ⁽¹⁾	7.699,1	7.960,3
Colruyt Belgique et Luxembourg ⁽²⁾⁽³⁾	6.069,1	6.258,4
OKay, Bio-Planet et Cru ⁽⁴⁾	1.038,4	1.135,9
Colruyt France et DATS 24 France	591,6	566,0
Commerce de détail Non-food ⁽¹⁾⁽⁵⁾	465,8	348,1
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	68,4	65,2
Commerce de détail (Retail)	8.233,3	8.373,6
Commerce de gros	911,0	965,6
Foodservice ⁽⁶⁾	154,0	109,5
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	17,2	13,0
Commerce de gros et Foodservice	1.082,2	1.088,1
DATS 24 Belgique	798,2	531,7
Printing and document management solutions ⁽⁷⁾	21,2	15,5
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	13,5	9,3
Autres activités	832,9	556,5
Total des secteurs opérationnels	10.148,4	10.018,2
Éliminations entre secteurs opérationnels	(99,1)	(87,5)
Consolidé	10.049,3	9.930,7

(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 (uniquement durant l'exercice 2020/21), Dreamland et Dreambaby réalisé par les magasins Colruyt.

(3) Comprend le chiffre d'affaires de Roelandt Group (depuis janvier 2022).

(4) Y compris le chiffre d'affaires des webshops Collishop (uniquement durant l'exercice 2020/21), Dreamland et Dreambaby réalisé par les magasins OKay et Bio-Planet.

(5) Comprend le chiffre d'affaires des magasins Dreamland et Dreambaby ainsi que celui de Bike Republic, de The Fashion Society (depuis août 2020) et de JIMS (depuis mai 2021).

(6) Comprend le chiffre d'affaires de Culinoia (depuis avril 2021).

(7) Comprend le chiffre d'affaires de Joos Hybrid (depuis août 2020).

4. Autres produits et charges d'exploitation

(en millions EUR)	2021/22	2020/21
Loyers et produits locatifs	13,2	11,8
Plus-values sur ventes d'actifs non courants	6,9	10,6
Plus-values réalisées sur modifications du périmètre de consolidation	-	30,7
Indemnités reçues	147,4	108,3
Autres	28,5	24,1
Total des autres produits d'exploitation	196,0	185,5

Lors de l'exercice précédent, 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. L'augmentation est principalement due à la hausse des prix de l'énergie et des déchets (carton).

(en millions EUR)	2021/22	2020/21
Taxes d'exploitation	13,7	12,8
Précompte immobilier	15,0	14,7
Moins-values sur ventes d'actifs non courants	2,4	1,1
Autres	4,6	2,8
Total des autres charges d'exploitation	35,7	31,4

5. Services et biens divers

(en millions EUR)	2021/22	2020/21
Loyers et charges locatives	25,3	24,4
Entretien et réparations	82,6	86,5
Équipements d'utilité publique	146,6	90,7
Charges logistiques	138,9	131,9
Honoraires, informatique et coûts y afférents	196,8	191,7
Charges d'administration, marketing et autres	102,9	106,4
Pertes de valeur sur actifs courants	(0,2)	1,7
Total des services et biens divers	692,9	633,3

L'augmentation des équipements d'utilité publique est due à la hausse des prix de l'énergie.

6. Avantages du personnel

(en millions EUR)	2021/22	2020/21
Charges salariales ⁽¹⁾	1.167,5	1.117,1
Cotisations à la sécurité sociale	251,6	238,9
Personnel temporaire et intérimaire	106,1	103,9
Plans de participation du personnel ⁽²⁾	27,6	35,6
Cotisations aux régimes à cotisations définies à rendement minimal garanti	17,9	16,9
Autres avantages postérieurs à l'emploi	1,6	1,5
Décote sur l'augmentation de capital réservée au personnel	1,3	1,8
Autres frais de personnel	43,7	48,7
Montants compensatoires	(138,8)	(102,1)
Total des avantages du personnel	1.478,5	1.462,3
Effectifs en ÉTP à la date de clôture	31.210	31.189

(1) Dont la masse salariale belge se chiffre à EUR 1.082,0 millions pour l'exercice 2021/22 (EUR 1.034,2 millions pour l'exercice 2020/21).

(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, 1.606 collaborateurs ont souscrit à 184.228 actions, soit un apport en capital de EUR 7,3 millions. La réduction accordée s'élevait à EUR 1,3 million et est comptabilisée en tant qu'avantage du personnel.

	2021/22	2020/21
Nombre d'actions souscrites	184.228	222.372
Réduction accordée par action (en EUR)	6,8	7,9
Total de la réduction accordée (en millions EUR)	1,3	1,8

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)	2021/22	2020/21
Produits d'intérêt sur les emprunts de clients et autres emprunts n'ayant pas subi une perte de valeur	1,7	1,6
Dividendes perçus	4,7	1,0
Produits d'intérêt sur les dépôts bancaires à court terme	0,2	-
Produits d'intérêt sur les titres à revenu fixe et les instruments composés à la juste valeur par le biais du résultat net	1,7	1,4
Variations de la juste valeur des actifs et passifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net	1,6	3,1
Plus-values sur vente de produits financiers	0,8	0,4
Variation de la valeur temps des actifs	0,2	0,2
Gains de change	0,3	0,5
Autres	0,1	0,3
Produits financiers	11,3	8,5
Charges d'intérêt sur les emprunts à court et long terme	1,4	1,1
Variations de la juste valeur des actifs et passifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net	2,4	0,6
Moins-values sur vente de produits financiers	0,7	0,6
Variation de la valeur temps des passifs	4,8	4,7
Pertes de change	0,3	0,5
Autres	0,2	0,1
Charges financières	9,8	7,6
Résultat financier net	1,5	0,9

8. Impôts sur le résultat

8.1. Impôts sur le résultat comptabilisés dans le compte de résultats

(en millions EUR)	2021/22	2020/21
A) Taux d'imposition effectif		
Bénéfice avant impôts (sans quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence)	376,7	524,4
Impôts sur le résultat	94,7	104,9
Taux d'imposition effectif⁽¹⁾	25,15%	20,01%
B) Rapprochement entre le taux d'imposition effectif et le taux d'imposition applicable⁽²⁾	24,68%	24,70%
Bénéfice avant impôts (sans quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence)	376,7	524,4
Impôts sur le résultat (sur la base du taux d'imposition applicable)	93,0	129,5
Bénéfices non imposables/dépenses non déductibles	6,2	4,1
Différences permanentes	0,6	1,9
Effet des déductions fiscales	(3,1)	(24,2)
Autres	(2,0)	(6,4)
Impôts sur le résultat	94,7	104,9
Taux d'imposition effectif	25,15%	20,01%
C) Impôts sur le résultat comptabilisés dans le compte de résultats		
Impôts dus pour l'exercice	83,4	80,6
Impôts différés	11,6	24,5
Corrections d'exercices précédents	(0,3)	(0,2)
Total des impôts sur le résultat	94,7	104,9

(1) L'évolution du taux d'imposition effectif s'explique notamment par des effets uniques, comme la plus-value sur l'apport de la SA Eoly Energy à la SA Virya Energy durant l'exercice précédent.

(2) Le taux d'imposition applicable est le taux d'imposition moyen pondéré de l'Entreprise et de toutes ses filiales consolidées dans les différentes juridictions (Belgique: 25,00%, France : 26,50%, Grand-Duché de Luxembourg : 24,94%, Inde : 25,17%, Hong Kong : 16,50%, Sénégal : 30,00%, République démocratique du Congo : 30,00%).

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)	2021/22	2020/21
Effets fiscaux sur la réévaluation des avantages postérieurs à l'emploi à long terme	(6,0)	1,9
Effets fiscaux sur les réserves de couverture de flux de trésorerie	(2,3)	(0,8)
Total des effets fiscaux comptabilisés dans les autres éléments du résultat global	(8,3)	1,1

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 perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable excède la valeur recouvrable.

La valeur recouvrable de chaque entité opérationnelle est la valeur d'utilité ou, si elle est plus élevée, la juste valeur moins les coûts de vente. Lors de l'établissement des projections de trésorerie, Colruyt Group se base sur des prévisions de croissance et des marges futures déterminées sur la base des chiffres du dernier exercice disponible et de prévisions sur une période de 5 à 10 ans. Les taux de croissance appliqués tiennent compte de l'inflation attendue et ne comportent pas de croissance non organique. Étant donné l'importance de ces paramètres opérationnels dans le calcul de la valeur d'utilité, ils sont suivis centralement de près par le biais de procédures de concertation et de validation. Par ailleurs, des sources d'informations externes sont également utilisées dans la détermination de ces paramètres.

Colruyt Group détermine le taux d'actualisation en utilisant le Capital Asset Pricing Model. Pour l'exercice actuel, les paramètres suivants ont été utilisés dans ce modèle : un « Risk-Free Interest Rate » de 0% à 1% (0% à 1% pour la période précédente), une « Market Risk Premium » de 6,5% à 7% (6% à 7% pour la période précédente) et un « unlevered » Beta de 0,4 (0,4 pour la période précédente). En outre, les deux composantes suivantes ont été ajoutées pour obtenir une représentation réaliste des exigences de rendement de fournisseurs de capitaux propres : une « quantitative easing premium » (prime d'assouplissement quantitatif) de 1,0% à 1,5% et une « size premium » (prime liée à la taille) de 1,3%. Pour Colruyt Group, ces paramètres ont résulté en un coût du capital moyen pondéré (WACC) qui se situe entre 5,0% et 6,3% (2,5% et 4,0% 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) » : en moyenne 1% (période précédente : en moyenne 1%) ;
- secteur opérationnel « Commerce de gros et Foodservice » : en moyenne 3,5% (période précédente : en moyenne 4%).

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 55% et 85% de la valeur d'utilité. Les tests de dépréciation ont été effectués en février 2022.

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)	31.03.2022	31.03.2021
Commerce de détail Food	57,8	53,7
Commerce de détail Non-Food	77,4	52,2
Commerce de détail (Retail)	135,2	105,9
Foodservice	13,6	10,2
Commerce de gros et Foodservice	13,6	10,2
Printing and document management solutions	8,8	8,8
Autres activités	8,8	8,8
Consolidé	157,6	124,9

Les mouvements dans le poste « Goodwill » se présentent comme suit :

(en millions EUR)	Valeur brute comptable 2021/22	Cumul d'amortissements et pertes de valeur 2021/22	Valeur nette comptable 2021/22	Valeur brute comptable 2020/21	Cumul d'amortissements et pertes de valeur 2020/21	Valeur nette comptable 2020/21
Au 1^{er} avril	149,1	(24,2)	124,9	84,5	(23,8)	60,7
Acquisitions	24,6	-	24,6	64,6	-	64,6
Autres ⁽¹⁾	8,2	(0,1)	8,1	-	(0,4)	(0,4)
Au 31 mars	181,9	(24,3)	157,6	149,1	(24,2)	124,9

(1) Adaptation du goodwill suite à des modifications des estimations durant la période d'évaluation.

10. Immobilisations incorporelles

(en millions EUR)	Immobilisations incorporelles développées	Concessions, logiciels, licences et droits similaires	Listes de clients acquises	Immobilisations en développement et autres immobilisations incorporelles	Total
Valeur d'acquisition					
Au 1^{er} avril 2021	21,7	277,0	5,9	149,5	454,1
Acquisitions par regroupements d'entreprises	-	0,6	-	-	0,6
Acquisitions	2,1	10,5	3,0	72,6	88,2
Cessions et désaffectations	(2,9)	(11,9)	-	-	(14,8)
Reclassification	-	13,8	-	(13,8)	-
Au 31 mars 2022	20,9	290,0	8,9	208,3	528,1
Amortissements					
Au 1^{er} avril 2021	(10,7)	(147,3)	-	(0,1)	(158,1)
Amortissements	(3,0)	(29,8)	-	-	(32,8)
Cessions et désaffectations	0,1	10,9	-	-	11,0
Au 31 mars 2022	(13,6)	(166,2)	-	(0,1)	(179,9)
Pertes de valeur					
Au 1^{er} avril 2021	-	(10,9)	(4,4)	(3,6)	(18,9)
Pertes de valeur	(2,9)	-	-	-	(2,9)
Cessions et désaffectations	2,9	0,1	-	-	3,0
Reclassification	-	(1,4)	-	1,4	-
Au 31 mars 2022	-	(12,2)	(4,4)	(2,2)	(18,8)
Valeur nette comptable au 31 mars 2022	7,3	111,6	4,5	206,0	329,4

(en millions EUR)	Immobilisations incorporelles développées	Concessions, logiciels, licences et droits similaires	Listes de clients acquises	Immobilisations en développement et autres immobilisations incorporelles	Total
Valeur d'acquisition					
Au 1^{er} avril 2020	16,9	222,9	5,6	103,4	348,8
Acquisitions par regroupements 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)	-
Au 31 mars 2021	21,7	277,0	5,9	149,5	454,1
Amortissements					
Au 1^{er} avril 2020	(8,1)	(120,7)	-	(0,1)	(128,9)
Amortissements	(2,6)	(26,9)	-	-	(29,5)
Cessions et désaffectations	-	0,2	-	-	0,2
Modification de la méthode de consolidation	-	0,1	-	-	0,1
Au 31 mars 2021	(10,7)	(147,3)	-	(0,1)	(158,1)
Pertes de valeur					
Au 1^{er} avril 2020	-	(10,1)	(4,4)	(2,1)	(16,6)
Pertes de valeur	-	(0,8)	-	(1,5)	(2,3)
Au 31 mars 2021	-	(10,9)	(4,4)	(3,6)	(18,9)
Valeur nette comptable au 31 mars 2021	11,0	118,8	1,5	145,8	277,1

Les concessions, logiciels, licences et droits similaires qui s'élèvent à EUR 111,6 millions (comparé à EUR 118,8 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 (principalement des programmes de transformation) à la fin de l'exercice s'élèvent à EUR 193,5 millions (comparé à EUR 133,3 millions pour l'exercice précédent). Lors de l'exercice actuel, le groupe a acquis des immobilisations incorporelles pour un montant de EUR 88,2 millions (par rapport à EUR 91,0 millions pour l'exercice précédent), dont EUR 75,9 millions développés en interne (par rapport à EUR 77,5 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 immo- bilisations corporelles	Immo- bilisations en cours	Total
Valeur d'acquisition							
Au 1^{er} avril 2021	2.957,3	847,2	548,2	284,7	202,9	83,1	4.923,4
Réévaluation ⁽¹⁾	-	-	-	45,8	-	-	45,8
Acquisitions par regroupements d'entreprises	17,3	4,3	1,1	27,8	6,6	0,2	57,3
Acquisitions	185,9	60,4	58,7	3,9	21,9	68,6	399,4
Cessions et désaffectations	(48,3)	(52,8)	(54,9)	(0,2)	(13,8)	(0,5)	(170,5)
Reclassification	27,5	20,8	3,1	(0,5)	5,8	(56,7)	-
Écarts de conversion	0,1	0,1	0,1	-	-	-	0,3
Au 31 mars 2022	3.139,8	880,0	556,3	361,5	223,4	94,7	5.255,7
Amortissements							
Au 1^{er} avril 2021	(1.279,0)	(530,0)	(377,4)	(59,1)	(94,3)	-	(2.399,8)
Réévaluation ⁽¹⁾	-	-	-	7,0	-	-	7,0
Amortissements	(129,2)	(63,1)	(71,0)	(45,5)	(17,3)	-	(326,1)
Cessions et désaffectations	39,9	50,8	53,0	0,3	12,0	-	156,0
Reclassification	(0,8)	0,9	(0,5)	0,3	0,1	-	-
Au 31 mars 2022	(1.369,1)	(541,4)	(395,9)	(97,0)	(99,5)	-	(2.502,9)
Pertes de valeur							
Au 1^{er} avril 2021	(5,3)	(1,4)	-	-	(0,3)	-	(7,0)
Pertes de valeur	(2,0)	(0,3)	(0,3)	-	(0,9)	-	(3,5)
Cessions et désaffectations	1,3	0,3	0,3	-	0,9	(0,1)	2,7
Reclassification	(0,1)	-	-	-	-	0,1	-
Au 31 mars 2022	(6,1)	(1,4)	-	-	(0,3)	-	(7,8)
Valeur nette comptable au 31 mars 2022	1.764,6	337,2	160,4	264,5	123,6	94,7	2.745,0

(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 immo- bilisations corporelles	Immo- bilisations en cours	Total
Valeur d'acquisition							
Au 1^{er} avril 2020	2.776,1	831,6	494,7	185,0	157,1	67,8	4.512,3
Réévaluation ⁽¹⁾	-	-	-	40,8	-	-	40,8
Acquisitions par regroupements 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)
Au 31 mars 2021	2.957,3	847,2	548,2	284,7	202,9	83,1	4.923,4
Amortissements							
Au 1^{er} avril 2020	(1.172,9)	(480,4)	(345,1)	(33,1)	(81,9)	-	(2.113,4)
Réévaluation ⁽¹⁾	-	-	-	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
Au 31 mars 2021	(1.279,0)	(530,0)	(377,4)	(59,1)	(94,3)	-	(2.339,8)
Pertes de valeur							
Au 1^{er} avril 2020	(5,3)	(1,7)	-	-	(0,3)	-	(7,3)
Pertes de valeur	(1,4)	(0,2)	-	-	(0,1)	-	(1,7)
Cessions et désaffectations	1,4	0,5	-	-	0,1	-	2,0
Au 31 mars 2021	(5,3)	(1,4)	-	-	(0,3)	-	(7,0)
Valeur nette comptable au 31 mars 2021	1.673,0	315,8	170,8	225,6	108,3	83,1	2.576,6

(1) Contient, d'une part, l'effet de la réévaluation des droits d'utilisation suite à des indexations (uniquement les valeurs d'acquisition) et, d'autre part, des modifications au portefeuille de contrats de location (prolongation/résiliation/nouveaux contrats de location).

Des garanties réelles sont constituées dans le cadre d'engagements contractés principalement dans The Fashion Society (note 25. *Passifs productifs d'intérêts*).

La valeur nette comptable du poste « Droits d'utilisation » pour l'exercice actuel est de EUR 264,5 millions (EUR 225,6 millions pour la période comparable) et se rapporte à la location d'immeubles (EUR 257,5 millions), de terrains (EUR 1,5 million) et de machines et de matériel roulant (EUR 5,5 millions).

Une perte de valeur a été comptabilisée sur les immobilisations corporelles pour un montant total de EUR 3,5 millions. La perte de valeur se rapporte principalement à l'expansion, 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 immo- bilisations corporelles	Immo- bilisations en cours	Total
Au 31 mars 2021	(6,7)	(5,0)	(0,2)	-	-	(0,3)	(12,2)
Au 31 mars 2022	(5,9)	(5,0)	(0,2)	-	-	(0,3)	(11,4)

Le montant des subventions repris dans le compte de résultats s'élève à EUR 1,8 million (contre EUR 1,5 million pour la période précédente).

Les subventions concernent principalement la subvention accordée pour la construction d'un centre logistique à Ath/Lessines.

12. Participations dans des entreprises associées

(en millions EUR)	2021/22	2020/21
Valeur comptable au 1^{er} avril	313,4	262,3
Acquisitions/augmentations de capital	115,2	56,7
Réductions de capital	(0,7)	(0,3)
Quote-part dans le résultat de l'exercice	5,8	8,9
Quote-part dans les autres éléments du résultat global	16,4	(11,4)
Dividende	(0,2)	(0,2)
Autres	2,4	(2,6)
Valeur comptable au 31 mars	452,3	313,4

Pour l'exercice 2021/22, les participations dans des entreprises associées se rapportent aux sociétés non cotées AgeCore SA (25,00%), First Retail International 2 SA (4,73%), Vendis Capital SA (10,87%), Smartmat SA (41,36%), Scallog SAS (23,73%), The Seaweed Company SRL (21,30%), Newpharma Group SA (60,99%) et Virya Energy SA (59,78%). 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 ».

Suite à l'apport en nature de la SRL Korys Renewable Energy par la SA Korys Investments dans la SA Virya Energy, la participation de Colruyt Group dans la SA Virya Energy a diminué de 60,87 à 59,78%.

En date du 28 juin 2021, Colruyt Group a augmenté sa participation dans la SA AgeCore de 16,67 à 25,00%. Cette transaction a eu lieu après que deux partenaires ont quitté l'alliance de commerce de détail.

Le 8 juillet 2021, au travers de l'acquisition des actions qui étaient détenues par les actionnaires minoritaires, Colruyt Group a augmenté sa participation dans la SA Newpharma Group de 26,00 à 60,99%.

Dans le courant de l'exercice, le groupe a acquis une participation dans la société Smartmat SA (février 2022).

Le 14 mars 2022, Colruyt Group a augmenté sa participation dans la SRL The Seaweed Company de 1,40 à 21,30%. Dès lors, cette société n'est plus comptabilisée dans les immobilisations financières, mais est également comptabilisée suivant la méthode de mise en équivalence.

Pour les transactions décidées par le Conseil d'administration après la fin de l'exercice concernant la SA Virya Energy et la SA Newpharma Group, nous renvoyons à la note 32. *Événements postérieurs à la date de clôture.*

Les participations dans la SAS Scallog, la SA Smartmat, la SRL The Seaweed Company et la SA Newpharma Group sont reprises sous le secteur opérationnel « Commerce de détail (Retail) », la participation dans la SA Virya Energy est présentée sous le secteur opérationnel « Autres activités » et les participations dans les SA AgeCore, First Retail International 2 et Vendis Capital sont présentées sous le secteur « Non alloué ».

Les chiffres consolidés des entreprises associées significatives se résument comme suit :

2021 (en millions EUR)	Virya Energy SA ⁽²⁾	Newpharma Group SA ⁽²⁾⁽³⁾	Smartmat SA ⁽²⁾
Actifs non courants	2.102,4	89,1	3,0
Actifs courants	251,0	17,4	7,9
Passifs non courants	1.068,9	17,0	2,3
Passifs courants	399,5	24,4	6,8
Actifs nets	885,0	65,1	1,8
<i>Dont participations ne donnant pas le contrôle</i>	72,7	-	-
<i>Dont total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère</i>	812,3	65,1	1,8
Quote-part de Colruyt Group des actifs nets	485,6	39,7	0,7
Adaptation pour Colruyt Group ⁽¹⁾	(187,4)	57,9	26,5
Chiffre d'affaires	179,3	156,5	-
Bénéfice des activités ordinaires poursuivies	12,0	(1,1)	-
Autres éléments du résultat global	34,2	-	-
Résultat global	46,2	(1,1)	-
<i>Dont participations ne donnant pas le contrôle</i>	8,1	-	-
<i>Dont total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère</i>	38,1	(1,1)	-
Quote-part de Colruyt Group du résultat global	22,8	(1,1)	-
Adaptation pour Colruyt Group ⁽¹⁾	(1,8)	-	-

(1) Les adaptations pour Colruyt Group dans la SA Virya Energy s'expliquent principalement par le fait que Colruyt Group évalue les entités de Parkwind et Eurowatt 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.

L'adaptation pour Colruyt Group dans les SA Newpharma Group et Smartmat concerne le goodwill.

(2) Les SA Virya Energy, Newpharma Group et Smartmat sont à leur tour des sous-consolidations. Les corrections statutaires tardives qui n'ont pas été reprises par Colruyt Group ne sont pas significatives et seront comptabilisées durant le prochain exercice.

(3) Les chiffres de la SA Newpharma Group dans les tableaux ont été adaptés en fonction des IFRS.

2020 (en millions EUR)	Virya Energy SA ⁽²⁾	Newpharma Group SA ⁽²⁾⁽³⁾
Actifs non courants	1.804,2	85,0
Actifs courants	234,8	22,3
Passifs non courants	1.084,4	16,5
Passifs courants	140,6	24,6
Actifs nets	814,0	66,2
<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	66,2
Quote-part de Colruyt Group des actifs nets	458,0	17,2
Adaptation pour Colruyt Group ⁽¹⁾	(183,2)	(1,4)
Chiffre d'affaires	78,7	145,5
Bénéfice des activités ordinaires poursuivies	(15,7)	(5,2)
Autres éléments du résultat global	(5,6)	-
Résultat global	(21,3)	(5,2)
<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)	(5,2)
Quote-part de Colruyt Group du résultat global	(11,6)	(1,4)
Adaptation pour Colruyt Group ⁽¹⁾	8,7	-

- (1) Les adaptations pour Colruyt Group dans la SA Virya Energy s'expliquent principalement par le fait que Colruyt Group évalue les entités de Parkwind et Eurowatt 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. L'adaptation pour Colruyt Group dans la SA Newpharma Group concerne le goodwill.
- (2) Les SA Virya Energy et Newpharma Group sont à leur tour des sous-consolidations.
- (3) Les chiffres de la SA Newpharma Group dans les tableaux ont été adaptés en fonction des IFRS.

13. Participations dans des coentreprises (joint-ventures)

(en millions EUR)

	2021/22	2020/21
Valeur comptable au 1^{er} avril	6,9	36,1
Acquisitions/augmentations de capital	5,0	6,7
Cessions	-	(23,5)
Quote-part dans le résultat de l'exercice	0,1	(12,4)
Valeur comptable au 31 mars	12,0	6,9

Pour l'exercice 2021/22, les participations dans des coentreprises concernent les sociétés non cotées Achilles Design SRL (24,70%), Kriket SRL (43,82%), Daltix SA et Daltix Unipessoal LDA (77,55%), We Connect Data SRL (16,03%), Ticom SA (90,00%), Hyve SRL (16,67%), Digiteal SA (26,84%), Some SRL (24,97%) et De Leiding SRL (46,23%). 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 Hyve SRL (avril 2021), Digiteal SA et De Leiding SRL (juillet 2021) et Some SRL (novembre 2021).

Suite à l'exercice d'une option de vente par deux actionnaires et au rachat d'un troisième actionnaire, la participation de Colruyt Group dans Daltix SA et Daltix Unipessoal LDA a augmenté à 77,55% durant l'exercice actuel.

Le 29 décembre 2021, Colruyt Group a procédé à un apport en espèces supplémentaire dans Kriket SRL, augmentant la participation de 24,81 à 43,82%.

Les participations dans Kriket SRL, Daltix SA et Daltix Unipessoal LDA, Ticom SA, Digiteal SA et De Leiding SRL sont présentées dans le secteur opérationnel « Commerce de détail (Retail) », les participations dans Hyve SRL et Some SRL dans le secteur opérationnel « Autres activités » et les participations dans Achilles Design SRL et We Connect Data SRL dans le secteur « Non alloué ».

Les principales activités de ces entreprises sont exercées en Belgique.

Depuis le 1^{er} août 2020, la participation dans The Fashion Society SA 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 2020/21. Dans le courant de l'exercice 2021/22, une option d'achat a également été exercée sur les actions restantes détenues par des tiers, portant la participation de Colruyt Group à 100%. L'état de la situation financière de The Fashion Society SA n'est par conséquent plus repris dans la note des coentreprises significatives. Le résultat de The Fashion Society SA y est toutefois toujours repris pour la période du 1^{er} avril au 31 juillet 2020 inclus.

Durant l'exercice 2021/22, il n'y a pas de coentreprise significative.

Les chiffres consolidés des coentreprises significatives durant l'exercice 2020/21 se résument comme suit :

The Fashion Society SA (en millions EUR)	2020/21 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	43,1
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants	(15,5)
Charges financières	(0,7)
Impôts sur le résultat	1,5
Bénéfice des activités ordinaires poursuivies	(17,0)
Résultat global	(17,0)
<i>Dont total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère</i>	<i>(17,0)</i>
Quote-part de Colruyt Group du résultat global	(11,6)

(1) Concerne le résultat de la période du 1^{er} avril au 31 juillet 2020 inclus. Ce résultat a été exceptionnellement influencé négativement par la crise sanitaire liée à la COVID-19.

14. Actifs financiers

14.1. Actifs non courants

(en millions EUR)	31.03.2022	31.03.2021
Actifs financiers à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	14,7	16,5
Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultats	-	95,1
Total	14,7	111,6

Les actifs financiers présentés sous les actifs non courants ont évolué comme suit pendant l'exercice :

(en millions EUR)	2021/22	2020/21
Au 1^{er} avril	111,6	14,5
Acquisitions	0,9	97,9
Augmentations de capital	0,9	0,3
Réductions de capital	(2,3)	(3,5)
Variation de la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	(1,1)	2,8
Reclassification	(95,0)	-
Autres	(0,3)	(0,4)
Au 31 mars	14,7	111,6

Les actifs financiers à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global se composent principalement des participations dans la société de portefeuille Sofindev IV SA (9,42%), de la participation dans North Sea Wind SC (7,19%) 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.

Au cours de l'exercice actuel, les immobilisations financières ont diminué d'un montant net de EUR 96,9 millions. Cela s'explique principalement par la reclassification des obligations convertibles de la SA Virya Energy de EUR 95,0 millions des actifs non courants à courants, les réductions de capital pour la SA Sofindev IV de EUR -2,3 millions et l'ajustement de juste valeur pour la SA Sofindev IV de EUR -1,1 million.

Lors de l'exercice précédent, les immobilisations financières nettes avaient augmenté 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.

14.2. Actifs courants

(en millions EUR)	31.03.2022	31.03.2021
Instruments de capitaux propres à la juste valeur par le biais du compte de résultats	9,3	10,9
Titres à revenu fixe à la juste valeur par le biais du compte de résultats	15,9	16,1
Instruments composés à la juste valeur par le biais du compte de résultats	95,0	-
Actifs financiers au coût amorti	7,8	6,1
Instruments financiers dérivés – instruments de couverture de flux de trésorerie	0,3	3,3
Total	128,3	36,4

Les actifs financiers repris sous les actifs courants ont évolué comme suit durant l'exercice :

(en millions EUR)	2021/22	2020/21
Au 1^{er} avril	36,4	27,8
Acquisitions	6,4	7,1
Cessions et désaffectations	(17,8)	(4,2)
Variation de la juste valeur par le biais du compte de résultats	(0,9)	2,7
Variation de la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	9,0	3,1
Écarts de conversion	0,2	(0,1)
Reclassification	95,0	-
Au 31 mars	128,3	36,4

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 25,2 millions pour la période actuelle). Les instruments de capitaux propres et titres à revenu fixe sont évalués sur la base de leur cours de clôture au 31 mars 2022. 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 4 et 30 ans, la durée moyenne étant de 10 ans.

Les instruments composés évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultats concernent les obligations convertibles (EUR 95,0 millions) émises par l'entreprise associée Virya Energy SA. Cet instrument composé 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 2022. Les paramètres conformes au marché de cet instrument financier ont été déterminés par une partie externe indépendante. Pour la décision quant à la conversion de cet instrument par Colruyt Group, nous renvoyons à la note 32. *Événements postérieurs à la date de clôture*.

Les actifs financiers au coût amorti se rapportent à un compte à terme détenu par Colruyt IT Consultancy India Private Limited. Les instruments financiers dérivés sont liés à la juste valeur des positions ouvertes de couverture de change dans le cadre de la couverture de flux de trésorerie.

Les instruments de couverture de flux de trésorerie sont évalués sur la base de leur juste valeur au 31 mars 2022. 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 2022, une perte nette de EUR 0,9 million a été réalisée pour l'exercice actuel (contre un bénéfice net de EUR 2,7 millions pour la période 2020/21).

Au cours de l'exercice actuel, les actifs financiers courants ont augmenté d'un montant net de EUR 91,9 millions. Cela s'explique principalement par la reclassification des obligations convertibles de la SA Virya Energy de EUR 95,0 millions des actifs non courants à courants et par la vente du contrat de swap d'inflation pour la couverture de hausses salariales futures dues à l'inflation (EUR -3,3 millions).

15. Regroupements d'entreprises

Aucun regroupement d'entreprises significatif n'a eu lieu pendant l'exercice 2021/22.

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 2021/22, ni dans le courant de l'exercice 2020/21.

16.2. Cessions de filiales

Aucune cession significative de filiales n'a eu lieu pendant l'exercice 2021/22, ni pendant l'exercice 2020/21.

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	
	31.03.2022	31.03.2021	31.03.2022	31.03.2021	31.03.2022	31.03.2021
Immobilisations incorporelles	7,5	7,1	-	(0,2)	7,5	6,9
Immobilisations corporelles	2,1	0,6	(134,9)	(126,9)	(132,8)	(126,3)
Stocks	0,1	0,1	(3,2)	(1,1)	(3,1)	(1,0)
Créances	1,9	1,2	(6,6)	(7,3)	(4,7)	(6,1)
Passifs relatifs aux avantages du personnel	18,6	28,0	-	-	18,6	28,0
Autres provisions	1,4	2,7	(11,6)	(10,9)	(10,2)	(8,2)
Autres passifs	64,3	59,5	(25,2)	(3,8)	39,1	55,7
Pertes fiscales reportées, crédits d'impôt et déductions fiscales	74,0	72,4	-	-	74,0	72,4
Actifs/(passifs) d'impôt différé brut	169,9	171,6	(181,5)	(150,2)	(11,6)	21,4
Actifs/passifs d'impôt non comptabilisés	(75,6)	(95,8)	13,0	20,7	(62,6)	(75,1)
Compensation actifs/passifs	(76,9)	(63,5)	76,9	63,5	-	-
Actifs/(passifs) d'impôt différé net	17,4	12,3	(91,6)	(66,0)	(74,2)	(53,7)

17.2. Évolution de la valeur nette comptable

(en millions EUR)	Actifs		Passifs		Solde	
	2021/22	2020/21	2021/22	2020/21	2021/22	2020/21
Valeur nette comptable au 1^{er} avril	12,3	20,1	(66,0)	(54,4)	(53,7)	(34,3)
Variations comptabilisées dans le compte de résultats	5,1	(13,8)	(16,7)	(10,7)	(11,6)	(24,5)
Variations comptabilisées dans les autres éléments du résultat global	-	2,0	(8,3)	(0,9)	(8,3)	1,1
Acquisitions par regroupements d'entreprises	-	-	(0,5)	-	(0,5)	-
Modifications du périmètre de consolidation	-	4,0	(0,1)	-	(0,1)	4,0
Valeur nette comptable au 31 mars	17,4	12,3	(91,6)	(66,0)	(74,2)	(53,7)

Au 31 mars 2022, des actifs et passifs d'impôt différé à concurrence de EUR 62,6 millions n'ont pas été comptabilisés par Colruyt Group (comparé à EUR 75,1 millions au 31 mars 2021). Ce montant concerne les différences temporaires ainsi que les pertes fiscales et les crédits d'impôts inutilisés pour un montant de EUR 244,8 millions (EUR 289,4 millions pour l'exercice 2020/21).

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. L'évaluation des stocks a été actualisée et a un effet positif unique de EUR 26,1 millions. Les réductions de valeur cumulées sur le stock de marchandises s'élèvent à EUR 47,4 millions pour cet exercice, comparé à EUR 58,2 millions pour l'exercice précédent.

Le coût des stocks comptabilisé dans le compte de résultats de 2021/22 s'élève à EUR 7.297,6 millions et a été présenté dans la rubrique « Coût des marchandises vendues ». L'exercice précédent, ce coût s'élevait à EUR 7.138,8 millions.

19. Créances commerciales et autres créances

19.1. Autres créances non courantes

(en millions EUR)	31.03.2022	31.03.2021
Prêts aux clients	4,7	4,6
Prêts aux entreprises associées	12,7	9,3
Prêts aux coentreprises	1,9	0,7
Garanties données	7,4	7,5
Créances de location	17,1	15,0
Autres créances	2,2	5,3
Total des autres créances non courantes	46,0	42,4

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 15 ans.

Les « Garanties données » sont le résultat d'obligations d'achat.

Les créances de location (EUR 17,1 millions) se rapportent à des contrats de sous-location relatifs à des bâtiments.

19.2. Créances commerciales et autres créances courantes

(en millions EUR)	31.03.2022	31.03.2021
Créances commerciales	602,5	542,9
Total des créances commerciales	602,5	542,9
TVA	12,7	7,8
Charges à reporter	36,9	37,9
Prêts consentis aux clients venant à échéance dans l'année	1,2	1,2
Intérêts	3,4	4,6
Créances de location	4,3	3,6
Autres créances	22,9	23,1
Total des autres créances courantes	81,4	78,2

Créances commerciales

Les créances commerciales sont présentées nettes des pertes de valeur qui s'élèvent à EUR 15,6 millions au 31 mars 2022 (EUR 17,6 millions au 31 mars 2021).

Autres créances

Les autres créances sont présentées nettes des pertes de valeur qui s'élèvent à EUR 0,8 million au 31 mars 2022 (EUR 0,7 million au 31 mars 2021).

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)	31.03.2022		31.03.2021	
	Valeur nominale	Pertes de valeur	Valeur nominale	Pertes de valeur
Non échues	566,7	-	511,7	(0,2)
Échues entre 1 et 6 mois	30,7	(0,7)	21,9	(4,0)
Échues depuis plus de 6 mois	20,7	(14,9)	26,9	(13,4)
Total	618,1	(15,6)	560,5	(17,6)

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	
	2021/22	2020/21	2021/22	2020/21
Au 1^{er} avril	(17,6)	(18,6)	(0,7)	(0,8)
Dotation	(18,3)	(21,5)	(0,1)	-
Reprise	18,7	19,7	-	0,1
Utilisation	1,6	2,8	-	-
Au 31 mars	(15,6)	(17,6)	(0,8)	(0,7)

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)	31.03.2022	31.03.2021
Comptes à terme avec une durée initiale de trois mois ou moins	10,1	50,1
Autres trésorerie et équivalents de trésorerie	166,1	234,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	176,2	284,5
Découverts bancaires	0,2	1,2
Total passifs	0,2	1,2
Solde net de trésorerie et des équivalents de trésorerie	176,0	283,3

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 évoluer le dividende par action sur une base annuelle proportionnellement au bénéfice réalisé par le groupe. Le taux de distribution (« dividend pay-out ratio ») pour cet exercice s'élève à 50,8%⁽¹⁾. 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 7 octobre 2021, le capital a été augmenté de 184.228 actions au 15 décembre 2021 ; cette augmentation représente un apport en capital de EUR 7,3 millions.

Le capital de l'Entreprise au 31 mars 2022 s'élève à EUR 364,7 millions répartis en 133.839.188 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 357,0 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 des actionnaires 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 des actionnaires, délibérant selon les prescriptions prévues pour les changements des statuts. Le mandat actuel vient à échéance en octobre 2024.

21.3. Actions propres

Les actions propres sont comptabilisées au coût des actions rachetées. Au 31 mars 2022, Colruyt Group détenait 3.518.954 actions propres, soit 2,63% des actions émises à la date de clôture. Pendant l'exercice, 4.650.566 actions propres ont été rachetées pour un montant de EUR 198,2 millions. Pour plus de détails au sujet du rachat d'actions propres, nous renvoyons à la partie Corporate Governance.

Par acte notarié du 7 octobre 2021, le Conseil d'administration de la SA Éts Fr. Colruyt a détruit 2.500.000 actions propres rachetées.

21.4. Dividendes

Le 10 juin 2022, le Conseil d'administration a proposé la mise en paiement d'un dividende brut de EUR 141,9 millions, soit EUR 1,10 par action. L'exercice précédent, le dividende proposé s'élevait à EUR 195,4 millions, soit EUR 1,47 par action. Ce montant brut tient compte du nombre des actions propres au 10 juin 2022. Le dividende n'a pas été repris dans les états financiers consolidés de l'exercice 2021/22.

21.5. Structure de l'actionnariat

Selon les dernières publications des déclarations de transparence en date du 1^{er} octobre 2021 et du 3 janvier 2022 et en tenant compte des actions propres détenues par la société au 31 mars 2022, la structure de l'actionnariat de la SA Éts Fr. Colruyt se présente comme suit :

	Actions
Famille Colruyt et apparentés	80.134.689
Éts Fr. Colruyt SA (actions propres) ⁽¹⁾	3.518.954
Total des personnes agissant de concert	83.653.643

(1) Situation au 31 mars 2022.

Le solde du total d'actions émises (133.839.188 actions au 31 mars 2022), soit 50.185.545 actions ou 37,50%, est entre les mains du public. Pour plus de détails à ce sujet, nous renvoyons à la partie Corporate Governance.

22. Bénéfice par action

	2021/22	2020/21
Total des activités opérationnelles		
Bénéfice de l'exercice (quote-part du groupe) (en millions EUR)	287,3	415,3
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	132.677.085	135.503.424
Bénéfice par action – de base et dilué (en EUR)	2,16	3,06

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

	2021/22	2020/21
Nombre d'actions en circulation au 1^{er} avril	134.786.572	135.632.720
Effet de l'augmentation de capital	53.733	64.241
Effet des actions rachetées	(2.163.220)	(193.537)
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au 31 mars	132.677.085	135.503.424

23. Provisions

(en millions EUR)	Risques envi- ronnementaux	Autres risques	Total
Provisions non courantes	2,5	12,9	15,4
Provisions courantes	-	0,8	0,8
Au 31 mars 2022	2,5	13,7	16,2
Au 1^{er} avril 2021	3,1	23,9	27,0
Dotation	1,1	4,4	5,5
Utilisation	(1,2)	(4,8)	(6,0)
Reprise	(0,5)	(9,8)	(10,3)
Au 31 mars 2022	2,5	13,7	16,2
Provisions non courantes	3,1	22,9	26,0
Provisions courantes	-	1,0	1,0
Au 31 mars 2021	3,1	23,9	27,0
Au 1^{er} avril 2020	4,2	35,2	39,4
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)
Au 31 mars 2021	3,1	23,9	27,0

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)	31.03.2022	31.03.2021
Régimes à cotisations définies à rendement minimal garanti par la loi	90,6	115,7
Indemnités relatives au « Régime de chômage avec complément d'entreprise »	8,8	9,2
Autres avantages postérieurs à l'emploi	7,8	9,5
Total	107,2	134,4

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^{er} janvier 2016 est variable et se base sur un mécanisme lié au rendement des OLO belges avec un minimum de 1,75% et un maximum de 3,75%. Depuis 2016, le rendement minimal est de 1,75%.

Compte tenu de ces modifications légales, et du fait qu'une position claire a été adoptée en 2016 par les instances régulatrices, et puisque des estimations fiables peuvent être faites pour ces plans de pension, les régimes belges à cotisations définies sont considérés comme des régimes à prestations définies depuis l'exercice 2016/17. Ceux-ci sont évalués conformément à IAS 19 sur la base de la méthode des unités de crédit projetées (« projected unit credit method »).

Le montant repris dans l'état de la situation financière consolidé découlant des obligations du groupe au titre des régimes à cotisations définies à rendement minimal garanti par la loi se présente comme suit :

(en millions EUR)	31.03.2022	31.03.2021
Valeur actualisée de l'obligation brute au titre des régimes à cotisations définies à rendement minimal garanti	283,2	294,4
Juste valeur de l'actif des régimes	192,6	178,7
Déficit/(excédent) des régimes financiers	90,6	115,7
Total des passifs relatifs aux avantages du personnel :		
Dont comptabilisé comme passif non courant	90,6	115,7
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)	2021/22	2020/21
Au 1^{er} avril	294,4	264,3
Coût total des services	17,9	16,9
Coût d'intérêt	2,8	4,6
Ajustements liés à l'expérience	2,5	(2,7)
Changement des hypothèses financières	(28,4)	26,6
Changement des hypothèses démographiques	-	(10,2)
Prestations versées au titre du plan	(7,2)	(6,2)
Cotisations des participants	3,9	3,7
Charges et taxes payées	(2,7)	(2,6)
Au 31 mars	283,2	294,4

Les actifs du régime (EUR 192,6 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)	2021/22	2020/21
Au 1^{er} avril	178,7	164,7
Cotisations patronales	19,6	18,1
Produits d'intérêts	1,8	3,2
Rendement de l'actif des régimes	(1,6)	(2,2)
Prestations versées au titre du plan	(7,2)	(6,2)
Cotisations des participants	3,9	3,7
Charges et taxes payées	(2,6)	(2,6)
Au 31 mars	192,6	178,7

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)	31.03.2022	31.03.2021
Coût total des services ⁽¹⁾	17,9	16,9
Coût d'intérêt net ⁽²⁾	1,0	1,4
Composantes comptabilisées dans le compte de résultats	18,9	18,3
Ajustements liés à l'expérience	2,5	(2,7)
Changement des hypothèses financières	(28,4)	26,6
Changement des hypothèses démographiques	-	(10,2)
Rendement de l'actif des régimes	1,6	2,2
Composantes comptabilisées dans les autres éléments du résultat global	(24,3)	15,9

(1) Inclus dans le compte de résultats consolidé dans les « Avantages du personnel ».

(2) Inclus dans le compte de résultats consolidé dans le « Résultat financier net ».

Les hypothèses actuarielles principales utilisées dans le calcul des obligations en matière de régimes à cotisations définies à rendement minimal garanti se résument comme suit :

- taux d'actualisation : 1,85% par rapport à 0,95% 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)	2021/22	2020/21
Au 1^{er} avril	9,2	10,6
Dotation ⁽¹⁾	0,5	0,5
Utilisation	(0,8)	(1,0)
Coût d'intérêt net ⁽²⁾	0,1	0,1
Ajustements liés à l'expérience ⁽³⁾	0,7	(0,7)
Changement des hypothèses financières ⁽³⁾	(0,9)	0,7
Changement des hypothèses démographiques ⁽³⁾	-	(1,0)
Au 31 mars	8,8	9,2

(1) Inclus dans le compte de résultats consolidé dans les « Avantages du personnel ».

(2) Inclus dans le compte de résultats consolidé dans le « Résultat financier net ».

(3) Inclus dans l'état consolidé du résultat global.

La possibilité de retraite anticipée, telle qu'elle est en vigueur au sein de Colruyt Group pour les membres du personnel des sociétés belges, est basée sur la réglementation en vigueur en Belgique relative au « Régime de chômage avec complément d'entreprise ». Les règles de valorisation des passifs et charges découlant de ce système sont reprises dans la note 1.4. *Autres méthodes comptables significatives de ce rapport financier.*

Colruyt Group revoit régulièrement les hypothèses à long terme en rapport aux obligations relatives à ce système. Pour cet exercice, Colruyt Group utilise les paramètres suivants :

- taux d'actualisation : 1,80% par rapport à 1,20% 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 15,39 ans, par rapport à 15,78 ans l'année précédente.

24.3. Autres avantages postérieurs à l'emploi

(en millions EUR)	2021/22	2020/21
Au 1^{er} avril	9,5	8,8
Dotation ⁽¹⁾	1,0	1,0
Utilisation	(0,6)	(0,5)
Coût d'intérêt net ⁽²⁾	0,2	0,2
Ajustements liés à l'expérience ⁽³⁾	(0,3)	(0,4)
Changement des hypothèses financières ⁽³⁾	(0,6)	0,8
Changement des hypothèses démographiques ⁽³⁾	(1,4)	(0,4)
Au 31 mars	7,8	9,5

(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 : 1,80% par rapport à 1,10% 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 : 1,90% par rapport à 1,15% l'exercice précédent ;
- taux d'inflation salariale : 2,00% par rapport à 1,75% l'exercice précédent.

Sociétés indiennes :

- taux d'actualisation : 6,90% par rapport à 6,80% 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)	
	31.03.2022	31.03.2021	31.03.2022	31.03.2021	31.03.2022	31.03.2021	31.03.2022	31.03.2021
Scénario de base	90,6	115,7	8,8	9,2	3,9	4,1	3,9	5,4
Taux d'actualisation + 0,5%	72,3	94,8	8,2	8,6	3,7	3,8	3,5	5,0
Taux d'actualisation - 0,5%	111,3	139,0	9,5	9,9	4,2	4,4	4,1	5,9
Inflation salariale + 0,5%	98,9	124,3	9,6	9,9	4,2	4,1	4,1	5,9
Inflation salariale - 0,5%	83,0	107,7	7,9	8,2	3,7	4,1	3,5	5,1

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	50,9	151,1	82,0	284,0
Prêts bancaires	298,3	378,8	1,0	678,1
Autres	0,6	6,0	-	6,6
Total au 31 mars 2022	349,8	535,9	83,0	968,7
Passifs de location et passifs similaires	41,2	126,7	74,9	242,8
Prêts bancaires	189,3	31,9	-	221,2
Total au 31 mars 2021	230,5	158,6	74,9	464,0

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 et long terme ainsi que de nouveaux passifs découlant des regroupements d'entreprises.

25.2. Tableau des échéances des passifs de location

(en millions EUR)	31.03.2022	31.03.2021
< 1 an	53,4	43,5
1-5 ans	158,0	132,9
> 5 ans	85,8	77,5
Total des passifs de location non actualisés	297,2	253,9

25.3. Tableau des échéances des prêts bancaires et autres

(en millions EUR)	Total 31.03.2022	Intérêts 31.03.2022	Montant principal 31.03.2022	Total 31.03.2021	Intérêts 31.03.2021	Montant principal 31.03.2021
< 1 an	301,1	2,2	298,9	189,5	0,2	189,3
1-5 ans	389,0	4,2	384,8	32,4	0,5	31,9
> 5 ans	1,0	-	1,0	-	-	-
Total	691,1	6,4	684,7	221,9	0,7	221,2

Une partie du solde restant dû des passifs productifs d'intérêts à court et long terme est couverte par des garanties réelles constituées principalement pour The Fashion Society. La valeur nette comptable des actifs grevés (hors droits d'utilisation) dépasse les garanties réelles constituées.

26. Dettes commerciales, passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs

(en millions EUR)	31.03.2022	31.03.2021
Dettes commerciales (non courantes)	1,7	1,6
Total dettes commerciales (non courantes)	1,7	1,6
Autres passifs (non courants)	30,0	14,8
Total autres passifs (non courants)	30,0	14,8
Dettes commerciales	1.252,7	1.286,5
Garanties reçues et acomptes sur commandes	30,8	32,8
Total dettes commerciales (courantes)	1.283,5	1.319,3
Passifs courants relatifs aux avantages du personnel	547,8	539,8
TVA, accises et autres taxes opérationnelles	51,5	58,0
Dividendes	0,5	0,6
Produits à reporter et coûts à imputer	11,1	9,9
Instruments financiers dérivés – instruments de couverture de flux de trésorerie	0,2	0,3
Autres	16,3	5,1
Total passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs (courants)	627,4	613,7

Tableau des échéances et des remboursements

(en millions EUR)	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans	Total
Dettes commerciales (non courantes)	-	0,6	1,1	1,7
Autres passifs (non courants)	-	30,0	-	30,0
Dettes commerciales (courantes)	1.283,5	-	-	1.283,5
Passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs (courants)	627,4	-	-	627,4
Total au 31 mars 2022	1.910,9	30,6	1,1	1.942,6
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
Total au 31 mars 2021	1.933,0	15,5	0,9	1.949,4

27. Gestion des risques

27.1. Risques liés aux instruments financiers

A. Risque de change

Les entités opérationnelles de Colruyt Group se situent dans la zone euro, à l'exception des activités en Inde, 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	
	31.03.2022	31.03.2021
EUR/INR	0,9	0,9
USD/EUR	2,7	(0,2)
NZD/EUR	0,1	(0,1)
Total	3,7	0,6

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 que les emprunts à long terme (> 1 an) ont été contractés avec un taux fixe, le risque de taux d'intérêt est limité.

Au 31 mars 2022, le montant total des emprunts s'élevait à EUR 684,7 millions (passifs courants et non courants confondus) (au 31 mars 2021 : EUR 221,2 millions), soit 12,2% du total bilantaire et 389% du solde net de la trésorerie et des équivalents de trésorerie. En 2021/22, de nouveaux financements à court et long terme ont été souscrits; ces emprunts sont à taux fixe.

Les passifs de location de Colruyt Group représentaient EUR 284,0 millions pour l'exercice actuel, tandis que pour l'exercice précédent, ils représentaient EUR 242,8 millions. Les passifs de location sont repris à un taux fixe en vertu de la norme IFRS 16.

Un changement de taux d'intérêt peut avoir une incidence 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 31,1 millions (par rapport à EUR 29,6 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 25,9 millions (par rapport à EUR 24,9 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.

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 2022 se chiffre à EUR 128,3 millions (EUR 36,4 millions au 31 mars 2021). Cette augmentation est principalement la conséquence de l'emprunt convertible à Virya (EUR 95,0 millions) qui est présenté à court terme pour cet exercice. Un montant de EUR 25,2 millions des actifs financiers à court terme concerne le portefeuille de placements de la SA Locré (EUR 27,0 millions au 31 mars 2021). 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 réduction de valeur nette de EUR -0,9 million a été comptabilisée (revalorisation nette de EUR 2,7 millions 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 72,9% (12,8% 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
Actifs financiers à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global					
Placements en actions	-	-	-	14,7	14,7
Instruments de couverture de flux de trésorerie	-	-	0,3	-	0,3
Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultats					
Placements en actions	-	9,3	-	-	9,3
Placements en titres à revenu fixe	-	15,9	-	-	15,9
Instruments composés	-	-	-	95,0	95,0
Actifs financiers au coût amorti					
Dépôts à terme	7,8	-	-	-	7,8
Créances	729,9	-	-	-	729,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	176,2	-	-	-	176,2
Total au 31 mars 2022	913,9	25,2	0,3	109,7	1.049,1
Passifs financiers					
Passifs productifs d'intérêts et autres passifs	1.010,7	-	-	-	1.010,7
Dettes commerciales	1.283,6	-	-	-	1.283,6
Instruments de couverture de flux de trésorerie	-	-	0,2	-	0,2
Découverts bancaires	0,2	-	-	-	0,2
Total au 31 mars 2022	2.294,5	-	0,2	-	2.294,7
Actifs financiers à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global					
Placements en actions	-	-	-	16,5	16,5
Instruments de couverture de flux de trésorerie	-	-	3,3	-	3,3
Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultats					
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
Actifs financiers au coût amorti					
Dépôts à terme	6,1	-	-	-	6,1
Créances	663,5	-	-	-	663,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	284,5	-	-	-	284,5
Total au 31 mars 2021	954,1	27,0	3,3	111,6	1.096,0
Passifs financiers					
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
Total au 31 mars 2021	1.800,8	-	0,3	-	1.801,1

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 est inchangée par rapport à l'exercice précédent, elle correspond au prix de conversion et reflète la juste valeur au 31 mars 2022. 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* ». Pour la décision quant à la conversion de cet instrument par Colruyt Group, nous renvoyons à la note 32. *Événements postérieurs à la date de clôture*.

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 SCS 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)	2021/22	2020/21
Au 1^{er} avril	111,6	14,5
Acquisitions	0,9	97,9
Augmentations de capital	0,9	0,3
Réductions de capital	(2,3)	(3,5)
Variation de la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	(1,1)	2,8
Autres	(0,3)	(0,4)
Au 31 mars	109,7	111,6

27.2. Autres risques

A. CRISE SANITAIRE LIÉE À LA COVID-19 ET CRISE EN UKRAINE

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 ont été influencées par la crise liée à la COVID-19, mais dans une moindre mesure que durant les exercices précédents. L'effet de la COVID-19 n'a toutefois pas pu être isolé de manière univoque.

Pour l'heure, la situation est stabilisée et il n'y a plus de mesures sanitaires qui influent sensiblement sur les activités du groupe. Une possible recrudescence du virus de la COVID-19 et l'imposition de nouvelles mesures par les autorités constituent toujours un risque.

Le conflit en Ukraine, qui a commencé à la fin du mois de février 2022, induit en outre des risques et des incertitudes pour le groupe. Colruyt Group n'a pas d'activités directes en Russie ou en Ukraine, mais est touché par les conséquences macro-économiques de la guerre, notamment les hausses de prix, l'inflation élevée et les perturbations de la chaîne d'approvisionnement de plusieurs produits. Ces conséquences macro-économiques et l'incertitude concernant l'évolution du conflit constituent un risque pour les performances de l'entreprise et les résultats financiers et les flux de trésorerie qui y sont associés, ainsi que les taux d'actualisation, les valorisations et la détermination des pertes de valeur.

Colruyt Group continue à suivre de près la situation concernant la crise sanitaire liée à la COVID-19 et le conflit en Ukraine, et prend si possible les mesures nécessaires afin de limiter l'incidence de ces événements et leurs conséquences directes et indirectes. 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)	31.03.2022	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
Contrats de location en tant que preneur ⁽¹⁾	3,4	1,5	1,9	-
Engagements d'achat d'immobilisations corporelles	108,0	101,6	6,4	-
Engagements d'achat de marchandises destinées à la vente	171,7	161,2	10,5	-
Autres engagements	36,7	18,0	18,7	-
(en millions EUR)	31.03.2021	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
Contrats de location en tant que preneur ⁽¹⁾	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

(1) Contrats de location en dehors du champ d'application d'IFRS 16.

Les engagements hors bilan relatifs aux contrats de location en tant que preneur s'élèvent à EUR 3,4 millions (EUR 4,1 millions au 31 mars 2021) 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 18,5 millions (EUR 18,7 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 108,0 millions (EUR 64,5 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 171,7 millions (EUR 191,0 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, de l'électricité, des collections de vêtements et des matières premières destinées à la production.

La ligne « Autres engagements » concerne principalement les engagements découlant de contrats à terme divers non résiliables conclus en matière de prestations informatiques (principalement pour l'entretien et le développement de logiciels) et ceci pour un montant de EUR 33,7 millions (EUR 19,9 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)	31.03.2022	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
Contrats de location en tant que bailleur	14,7	8,1	6,6	-

(en millions EUR)	31.03.2021	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
Contrats de location en tant que bailleur	7,6	4,3	3,3	-

Les droits hors bilan relatifs aux contrats de location s'élèvent à EUR 14,7 millions (EUR 7,6 millions au 31 mars 2021) 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)	31.03.2022	31.03.2021
Litiges	7,1	1,9
Autres	0,6	0,6

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 7,1 millions (EUR 1,9 million pour la période précédente). Les actions en cours ne se rapportent qu'à des litiges en matière de droit commercial. Tout comme la période précédente, il n'y a pas de passifs éventuels pour actions en cours dans le cadre de litiges fiscaux, de litiges de droit commun ou de litiges de droit social.

Les obligations reprises sous « Autres » représentent des engagements 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 0,6 million pour la période précédente).

Lors de l'acquisition de participations et de la détermination du goodwill, il est tenu compte de rémunérations variables conditionnelles dans le cadre desquelles une estimation la plus précise possible du montant final est 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 5 octobre 2021, un dividende brut de EUR 1,47 par action a été versé aux actionnaires.

Pour l'exercice 2021/22, le Conseil d'administration a proposé un dividende brut de EUR 1,10 par action, payable à partir du 4 octobre 2022. Étant donné que l'approbation de ce dividende s'effectue à l'occasion de l'Assemblée générale des actionnaires du 28 septembre 2022, 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 128.993.335 actions (déduction faite des actions propres rachetées), comme établi le 10 juin 2022, le montant total des dividendes proposés s'élève à EUR 141,9 millions.

31. Parties liées

Les tableaux suivants donnent un aperçu des transactions avec des parties liées. Cette note comporte uniquement les transactions non éliminées.

Colruyt Group identifie, conformément à IAS 24, « *Information relative aux parties liées* », différentes catégories de parties liées :

- a) les principaux dirigeants de Colruyt Group (voir partie Corporate Governance) et apparentés ;
- b) les entités disposant de contrôle sur Colruyt Group : Korys SA contrôlée par Stichting Administratiekantoor 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 SA.

31.1. Transactions avec des parties liées hors rémunérations des principaux dirigeants

(en millions EUR)	2021/22	2020/21
Produits	9,2	42,3
Charges	18,1	11,6
Créances	115,1	109,8
Passifs	0,9	0,8
Dividendes payés	116,1	106,9

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 9,2 millions (EUR 42,3 millions pour la période précédente). Lors de l'exercice précédent, 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.

Colruyt Group et Korys ont pris les mesures nécessaires 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 18,1 millions et ont principalement trait à l'achat de produits liés à l'énergie (EUR 11,1 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 2,2 millions (exercice précédent : EUR 3,3 millions). Par ailleurs, des marchandises ont été achetées et des rémunérations versées à des coentreprises pour un montant de EUR 3,6 millions (exercice précédent : EUR 2,7 millions).

Les créances restant dues à l'égard de parties liées sont de EUR 115,1 millions (EUR 109,8 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 0,9 million (EUR 0,8 million pour la période précédente). Le montant de l'exercice actuel concerne principalement des transactions à l'égard d'entités qui sont consolidées selon la méthode de mise en équivalence.

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 2021/22	Nombre de personnes 2021/22	Rémunérations 2020/21	Nombre de personnes 2020/21
Conseil d'administration		9		9
Indemnités fixes (émoluments)	0,9		1,0	
Direction		13		13
Salaires	4,1		4,1	
Rémunérations variables	2,8		2,7	
Paievements versés aux régimes à cotisations définies et autres éléments	0,8		1,0	

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

Début juin 2022, Colruyt Group et son actionnaire majoritaire familial Korys ont converti en actions leurs obligations convertibles émises par la SA Virya Energy. La holding énergétique Virya Energy SA exerce ses activités dans le développement, le financement, la construction et l'exploitation de sources d'énergie renouvelable, et ambitionne une expansion internationale. Vu que les deux actionnaires ont converti leurs obligations, la structure de l'actionnariat reste inchangée. Les parties ont pris les mesures nécessaires dans le cadre de la réglementation en matière de conflits d'intérêts.

Le 13 juin 2022, Colruyt Group a augmenté sa participation dans la SA Newpharma Group à 100% au travers de l'acquisition des actions qui étaient détenues par Korys, la société d'investissement de la famille Colruyt. La SA Newpharma Group est un acteur de premier plan dans le domaine de la pharmacie en ligne. Par le biais de cet investissement, Colruyt Group entend, d'une part, poursuivre ses ambitions dans le domaine de la santé et, d'autre part, développer son leadership dans le commerce de détail en ligne. À la suite de cette transaction, les flux de trésorerie de Colruyt Group comprendront une sortie d'environ EUR 95 millions pour l'exercice 2022/23. Les parties ont convenu de ne pas divulguer d'autres détails quant au prix ou aux autres conditions de la transaction. La valeur a été déterminée par l'application de méthodes de valorisation conformes au marché.

Suite à cette transaction, la SA Newpharma Group sera entièrement consolidée à partir de juillet 2022. Hors d'effets uniques éventuels, Colruyt Group ne prévoit pas d'effet significatif de cette transaction sur le résultat net de l'exercice 2022/23. Les mesures requises ont été prises dans le cadre de la réglementation en matière de conflits d'intérêts.

À l'issue de la période, 1.326.899 actions propres ont été rachetées pour un montant de EUR 44,8 millions. Au 10 juin 2022, Colruyt Group détenait 4.845.853 actions propres, soit 3,62% 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)	2021/22	2020/21
Missions de contrôle	1,0	0,9
Total	1,0	0,9

Les honoraires relatifs aux travaux d'audit s'élevaient à EUR 1 million, dont EUR 0,2 million à charge de l'Entreprise et EUR 0,8 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

AB Restauration SRL	Avenue du Levant 13	5030 Gembloux, Belgique	0475 405 017	100%
Agripartners SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0716 663 417	100%
Banden Deproost SRL	Zinkstraat 6	1500 Hal, Belgique	0424 880 586	100%
Banketbakkerij Mariman SA	Warandestraat 5	9240 Zele, Belgique	0874 422 336	100%
Bavingenveld SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0441 486 194	100%
Bio-Planet Luxembourg SA	Rue F.W. Raiffeisen 5	2411 Luxembourg, Grand-Duché de Luxembourg		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 I RDC SASU	Av. De la Vallée, Quartier des Cliniques 3	4972 Kinshasa, République démocratique du Congo	CD/KNG/ RCCM/21-B-01787	100%
Codevco II RDC SASU	Av. De la Vallée, Quartier des Cliniques 3	4972 Kinshasa, République démocratique du Congo	CD/KNG/ RCCM/21-B-01809	100%
Codevco IV SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0716 663 615	100%
Codevco IX SRL	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0779 301 067	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%
Codevco X SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0779 300 572	100%
Codevco XI SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0779 443 795	100%
Codevco XII SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0779 443 302	100%
Codevco XIII SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0779 443 696	100%
Codex SRL	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0453 365 924	100%
Codifrance SAS	Zone Industrielle, Rue de Saint Barthélémy 66	45110 Châteauneuf-sur-Loire, France	824 116 099	100%
Colim SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0400 374 725	100%
Colimpo SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0685 762 581	100%
Colimpo Private Limited	Unit 08-09, 13 th floor, New Mandarin Plaza, Tower A 14, Science Museum Road, Tsim Sha Tsui East	Kowloon, Hong Kong	59139630 000 11 18 0	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 LTD	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%
Comjan SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0783 195 915	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%
DATS 24 SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0893 096 618	100%
Davytrans SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0413 920 972	100%
Do Invest Lux SA	Rue de Beggen 233-241	1121 Luxembourg, Grand-Duché de Luxembourg	B181441	100%
Do Invest SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0817 092 663	100%
Dreambaby SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0472 630 817	100%
DreamLand SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0448 746 645	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 France SAS	Zone Industrielle, Rue des Entrepôts 4	39700 Rochefort-sur-Nenon, France	848 012 209	100%
Finco SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0429 127 109	100%
Fleetco SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0423 051 939	100%
Gecaro SA	Marktplaats 63/0002	9520 Sint-Lievens-Houtem, Belgique	0427 772 968	100%
Grimbergen Retail Property SRL	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0509 956 813	100%
Het Taartenhuis SA	Warandestraat 5	9240 Zele, Belgique	0889 841 277	100%
Het Zilverleen SRL	Izenbergestraat 175	8690 Alveringem, Belgique	0715 775 767	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%

Immo De CE Floor SRL	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0446 434 580	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%
Jims SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0423 644 035	100%
Joma Sport SRL	Guldensporenpark 100, blok K	9820 Merelbeke, Belgique	0823 778 933	100%
Juliette SRL	Twaalfmaandenstraat 15, bus 4	2000 Anvers, Belgique	0753 439 679	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%
Northlandt SA	Moortelstraat 9	9160 Lokeren, Belgique	0459 739 517	100%
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%
R.H.C. SAS	Avenue Georges Brassens 10	94470 Boissy Saint-Léger, France	350 590 154	100%
Retail Partners Colruyt Group SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0413 970 957	100%
Roecol SA	Spievelstraat 4	9160 Lokeren, Belgique	0849 963 488	100%
Roelandt SA	Warandestraat 5	9240 Zele, Belgique	0412 127 858	100%
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%
Supermarkt De Belie SRL	Kerkstraat 14	9111 Saint-Nicolas, Belgique	0433 756 581	100%
Supermarkt Magda SA	Lippelostraat 24	1840 Londerzeel, Belgique	0422 180 523	100%
Symeta Hybrid SA	Interleuvenlaan 50	3001 Heverlee, Belgique	0867 583 935	100%
The Fashion Society SA ⁽¹⁾	Brusselsesteenweg 185	1785 Merchtem, Belgique	0553 548 910	100%
Van der Veken SRL	Veldenstraat 22	2470 Retie, Belgique	0465 176 069	100%
VDV-Lease SRL	Everdongenlaan 9, bus B-05	2300 Turnhout, Belgique	0698 812 150	100%
Vlevico SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0422 846 259	100%
Walcodis SA	Rue Du Parc Industriel 34	7822 Ath, Belgique	0829 176 784	100%
Wieleke SRL	Tramstraat 63	9052 Zwijnaarde, Belgique	0477 728 760	100%
Witeb 1 SRL	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0697 694 571	100%
Witeb 2 SRL	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0699 852 426	100%
Witeb 3 SRL	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0726 754 187	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%
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%
Zeeboerderij Westdiep SRL	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0739 918 869	80%

(1) Cette société concerne une sous-consolidation.

34.3. Coentreprises

Achilles Design SRL ⁽¹⁾	Borchstraat 30	2800 Malines, Belgique	0691 752 926	24,70%
Daltix SA ⁽¹⁾	Ottergemsesteenweg-Zuid 808, bus 160	9000 Gand, Belgique	0661 713 511	77,55%
Daltix Unipessoal LDA ⁽¹⁾	Avenida Antonio Augusto De Aguiar 130 Piso 1	1050-020 Lisbonne, Portugal	0514 607 769	77,55%
De Leiding SRL ⁽¹⁾	Kerkstraat 108	9050 Gentbrugge, Belgique	0694 734 685	46,23%
Digitel SA ⁽¹⁾	Rue Emile Francqui 6	1435 Mont-Saint-Guibert, Belgique	0630 675 588	26,84%
Hyve SRL ⁽¹⁾	Kapeldreef 75	3001 Louvain, Belgique	0767 791 820	16,67%
Kriket SRL ⁽¹⁾	Brogniezstraat 172 BIO7	1070 Anderlecht, Belgique	0692 761 033	43,82%
Some SRL ⁽¹⁾	Hooilaar 40	2230 Herselt, Belgique	0829 249 337	24,97%
Ticom SA	Bilkensveld 1A	1500 Hal, Belgique	0820 813 505	90,00%
We Connect Data SRL ⁽¹⁾	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 ⁽¹⁾	Rue de la Synagogue 33	1204 Genève, Suisse	CHE-222 427 477	25,00%
First Retail International 2 SA ⁽¹⁾	Pontbeekstraat 2	1702 Dilbeek, Belgique	0644 497 494	4,73%
Newpharma Group SA ⁽¹⁾⁽³⁾	Rue du Charbonnage 10 bte 2	4020 Liège, Belgique	0684 465 652	60,99%
Scallog SAS ⁽²⁾	Rue Raymond Barbet 105	92000 Nanterre, France	791 336 076	23,73%
Smartmat SA ⁽³⁾	Regine Beerplein 1, bus 207	2018 Anvers, Belgique	0841 142 626	41,36%
The Seaweed Company SRL ⁽³⁾	Lange Haven 132	3111 CK Schiedam, Pays-Bas	72339225	21,30%
Vendis Capital SA ⁽¹⁾	Jan Emiel Mommaertslaan 22	1831 Machelen, Belgique	0819 787 778	10,87%
Virya Energy SA ⁽¹⁾⁽³⁾	Villalaan 96	1500 Hal, Belgique	0739 804 548	59,78%

(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.

(3) Cette société concerne une sous-consolidation.

34.5. Modifications du périmètre de consolidation

a. Nouvelles participations

Le 23 avril 2021, Colruyt Group a acquis 100% des actions de Culinoa (AB Restauration SRL), 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 (Jims SA, Do Invest SA et Do Invest Lux SA). Depuis leur date d'acquisition, elles sont toutes deux comptabilisées comme des filiales suivant la méthode de consolidation intégrale.

En janvier 2022, Colruyt Group a acquis intégralement Roelandt Group. Roelandt Group est l'une des principales boulangeries industrielles de Belgique. Par cette acquisition, l'intégralité des actions de Roecol SA ont aussi été acquises (auparavant 70%). En dehors de Roecol SA, Roelandt Group se compose de Northlandt SA, Roelandt SA, Banketbakkerij Mariman SA et Het Taartenhuis SA.

Le 3 février 2022, Colruyt Group a acquis 41% des actions de Smartmat SA, spécialiste des colis-repas sous les marques Foodbag et 15gram. Smartmat SA est comptabilisée comme une entreprise associée suivant la méthode de mise en équivalence.

Le 14 mars 2022, Colruyt Group a augmenté sa participation dans The Seaweed Company SRL de 1% à 21%. The Seaweed Company SRL est une société de droit néerlandais qui exploite des fermes marines et des fermes d'algues aux Pays-Bas, en Irlande, au Maroc et en Inde. The Seaweed Company SRL est comptabilisée comme une entreprise associée suivant la méthode de mise en équivalence.

Dans le cadre de la poursuite de l'expansion de Bike Republic, Wieleke SRL (janvier 2022), Van der Veken SRL et VDV-Lease SRL (mars 2022) ont été entièrement acquises.

En outre, les sociétés Codex SRL (avril 2021), Grimbergen Retail Property SRL (septembre 2021), Immo De CE Floor SRL (octobre 2021), Gecaro SA (janvier 2022), Supermarkt Magda SA, Supermarkt De Belie SRL et Juliette SRL (février 2022) ont également été entièrement acquises.

Dans le courant de l'exercice, des participations ont en outre été acquises dans les entreprises Digiteal SA (juillet 2021), De Leiding SRL (juillet 2021) et Some SRL (novembre 2021). Ces sociétés sont comptabilisées comme des coentreprises suivant la méthode de mise en équivalence.

b. Fusions

Il n'y a eu aucune fusion d'entreprises durant l'exercice.

c. Nouvelles constitutions

En Belgique, les sociétés Codevco IX SRL, Codevco X SA, Codevco XI SA, Codevco XII SA et Codevco XIII SA (décembre 2021) et Comjan SA (mars 2022) ont été constituées. Au Grand-Duché de Luxembourg, la société Bio-Planet Luxembourg SA a été constituée (décembre 2021). Enfin, en République démocratique du Congo, Codevco I SASU et Codevco II SASU (juillet 2021) ont été constituées.

Le 30 avril 2021, Colruyt Group a participé à la constitution de HYVE SRL. Cette société est comptabilisée comme une coentreprise suivant la méthode de mise en équivalence.

d. Autres modifications

En mars 2021, 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 Sanchores 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'Eurowatt Group et son contrôle intégral.

Fin octobre 2021, GEOxyz Group a été acquis et est entièrement consolidé dans la SA Virya Energy, avec un pourcentage d'actions détenues de 60%.

Ces transactions ayant trait à l'entreprise associée Virya Energy SA ont été comptabilisées dans les chiffres consolidés de Colruyt Group durant l'exercice 2021/22 et n'ont pas d'effet significatif.

Colruyt Group a augmenté sa participation dans la SA Newpharma Group de 26% à 61% par l'acquisition des actions qui étaient détenues par les actionnaires minoritaires du spécialiste de la pharmacie en ligne. Sur la base des matières réservées figurant dans la convention d'actionnaires, la SA Newpharma Group est reprise comme une entreprise associée suivant la méthode de mise en équivalence.

Pour les transactions décidées par le Conseil d'administration après la fin de l'exercice concernant la SA Virya Energy et la SA Newpharma Group, nous renvoyons à la note 32.
Événements postérieurs à la date de clôture.

Dans le courant du mois de janvier 2022, les 2% d'actions restantes des actionnaires minoritaires de The Fashion Society SA ont été acquises. Depuis lors, The Fashion Society SA fait intégralement partie de Colruyt Group.

Dans le courant de l'exercice, le pourcentage d'actions détenues par Colruyt Group dans Daltix SA et Daltix Unipessoal LDA a été augmenté en deux phases, de 65% à 78%. La participation dans Kriket SRL a été augmentée de 25% à 44% en décembre 2021. La participation dans Agecore SA a aussi été augmentée de 17% à 25% dans le courant du mois d'août.

Les dénominations sociales de Witeb Oost SRL, Witeb West SRL et Witeb Zuid SRL ont été modifiées dans le courant du mois de mai 2021 pour devenir respectivement Witeb 1 SRL, Witeb 2 SRL et Witeb 3 SRL. En juillet 2022, Trybou Bio SRL est devenue Het Zilverleen SRL. Suite à la vente de 20% des actions de Codevco V SRL à DEME SA, le nom a été modifié en Zeeboerderij Westdiep SRL.

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 2022 une image fidèle de la situation financière de la SA Éts Fr. Colruyt conformément à toutes les dispositions légales et régulatrices. Dans le rapport, aucune attention n'est portée à certaines questions en particulier.

Le rapport annuel, les états financiers de la SA Éts Fr. Colruyt ainsi que le rapport du commissaire sont déposés auprès de la Banque nationale de Belgique, conformément aux art. 3:10 et 3:12 du Code des sociétés et des associations. Une copie de ces documents peut y être obtenue sur demande.

En outre, ces documents peuvent également être obtenus sur demande au siège de la société :

Éts Fr. Colruyt SA – Edingensesteenweg 196, 1500 Hal

Tél. +32 (2) 363 55 45

Internet : www.colruytgroup.com

E-mail : contact@colruytgroup.com

Bilan abrégé de la SA Éts Fr. Colruyt

(en millions EUR)

	31.03.2022	31.03.2021
Actifs non courants	6.262,9	6.184,4
II. Immobilisations incorporelles	188,1	150,4
III. Immobilisations corporelles	285,5	275,6
IV. Immobilisations financières	5.789,3	5.758,4
Actifs courants	1.266,4	1.185,3
V. Créances à plus d'un an	8,0	8,2
VI. Stocks et commandes en cours d'exécution	434,0	420,2
VII. Créances à un an au plus	659,3	530,6
VIII. Placements de trésorerie	132,0	65,4
IX. Valeurs disponibles	29,0	149,9
X. Comptes de régularisation	4,1	11,0
Total actif	7.529,3	7.369,7

Capitaux propres	1.757,0	1.783,8
I. Capital	364,8	357,4
IV. Réserves	172,2	105,5
V. Bénéfice reporté	1.219,7	1.320,6
VI. Subventions en capital	0,3	0,3

Provisions et impôts différés	2,8	3,1
--------------------------------------	------------	------------

Dettes	5.769,5	5.582,8
VIII. Dettes à plus d'un an	4.089,8	3.750,1
IX. Dettes à un an au plus	1.657,3	1.809,8
X. Comptes de régularisation	22,4	22,9
Total passif	7.529,3	7.369,7

Compte de résultats abrégé de la SA Éts Fr. Colruyt

(en millions EUR)	2021/22	2020/21
I. Produits d'exploitation	7.351,6	7.573,4
II. Charges d'exploitation	(7.177,4)	(7.336,6)
III. Bénéfice d'exploitation	174,2	236,8
IV. Produits financiers	209,0	387,9
V. Charges financières	(149,8)	(137,8)
VI. Bénéfice de l'exercice avant impôts	233,4	486,9
VIII. Impôts sur le résultat	(6,8)	(19,3)
IX. Bénéfice de l'exercice	226,6	467,6
X.A. Prélèvements sur les réserves immunisées	0,9	0,3
X.B. Transfert aux réserves immunisées	(0,3)	(0,4)
XI. Bénéfice de l'exercice à affecter	227,2	467,5

Répartition du bénéfice de la SA Éts Fr. Colruyt

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale des actionnaires du 28 septembre 2022 de répartir le bénéfice de l'exercice 2021/22 comme suit :

(en millions EUR)	2021/22	2020/21
Bénéfice de l'exercice à affecter	227,2	467,5
Bénéfice reporté de l'exercice précédent	1.320,6	1.109,9
Bénéfice à affecter	1.547,8	1.577,4
Dotation à la réserve légale	0,7	1,0
Affectation aux/(prélèvement sur les) autres réserves	186,3	52,5
Résultat à reporter	1.219,7	1.320,6
Dividende aux actionnaires ⁽¹⁾	139,8	197,5
Autres dettes	1,3	5,8

(1) Ce poste a été calculé sur la base de la situation du rachat des actions propres au 10 juin 2022.

Définitions

Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles excluent les acquisitions par le biais de regroupements d'entreprises, l'apport de tiers et les droits d'utilisation sous IFRS 16.

Bénéfice net

Bénéfice de l'exercice (après impôts).

Capital utilisé

Valeur des actifs et passifs qui contribuent à la génération de revenus.

Capitalisation de marché

Taux de clôture multiplié par le nombre d'actions émises à la date de clôture.

Chiffre d'affaires

Se compose de la vente de biens et services à nos propres clients, aux clients affiliés et aux clients du commerce de gros, déduction faite des réductions et interventions accordées à ces clients.

EBITDA

« Earnings before interest, taxes, depreciation and amortisation », autrement dit le résultat d'exploitation (EBIT) plus les amortissements et les réductions de valeur.

ÉTP

Équivalent temps plein ; unité de calcul exprimant l'effectif du personnel en divisant la durée de travail contractuelle par la durée de travail temps plein.

Flux de trésorerie libre

Le flux de trésorerie libre se définit comme le total des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles et des flux de trésorerie provenant des activités d'investissement.

Marge brute

Chiffre d'affaires moins le coût des marchandises vendues.

Marge de bénéfice brut

Marge brute divisée par le chiffre d'affaires.

Marge de bénéfice net

Bénéfice de l'exercice divisé par le chiffre d'affaires.

Marge EBIT

EBIT divisé par le chiffre d'affaires.

Marge EBITDA

EBITDA divisé par le chiffre d'affaires.

Nombre moyen pondéré d'actions en circulation

Nombre d'actions en circulation au début de la période, adapté en fonction du nombre d'actions annulées, rachetées ou émises durant la période et multiplié par un facteur de correction temporelle.

Quote-part du groupe

Participation attribuable aux actionnaires de la société mère.

Résultat d'exploitation (EBIT ou « earnings before interest and taxes »)

Produits d'exploitation moins toutes les charges opérationnelles (coût des marchandises vendues, services et biens divers, avantages du personnel, amortissements, pertes de valeur et autres charges d'exploitation).

Rendement de dividende

Dividende brut par action divisé par le cours boursier à la date de clôture.

ROCE

« Return on capital employed », autrement dit le résultat d'exploitation (EBIT) après impôts exprimé en proportion du capital utilisé.

SPPI (Solely Payments of Principal and Interests)

Le test SPPI exige que les dispositions contractuelles de l'actif financier donnent lieu à des flux de trésorerie qui ne contiennent exclusivement que les paiements du montant principal et des intérêts sur le montant principal dû.

Taux de distribution

Dividende brut par action divisé par le bénéfice de l'exercice (quote-part du groupe) par action.

Valeur ajoutée brute

Valeur de réalisation des biens produits moins la valeur des matières premières et auxiliaires utilisées pour la production et des services achetés.

Valeur ajoutée nette

Valeur ajoutée brute moins les amortissements, les pertes de valeur sur actifs courants et non courants et les provisions.

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/fr/rapportannuel

Éditeur responsable : Éts Fr. Colruyt S.A.

Edingensesteenweg 196, B-1500 Hal • +32 (0)2 363 55 45

Design : Colruyt Group Marketing Communication Services • 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.