

RAPPORT ANNUEL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA
S.A. ÉTS FR. COLRUYT, DONT LE SIÈGE SOCIAL EST ÉTABLI À 1500 HAL,
EDINGENSESTEENWEG 196, TVA BE-400.378.485, À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
ORDINAIRE DES ACTIONNAIRES QUI SE TIENDRA LE 30 SEPTEMBRE 2015 À
16 H 00 AU SIÈGE SOCIAL.

Chers actionnaires,

Conformément aux prescriptions légales et statutaires, nous vous faisons rapport sur l'exercice de notre mandat pour l'exercice 2014/2015.

1. Nous avons l'honneur de soumettre à votre approbation les comptes annuels relatifs à l'exercice 2014/2015.

2. Affectation du résultat :

| | | |
|---|-----------------------|------------|
| Bénéfice avant impôts de l'exercice clôturé | 327.611.378,42 | EUR |
| <u>Impôts sur le résultat</u> | <u>-69.048.977,21</u> | <u>EUR</u> |
| Bénéfice après impôts de l'exercice | 258.562.401,21 | EUR |
| <u>Transfert aux réserves immunisées</u> | <u>-132.231,85</u> | <u>EUR</u> |
| Bénéfice de l'exercice à affecter | 258.430.169,36 | EUR |
| Bénéfice reporté de l'exercice précédent | 713.800.403,24 | EUR |
| Bénéfice à affecter | 972.230.572,60 | EUR |

Nous vous proposons d'affecter ce solde bénéficiaire comme suit :

| | | |
|-------------------------------------|-----------------------|------------|
| Dotation à la réserve légale | 1.400.262,00 | EUR |
| Affectation à la réserve disponible | 353.853.105,33 | EUR |
| Distribution de dividendes (1) | 137.516.119,93 | EUR |
| Participation aux bénéfices | 7.012.646,46 | EUR |
| Tantièmes | 3.310.089,00 | EUR |
| Bénéfice à reporter | 469.138.349,88 | EUR |
| Total | 972.230.572,60 | EUR |

(1) Base de calcul pour la distribution de dividendes :

| | |
|---|---------------------|
| Actions au 31 mars 2014 | 156.169.749 actions |
| Actions lors de l'augmentation de capital réservée au personnel le 19 décembre 2014 | 466.754 actions |
| Actions propres au 1 ^{er} juin 2015 | -9.791.743 actions |
| Actions propres destinées à la participation aux bénéfices (septembre 15) | 47.942 actions |
| <hr/> | |
| Actions participantes | 146.892.702 actions |
| Dividende brut par action | 1,00 EUR |
| <hr/> | |
| Total des dividendes bruts | 146.892.702,00 EUR |
| Dividendes transférés de l'exercice précédent (*) | -9.376.582,07 EUR |
| <hr/> | |
| Dividendes à distribuer | 137.516.119,93 EUR |

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale d'attribuer un dividende brut de 1,00 EUR par action pour les actions participant aux bénéfices de l'exercice 2014/2015. Contre remise du coupon n° 5 de l'action Colruyt, les actionnaires percevront un dividende net de 0,75 EUR sur le dividende brut de 1,00 EUR, déduction faite du précompte mobilier de 25 %.

Pour les actionnaires étrangers, le montant du dividende net peut diverger, en fonction des traités de double imposition conclus entre la Belgique et les différents pays.

Les attestations nécessaires doivent être en notre possession le 16 octobre 2015 au plus tard.

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale de rendre le dividende de l'exercice 2014/2015 payable à partir du 6 octobre 2015, sur présentation du coupon n° 5 aux organismes financiers. BNP Paribas agira en tant qu'organisme de paiement (Principal Paying Agent) des dividendes.

() Les dividendes transférés concernent principalement les dividendes de l'exercice précédent sur les rachats d'actions propres concernant la période du 1/6/2014 au 26/9/2014 que la S.A. Éts Fr. Colruyt n'a pas distribués. Ce montant est transféré à cet exercice.*

3. Commentaire sur les comptes annuels.

Vous trouverez ci-après un commentaire des principales données comptables de l'exercice 2014/2015.

BILAN - ACTIF - Actifs non courants

La valeur comptable des ACTIFS NON COURANTS de la S.A. Éts Fr. Colruyt s'élève à 4.076,23 millions EUR, contre 4.045,02 millions EUR l'exercice précédent, ce qui représente une augmentation de 31,21 millions EUR, soit 0,77 %. Les actifs non courants s'élèvent à 75,09 % du total du bilan.

La valeur comptable nette des IMMOBILISATIONS INCORPORELLES est de 25,86 millions EUR, contre 21,26 millions EUR l'exercice précédent, soit une hausse de 4,60 millions EUR ou de 21,66 %.

Les nouveaux investissements s'élèvent à 9,41 millions EUR et consistent en des frais de recherche et de développement pour un montant de 1,93 million EUR, l'achat de licences pour un montant de 0,49 million EUR et en investissements dans des logiciels pour un montant de 7,00 millions EUR.

Les amortissements sur les immobilisations incorporelles atteignent 3,47 millions EUR pour l'exercice.

La valeur comptable nette des IMMOBILISATIONS CORPORELLES s'élève à 164,08 millions EUR, contre 162,32 millions EUR l'exercice précédent, ce qui représente une augmentation de 1,76 million EUR, soit 1,08 %. Les acquisitions de l'exercice s'élèvent à 56,39 millions EUR et le montant des amortissements s'établit à 53,42 millions EUR.

Les rubriques « Terrains et immeubles », « Autres immobilisations corporelles » et « Immobilisations en cours » englobent l'aménagement immobilier d'immeubles loués. Les immeubles sont principalement loués à la société immobilière de Colruyt Group, à savoir la S.C.R.L. Colim.

Ce poste passe de 64,63 millions EUR à 66,67 millions EUR, soit une augmentation de 2,04 millions EUR ou de 3,16 %. Les investissements concernent des transformations de magasins Colruyt existants, l'ouverture de nouveaux magasins Colruyt et des investissements dans les centres de distribution.

L'aménagement d'immeubles loués à la S.C.R.L. Colim est mentionné sous la classe 22 plutôt que 26. Dans une perspective économique, ces opérations sont en effet considérées davantage comme des investissements dans des immeubles que comme des investissements « autres », attendu la relation durable entre les sociétés du groupe.

La valeur comptable nette de la rubrique « Installations, machines, outillage et mobilier » s'élève à 97,40 millions EUR, contre 97,68 millions EUR l'exercice précédent, ce qui représente une diminution de 0,28 million EUR, soit 0,29 %. Outre les nouveaux investissements s'élevant à 36,62 millions EUR cet exercice, les amortissements s'élèvent à 38,17 millions EUR.

Les IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES s'élèvent à 3.886,29 millions EUR, contre 3.861,44 millions EUR l'exercice précédent, ce qui représente une augmentation de 24,85 millions EUR, soit 0,64 %.

Dans le courant de l'exercice 2014/2015, la S.A. Éts Fr. Colruyt a constitué la société S.A. Fraluc avec un apport de capital s'élevant à 20,25 millions EUR. Et ce, dans le cadre de l'acquisition de la participation dans Zeb.

La S.A. Éts Fr. Colruyt a souscrit des augmentations de capital dans les filiales S.A. Dreambaby, S.A. Colruyt Mobile et S.A. Walcodis pour un montant total de 18,14 millions EUR.

Les sociétés S.A. Colruyt Mobile, S.A. Vaucamps et S.A.R.L. Exp-pli-site ont été liquidées dans le courant de l'exercice 2014/2015.

Les réductions de valeur sur les immobilisations financières s'élèvent à 6,00 millions EUR et concernent la participation dans la S.A. Dreambaby.

La rubrique « Créances » s'élève à 14,52 millions EUR, contre 11,90 millions EUR l'exercice précédent. Elle comprend, d'une part, une augmentation de 3,32 millions EUR faisant suite au réaménagement des créances financières dans le cadre duquel des prêts à la S.A. Belwind ont été convertis en un nouveau prêt à la S.A. Parkwind et, d'autre part, une diminution de 0,70 million EUR en raison de remboursements d'emprunts.

BILAN - ACTIF - Actifs courants

Les ACTIFS COURANTS s'élèvent à 1.352,46 millions EUR, contre 1.169,54 millions EUR l'exercice précédent, soit une augmentation de 182,92 millions EUR ou de 15,64 %. Ils atteignent 24,91 % du total du bilan.

La rubrique « Stocks et commandes en cours d'exécution » s'élève à 344,69 millions EUR, contre 330,25 millions EUR, soit une hausse de 14,44 millions EUR ou de 4,37 % par rapport à l'exercice précédent en raison de l'augmentation des stocks dans les centres de distribution et les points de vente.

La rubrique « Créances à un an au plus » atteint 369,00 millions EUR, contre 338,83 millions EUR l'exercice précédent, soit une augmentation de 30,17 millions EUR ou de 8,91 % en raison d'une augmentation du poste « Créances commerciales » de 27,05 millions EUR.

La rubrique « Placements de trésorerie » s'élève à 362,52 millions EUR, contre 297,46 millions EUR l'exercice précédent, soit un accroissement de 65,06 millions EUR ou de 21,87 %.

La rubrique relative aux actions propres est développée au point 17.

La rubrique « Valeurs disponibles » s'élève à 262,17 millions EUR, contre 195,47 millions EUR l'exercice précédent, soit une augmentation de 66,70 millions EUR ou de 34,13 %. L'augmentation nette s'explique par les mouvements de trésorerie provenant des activités opérationnelles et des dividendes reçus de la S.A. Buurtwinkels OKay pour un montant de 161,50 millions EUR. En outre, des actions propres ont été rachetées pour un montant de 356,02 millions EUR au cours de l'exercice 2014/2015.

La S.A. Éts Fr. Colruyt a clôturé cet exercice sur un compte courant positif de 224,34 millions EUR envers la S.A. Finco, une société de financement de Colruyt Group.

BILAN - PASSIF - Capitaux propres

Les capitaux propres de la S.A. Éts Fr. Colruyt s'élèvent à 1.135,16 millions EUR, contre 1.299,82 millions EUR l'exercice précédent, ce qui représente une diminution de 164,66 millions d'EUR, soit 12,67 %.

Au 31 mars 2015, le capital de la S.A. Éts Fr. Colruyt se chiffrait à 274.555.579,58 EUR et était représenté par 156.636.503 actions.

La proposition d'affectation du résultat de l'exercice 2014/2015 soumise à l'Assemblée générale a déjà été abordée au point 2. Les chiffres repris s'entendent donc sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale.

Les capitaux propres représentent 20,91 % du total du bilan.

Les provisions pour risques et charges s'élèvent à 39,80 millions EUR, contre 7,45 millions EUR l'exercice précédent, soit une augmentation de 32,35 millions EUR. Celle-ci s'explique, d'une part, par la constitution d'une provision issue du résultat exceptionnel, dans le cadre de la concurrence, et, d'autre part, par une augmentation de la provision dans le cadre des indemnités de chômage avec complément d'entreprise.

Les provisions pour risques et charges s'élèvent à 0,73 % du total du bilan.

BILAN - PASSIF - Dettes

Les dettes s'élèvent à 4.253,73 millions EUR, contre 3.907,29 millions EUR l'exercice précédent, soit une hausse de 346,44 millions EUR ou de 8,87 %.

Les dettes s'élèvent à 78,36 % du total du bilan.

Le solde de la rubrique « Dettes à plus d'un an », c'est-à-dire les emprunts à long terme, se chiffre à 2.957,71 millions EUR et englobe principalement les prêts consentis par la S.A. Finco et la S.A. Colruyt Group Services d'une valeur totale de 2.950,10 millions EUR. Dans le courant de l'exercice 2014/2015, un nouveau prêt d'un montant de 310,00 millions EUR a été accordé par la S.A. Finco pour financer l'achat d'actions propres et l'apport de capital lors de la constitution de la société S.A. Fraluc.

La rubrique « Dettes à un an au plus » s'élève à 1.273,40 millions EUR, contre 1.243,50 millions EUR l'exercice précédent, ce qui représente une augmentation de 29,90 millions EUR, soit 2,40 %.

Les dettes commerciales atteignent 800,74 millions EUR, contre 776,62 millions EUR l'exercice précédent, soit une hausse de 24,12 millions EUR ou de 3,11 %. La dette fournisseur augmente en raison du développement des activités de la société.

La dette relative aux factures fournisseurs impayées augmente, d'une part, en raison de la croissance des activités et diminue, d'autre part, en raison des notes de crédit entrantes ayant trait aux remises de fin d'année.

La rubrique « Autres dettes » s'élève à 159,90 millions EUR et comprend 157,78 millions EUR à verser sous forme de dividendes, tantièmes et participation aux bénéfices pour l'exercice 2014/2015.

COMPTE DE RÉSULTATS

Résultat d'exploitation

Le bénéfice d'exploitation de l'exercice 2014/2015 s'élève à 318,75 millions EUR, contre 350,72 millions EUR l'exercice précédent, soit une baisse de 31,97 millions EUR ou de 9,12 % par rapport à l'exercice précédent.

La rubrique « Chiffre d'affaires » s'élève à 6.105,40 millions EUR, contre 5.902,60 millions EUR l'exercice précédent, soit une augmentation de 202,81 millions EUR ou de 3,44 %. La hausse du chiffre d'affaires s'explique, d'une part, par l'augmentation du nombre de magasins et de points d'enlèvement exploités par la S.A. Éts Franz Colruyt, et d'autre part, par une augmentation du chiffre d'affaires par m² dans les magasins existants. Comme les années précédentes, Colruyt a continué à mener sa politique des meilleurs prix de façon cohérente et transparente lors du dernier exercice. Colruyt garantit au consommateur les meilleurs prix, à chaque instant, pour chaque produit.

La rubrique « Achats de matières premières et auxiliaires et de marchandises » s'élève à 4.739,55 millions EUR, contre 4.553,25 millions EUR l'exercice précédent, soit une hausse de 186,30 millions EUR ou de 4,09 % en raison de l'augmentation des activités commerciales.

La marge de vente brute se chiffre à 1.365,86 millions EUR (22,37 % du chiffre d'affaires), contre 1.349,35 millions EUR (22,86 % du chiffre d'affaires) l'exercice précédent. Les remises de fin d'année et autres interventions reçues des fournisseurs, ayant trait directement aux achats de marchandises, sont reprises dans la rubrique « Achats ».

La rubrique « Production immobilisée » atteint 20,37 millions EUR, contre 22,59 millions EUR l'exercice précédent, soit une baisse de 2,22 millions EUR ou de 9,82 %. Elle porte pour l'essentiel sur des prestations activées réalisées par les services techniques internes en matière d'aménagement des bâtiments centraux et des magasins.

La rubrique « Autres produits d'exploitation » s'élève à 244,55 millions EUR, contre 234,34 millions EUR l'exercice précédent, soit une augmentation de 10,21 millions EUR ou de 4,36 %.

Elle comprend principalement les interventions publicitaires, les produits d'exploitation qui n'ont pas de lien direct avec la vente de marchandises, les plus-values sur les immobilisations corporelles et les refacturations aux filiales.

La rubrique « Services et biens divers » s'élève à 566,31 millions EUR, contre 536,87 millions EUR l'exercice précédent, soit une hausse de 29,44 millions EUR ou de 5,48 %. Une augmentation est observée dans les rubriques « Marketing » et « Frais de transport et de logistique ».

Les frais de transport s'élèvent à 81,93 millions EUR, contre 74,29 millions EUR l'exercice précédent, soit une augmentation de 7,65 millions EUR ou de 10,29 %. Cette hausse s'explique par l'augmentation du nombre de magasins et des tarifs facturés par les transporteurs.

Les frais logistiques s'élèvent à 69,65 millions EUR, contre 60,52 millions EUR l'exercice précédent, soit une hausse de 9,13 millions EUR ou de 15,08 %, en raison, d'une part, de la

hausse des volumes par rapport à l'exercice précédent et, d'autre part, de l'ouverture du nouveau centre de distribution à Ollignies.

Les frais médiatiques et publicitaires s'élèvent à 79,93 millions EUR, contre 72,00 millions EUR l'exercice précédent, soit une hausse de 7,94 millions EUR ou de 11,02 % en raison des campagnes de promotion supplémentaires de Colruyt Meilleurs Prix et du regroupement de nos marques propres sous la marque « Boni Selection ».

La rubrique « Rémunérations, pensions et autres frais de personnel » concerne la charge salariale, y compris les provisions pour le pécule de vacances et la prime de fin d'année, et s'élève à 683,65 millions EUR, contre 657,19 millions EUR pour l'exercice précédent. Cela représente une hausse de 26,46 millions EUR ou de 4,03 % par rapport à l'exercice précédent en raison de l'augmentation de l'effectif.

L'évolution de l'effectif a été traitée dans le bilan social.

La rubrique « Amortissements et réductions de valeur » s'élève à 56,89 millions EUR, contre 60,07 millions EUR, soit une baisse de 3,18 millions EUR ou de 5,30 %.

Au cours de cet exercice, les provisions grevant les résultats d'exploitation ont été comptabilisées en tant que charge nette d'un montant de 1,85 million EUR, contre un produit net de 0,76 million EUR l'exercice précédent. Cette évolution de 2,61 millions EUR résulte d'une augmentation de la provision pour les litiges juridiques et de l'augmentation de la provision dans le cadre des indemnités de chômage avec complément d'entreprise.

La rubrique « Autres charges d'exploitation » s'élève à 4,01 millions EUR, contre 3,03 millions EUR l'exercice précédent et se compose, d'une part, de diverses taxes régionales et locales et, d'autre part, de moins-values sur la réalisation de créances et d'immobilisations corporelles.

Résultats financiers

Le résultat financier se solde par un produit net de 47,22 millions EUR par rapport à une charge nette de 93,57 millions EUR l'exercice précédent, soit une hausse de 140,79 millions EUR ou de 150,47 %.

Les produits des immobilisations financières s'élèvent à 162,74 millions EUR, contre 2,06 millions EUR l'exercice précédent, et comprennent les dividendes reçus de la S.A. Buurtwinkels OKay pour un montant de 161,50 millions EUR et les intérêts perçus sur les prêts accordés pour un montant de 1,24 million EUR.

Les produits des actifs circulants comprennent les intérêts perçus sur les prêts accordés ainsi que divers intérêts pour un montant de 0,99 million EUR.

Les autres produits financiers s'élèvent à 1,75 million EUR, contre 6,51 millions EUR l'exercice précédent, et se composent, d'une part, de remises sur paiement obtenues et de suppléments pour paiement non comptant pour un montant de 0,21 million EUR, et, d'autre part, de commissions dans le cadre de cautionnements pour un montant de 1,54 million EUR.

Les charges des dettes s'élèvent à 117,48 millions EUR, contre 101,67 millions EUR l'exercice précédent, soit une augmentation de 15,81 millions EUR ou de 15,56 %. Les intérêts sur les prêts à plus d'un an s'élèvent à 116,84 millions EUR, contre

101,15 millions EUR l'exercice précédent, soit une hausse de 15,69 millions EUR à la suite du nouveau prêt consenti cet exercice par la S.A. Finco.

Les réductions de valeur sur actifs circulants résultent en une charge nette de 0,08 million EUR, contre un produit net de 0,13 million EUR l'exercice précédent, soit une diminution du résultat de 0,21 million EUR en raison de l'évaluation des placements de trésorerie à la valeur marchande.

Les autres charges financières de 0,70 million EUR concernent les frais bancaires, les commissions sur les garanties bancaires, les frais de bourse, etc.

Bénéfice courant

Pour l'exercice 2014/2015, le bénéfice courant se chiffre à 365,97 millions EUR, contre 257,15 millions EUR l'exercice précédent, soit une augmentation de 108,81 millions EUR ou de 42,31 % par rapport à l'exercice précédent.

Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel se solde par une charge nette de 38,36 millions EUR, contre 16,92 millions EUR l'exercice précédent, soit une hausse de 21,44 millions EUR ou de 126,71 %.

Une provision de 31,60 millions EUR a été constituée dans le cadre de la concurrence. Celle-ci est également expliquée au point 5 relatif aux événements importants postérieurs à la date de clôture.

Une réduction de valeur de 6,00 millions EUR a été enregistrée sur la participation dans la S.A. Dreambaby, à la suite de l'augmentation de capital et d'une réduction de capital en raison de l'apurement de pertes. À la suite de la liquidation de la S.A. Vaucamps, de la S.A. Colruyt Mobile et de la S.A.R.L. Exp-pi-site, une moins-value nette a été réalisée sur les immobilisations financières pour un montant de 0,61 million EUR.

Bénéfice de l'exercice

La S.A. Éts. Fr. Colruyt a clôturé l'exercice 2014/2015 sur un BÉNÉFICE AVANT IMPÔTS de 327,61 millions EUR, contre 240,24 millions EUR pour l'exercice précédent. Cela représente une augmentation de 87,38 millions EUR ou de 36,37 %.

Les IMPÔTS sur le résultat s'élèvent à 69,05 millions EUR, soit 21,08 % du résultat avant impôts, contre 75,20 millions EUR, soit 31,30 % du résultat avant impôts, l'exercice précédent. La diminution s'explique par les dividendes reçus cet exercice de la S.A. Buurtwinkels OKay, lesquels bénéficient d'une exonération fiscale à hauteur de 95 % sur la base du régime des revenus définitivement taxés (déduction RDT).

Le BÉNÉFICE APRÈS IMPÔTS de l'exercice 2014/2015 se chiffre à 258,56 millions EUR, contre 165,04 millions EUR l'exercice précédent.

Le BÉNÉFICE À AFFECTER, après transfert aux réserves immunisées, s'élève pour l'exercice 2014/2015 à 258,43 millions EUR, contre 164,97 millions EUR l'exercice précédent.

4. Sur la base des données actuelles, la société n'a pas connaissance de risques et incertitudes autres que ceux mentionnés dans le rapport annuel de Colruyt Group (voir annexe I).

5. Le 19 juin 2015, Colruyt Group a signé une transaction avec l'Auditorat de l'Autorité belge de la Concurrence (« l'Auditorat »). Cette transaction concerne des infractions aux règles de concurrence belges au cours de la période 2002-2007. L'Auditorat estime qu'au cours de cette période, le secteur de la distribution belge a enfreint, à l'aide de fournisseurs, les règles de concurrence belges pour des produits de marque en parfumerie, cosmétiques et droguerie. Dans ce cadre, l'Auditorat a proposé une transaction en vue de mettre un terme à l'ensemble des procédures juridiques en cours, moyennant le paiement d'une amende.

En signant cette transaction, Colruyt Group accepte que les règles de concurrence belges ont été enfreintes durant la période 2002-2007. Le groupe assure cependant ne pas avoir mis en place un système d'entente avec d'autres distributeurs et fournisseurs et souligne que Colruyt a toujours honoré sa garantie des meilleurs prix.

Colruyt Group a voulu renoncer à un trop long combat de procédure avec les pouvoirs publics sur le fond de l'affaire et sur des faits entre-temps vieux de plus de 10 ans. C'est la raison pour laquelle le groupe a décidé de signer la transaction avec l'Auditorat.

De ce fait, Colruyt Group accepte de payer une amende de 31,6 millions EUR aux pouvoirs publics belges. Ce montant a été intégralement déduit du résultat net de l'exercice 2014/2015.

6. Nous n'avons connaissance d'aucune circonstance susceptible d'influencer notablement le développement de la société.

7. Les travaux de recherche et de développement se concentrent principalement sur le développement de logiciels propres et d'applications et de techniques en matière d'énergies renouvelables.

8. Les règles d'évaluation appliquées lors de la clôture des comptes annuels au 31 mars 2015 ne diffèrent pas de celles appliquées lors de l'exercice précédent.

9. Le Conseil d'administration communique qu'en septembre 2015, la S.A. Éts Fr. Colruyt, société mère de Colruyt Group, attribuera une participation aux bénéfices aux membres du personnel du groupe, dans le cadre de la loi du 22 mai 2001 et de la C.C.T. du 14 janvier 2014 conclue au niveau du groupe. Cette participation aux bénéfices consistera en une attribution d'actions ou d'espèces, au choix du membre du personnel.

Les actions seront attribuées au départ d'actions détenues par la S.A. Éts Fr. Colruyt.

En outre, il sera attribué un bonus en espèces, et ce, dans le cadre de la C.C.T. nationale 90, modifiée par la C.C.T. 90bis du 21 décembre 2010, concernant les avantages non récurrents liés aux résultats.

10. Le groupe n'a pas utilisé d'instruments financiers.

11. Aucune opération susceptible d'entraîner un conflit d'intérêts au sens de l'article 523 du Code des sociétés n'est survenue au cours de l'exercice.

12. La déclaration relative à la gestion des risques et au contrôle interne a été publiée dans la partie « Corporate Governance » du rapport annuel 2014/2015 de Colruyt Group (voir annexe II).

13. La déclaration relative à la « Gouvernance d'entreprise / Administration durable » ainsi qu'au « Comité d'audit » peut être consultée dans la partie « Corporate Governance » du rapport annuel consolidé 2014/2015 de Colruyt Group (voir annexe III).

14. Le rapport de rémunération 2014/2015 est publié dans la partie « Corporate Governance » du rapport annuel consolidé de Colruyt Group (voir annexe IV).

15. Un certain nombre de missions exceptionnelles ont été confiées au commissaire à la suite entre autres de l'augmentation de capital réservée au personnel et de la suppression du droit préférentiel.

16. Le 19 décembre 2014, la S.A. Éts Fr. Colruyt a augmenté son capital de 14.002.620,00 EUR par le biais d'une augmentation de capital réservée aux membres du personnel. Cette augmentation de capital a donné lieu à l'émission de 466.754 actions. Le capital autorisé non souscrit s'élève à 200.000.000 EUR. Le Conseil d'administration n'a pas réalisé d'augmentation de capital sur cette base au cours de l'exercice.

17. Actions propres

Depuis plusieurs années, l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires mandate le Conseil d'administration de la S.A. Éts Fr. Colruyt aux fins de l'acquisition d'actions propres. Ces acquisitions d'actions interviennent conformément à l'article 620 du Code des sociétés et aux articles 205 à 207 de l'arrêté royal du 30 janvier 2001.

L'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 14 octobre 2014 a décidé de renouveler pour une période de 5 ans le mandat susmentionné accordé au Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration a déjà à plusieurs reprises fait usage du mandat en acquérant en bourse, par l'intermédiaire d'institutions financières, des actions propres de la société. Le Conseil d'administration mandate le Président et le CFO de la société aux fins de déterminer les modalités à respecter pour le rachat d'actions propres.

Conformément à l'article 207 de l'arrêté royal du 30 janvier 2001, les informations relatives aux opérations de rachat effectuées doivent être communiquées à l'Autorité des Services et Marchés financiers (FSMA) au plus tard à la fin de la septième journée boursière suivant leur date d'exécution et être simultanément publiées par la société par le biais d'un communiqué de presse sur notre site web colruytgroup.com.

Au cours de l'exercice écoulé, le Conseil d'administration a une nouvelle fois fait usage de son mandat. Il a été procédé au rachat de 9.644.369 actions propres, représentant un investissement total de 356,02 millions d'euros. Conformément à un mandat conféré par l'Assemblée générale extraordinaire du 16 octobre 2009, le Conseil d'administration a décidé le 26 mai 2014 de faire procéder à la destruction d'un total de 9 millions d'actions propres.

Au 31 mars 2015, la S.A. Éts Fr. Colruyt possède 9.791.743 actions propres, soit 6,25 % du nombre total d'actions émises (156.636.503) à la fin de la période. Pour la situation des actions propres au 1er juin 2015, nous renvoyons au tableau présenté ci-dessous.

Sous la condition suspensive de l'approbation par l'Assemblée générale, 47.942 actions propres seront octroyées aux travailleurs qui souhaitent recevoir leur participation aux bénéfices 2014/2015 sous la forme d'actions.

Conformément à l'article 622 § 1er du Code des sociétés, le Conseil d'administration décide que les droits aux dividendes des actions ou certificats détenus par la S.A. Éts Franz 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.

18. Nous vous prions de donner décharge aux administrateurs pour l'exercice de leur mandat durant l'exercice écoulé.

19. Nous vous prions de donner décharge au commissaire pour l'exercice de son mandat durant l'exercice écoulé.

Hal, le 18 juin 2015

Jef Colruyt
Administrateur

Frans Colruyt
Administrateur

APERÇU DES ANNEXES

- I. Passifs éventuels et actifs éventuels
- II. La déclaration relative à la gestion des risques et au contrôle interne
- III. La déclaration relative à la gouvernance d'entreprise et à l'administration durable ainsi qu'au Comité d'audit
- IV. Le rapport de rémunération

Annexe I. Passifs éventuels et actifs éventuels

Les passifs éventuels et les actifs éventuels comprennent tous les éléments non comptabilisés au bilan que Colruyt Group détient envers des tiers conformément à la norme IAS 37, « *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels* ».

Le tableau suivant donne un aperçu de tous les passifs éventuels de Colruyt Group.

| | 31.03.15 | 31.03.14 |
|--------------------------|----------|----------|
| <i>(en millions EUR)</i> | | |
| Litiges | 1,4 | 1,5 |
| Autres | 2,1 | 1,7 |

À la date de clôture, un nombre limité d'actions en justice était en cours contre Colruyt Group. Bien que contestées, elles représentent ensemble un passif éventuel de 1,4 million EUR (comparé à 1,5 million EUR pour la période précédente). Les litiges en cours concernent tous le droit commercial (1,0 million EUR pour la période précédente).

Il n'existe pas de d'obligations pour litiges en cours dans le cadre de différends fiscaux, de différends de droit commun ou de droit du travail (0,5 million EUR pour la période précédente).

Les obligations reprises sous « Autres » représentent des engagements de rachat souscrits par Colruyt Group. Il s'agit d'engagements de rachat consentis aux institutions financières en guise de garantie supplémentaire pour les financements octroyés aux entrepreneurs indépendants. Le passif éventuel total s'élève à 2,1 millions EUR (1,7 million EUR pour la période précédente).

Colruyt Group ne s'attend pas à ce que des désavantages financiers importants découleront de ces obligations.

À partir de l'exercice 2014/2015, les garanties en faveur des coentreprises sont reprises au point 8.13 *Participations dans des coentreprises - comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence*.

Il n'y a pas d'actifs corporels éventuels à signaler.

Annexe II. La déclaration relative à la gestion des risques et au contrôle interne

1. Généralités

Conformément à la mission du groupe, Colruyt Group aspire à mener une « politique d'entreprise durable ». Cette politique se traduit concrètement dans les objectifs stratégiques et opérationnels du groupe et de chaque division d'entreprise au sein du groupe. Dans le cadre de la gestion d'entreprise normale, le groupe est exposé à un grand nombre de risques qui peuvent affecter les objectifs précités ou empêcher leur réalisation. La maîtrise de ces risques est une tâche essentielle de chaque membre de la direction, et ce dans son domaine de travail. Afin de soutenir la direction dans la prise de ces responsabilités, le groupe a mis en place un ensemble de systèmes de gestion des risques visant à offrir une certitude raisonnable dans les domaines suivants :

- réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels ;
- 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.

2. Composantes des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne

2.1. Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle du groupe constitue la base de toutes les autres composantes des systèmes de gestion des risques et est principalement dominé par la culture d'entreprise. Sa particularité repose sur un certain nombre de piliers comme notre mission du groupe, nos valeurs, nos collaborateurs et notre organisation, qui forment un ensemble harmonisé (le « modèle organisationnel » du groupe) et contribuent dans le cadre du « savoir-faire » et de l'« esprit d'entreprendre » à une approche consciente des risques et de la gestion des risques lors de l'évaluation des possibilités et de la prise de décisions. Nous faisons dans ce cadre également référence au chapitre 01 de ce rapport annuel, qui expose en détail la mission et les valeurs du groupe. Concrètement, l'environnement de contrôle du groupe comprend notamment les éléments suivants :

- la transmission et l'expérience des valeurs du groupe (« bain des valeurs »), des codes de conduite et des cadres de direction ;
- le style de leadership et la fonction d'exemple du management ;
- une culture de l'efficacité des coûts ;
- la définition de la délégation et des responsabilités (« matrice décisionnelle ») ;
- la garantie de l'expertise de nos collaborateurs (descriptions de rôles, processus de sélection, gestion des compétences par le biais d'entretiens d'évolution et de plans de formation).

Les piliers de l'environnement de contrôle sont en cours de développement et de consolidation dans le cadre d'un programme composé de 12 thèmes stratégiques qui a été lancé en 2013 et qui s'inscrit dans la stratégie du groupe.

2.2. Processus de gestion des risques

2.2.1. Contexte et objectif

Colruyt Group a développé un certain nombre de processus de coordination en matière de gestion des risques structurée et systématique qui reposent sur les principes de l'Enterprise Risk Management (ERM). Cette initiative porte le nom de programme « Coris » (Colruyt Group Gestion des Risques) et a pour but d'une part d'augmenter la conscience du risque de tous les collaborateurs et d'autre part d'inventorier les risques auxquels nous sommes exposés pour ensuite pouvoir les maîtriser. Nous voulons encourager nos collaborateurs à prendre des risques contrôlés, vu que l'esprit d'entreprendre repose sur la prise de risques. À cette fin, tous les supérieurs hiérarchiques et collaborateurs concernés suivent les sessions de formation de Coris. Toutes les activités du groupe ont suivi le trajet Coris, tel que décrit ci-après.

2.2.2. Processus et méthodologie

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

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

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

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

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

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

2.2.3. Principaux risques de Colruyt Group

Les principaux risques du groupe ainsi que le contrôle interne et les mesures de gestion s'y rapportant sont abordés au paragraphe 3.2.3.2. ci-après.

2.3. Mesures en matière de gestion des risques et de contrôle interne

2.3.1. Généralités : processus et approche systématique

Les risques sont pris en charge par le biais des mesures de gestion et des contrôles internes intégrés au sein des processus et systèmes. Pour les nouveaux processus et systèmes, cette incorporation intervient au moment de la conception et du développement ; pour les processus et systèmes existants, les nouveaux risques sont maîtrisés par le biais de l'introduction de mesures et contrôles internes additionnels (optimisation des processus et

systèmes). Le département Business Processes & Systems soutient l'organisation et l'optimisation des processus et systèmes et donc par la même occasion l'intégration dans ces derniers de mesures de gestion et de contrôles internes, tandis que les responsables de processus sont propriétaires des risques et sont donc investis de la responsabilité finale de la « maîtrise » de leur processus.

2.3.2. Principaux risques et mesures de gestion de Colruyt Group

2.3.2.1. Risques stratégiques

• **Risques liés à l'évolution du marché**

Un risque stratégique important du groupe a trait à l'évolution des dépenses des consommateurs et à l'inflation des coûts. Étant donné que Colruyt Meilleurs Prix veut garantir au consommateur les prix les plus bas du marché, les actions de nos concurrents peuvent influencer la rentabilité du groupe. Le groupe tente dès lors de remettre en permanence en question sa structure de coûts et de procéder à des améliorations d'efficacité.

• **Risques liés à l'expansion**

Le groupe aspire à une stratégie de croissance combinant la croissance autonome à la croissance par voie d'achats. Le succès de cette croissance dépend donc de la mesure dans laquelle le groupe parvient à réaliser des achats qu'il peut intégrer avec succès dans ses activités existantes. En cas d'acquisitions internationales, le groupe s'expose également à des risques économiques, sociaux et politiques liés aux activités dans ces pays. Le groupe tente de limiter le plus possible ces risques liés aux achats en recourant à un processus d'achat formalisé incluant un travail rigoureux de « Due Diligence ».

2.3.2.2. Risques opérationnels

• **Risque d'approvisionnement (Supply Chain)**

La continuité de l'approvisionnement des centres de distribution et des magasins du groupe est d'une importance cruciale pour la réalisation de nos objectifs en termes de résultats. Afin de réduire les risques d'approvisionnement, le groupe aspire à une relation transparente avec tous ses fournisseurs. Par ailleurs, aucun fournisseur ne dispose d'une position dominante qui pourrait mettre l'approvisionnement en péril. Enfin, les problèmes de pénurie ou d'approvisionnement peuvent être pris en charge au sein du réseau de l'association d'achat Core. Afin de prévenir le plus possible le risque d'approvisionnement, le groupe aspire à conclure des contrats de longue durée avec ses fournisseurs. La non-disponibilité ou la non-accessibilité des centres de distribution peut également avoir une influence cruciale sur la continuité de nos activités : à cet égard, le groupe a mis en place les programmes de continuité et mesures de dérivation requis.

• **Risques liés aux ressources humaines**

Le groupe a des représentations syndicales dans la plupart de ses activités en Belgique et en France. Un climat social serein et constructif contribue à la croissance et au développement de l'entreprise. Des actions sociales au sein ou en dehors de notre organisation peuvent avoir un impact négatif sur la continuité des activités du groupe, en ce sens que l'approvisionnement, la vente, la production ou les services de support peuvent s'en trouver temporairement perturbés. Colruyt Group tente de minimiser ce risque en pratiquant une stratégie de communication ouverte et transparente à l'égard de tous les collaborateurs et en instaurant un dialogue constructif –incluant l'écoute avec tous les partenaires sociaux.

• **Risque lié à l'informatique**

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

2.3.2.3. Risques financiers

• **Information financière**

Les systèmes de gestion des risques et de contrôle interne mis en place dans le cadre du processus d'information financière sont décrits en détail au paragraphe 3. ci-dessous.

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

Vu la nature et l'organisation des activités, le groupe n'est, à l'exception du risque de crédit, exposé que dans

une mesure restreinte à ces risques financiers, qui sont décrits plus en détail dans le Commentaire des comptes annuels consolidés sous le chapitre intitulé « Risques liés aux instruments financiers ».

2.3.2.4. Risques juridiques

• Risques liés à la responsabilité des produits

La production, l'emballage et la vente de produits alimentaires ou d'autres marchandises peuvent impliquer des risques en termes de responsabilité des produits, des reprises et/ou des obligations de remplacement. Les produits peuvent être pollués, infectés ou défectueux ou contenir des corps étrangers et être tout de même, sans que ce soit intentionnel, distribués par le groupe. De ce fait, le groupe peut être exposé à des actions en matière de responsabilité des produits. Même si les actions en matière de responsabilité des produits ne sont pas couronnées de succès, le groupe peut souffrir dans ce contexte de l'impact de réputation induit par un sinistre. Le groupe souscrit des polices pour s'assurer contre les risques de responsabilité des produits et les rappels de produits.

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

• Risques liés à la responsabilité en matière d'environnement

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

• Risques de régulation

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

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

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

• Concurrence

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

• Risques de santé et de sécurité

Les risques relatifs aux accidents du travail et les obligations ayant trait au personnel sont couverts par le biais de polices d'assurance conclues avec des assureurs externes. Par ailleurs, le groupe aspire à prévenir le plus possible les incidents de santé et de sécurité en mettant en place de vastes programmes de sécurité et de prévention.

• Risques de corruption

Vu son modèle d'activité, le groupe s'expose à des risques de corruption, principalement dans le cadre des flux

d'achats. Le principal pilier permettant de maîtriser ce risque se compose de la culture et des valeurs d'entreprise, telles qu'exposées ci-avant au paragraphe 2.1. Par ailleurs, des mesures spécifiques de contrôle interne ont été mises en place, par exemple à travers la charte éthique à laquelle doit adhérer chaque responsable des achats du groupe lors de son entrée en service, le screening des fournisseurs dans les pays à haut risque, la rotation des responsables des achats, la séparation des fonctions entre les différentes étapes du processus d'achat et la centralisation et l'application du principe des quatre yeux pour les paiements sortants. Le règlement de travail du groupe stipule également les règles de déontologie que les collaborateurs doivent respecter.

2.3.2.5. Risques de force majeure

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

Le groupe gère ces risques assurables par la combinaison d'une assurance externe et d'une couverture propre. Le groupe base cette décision sur ses programmes de sécurité et de prévention d'une part et d'autre part sur le coût de la couverture externe. L'assurance externe est utilisée lorsqu'elle est disponible à un prix raisonnable sur le marché des assurances ou lorsque les polices d'assurance sont de nature obligatoire.

Le groupe fait également appel à sa compagnie de réassurance Locré, une filiale à 100 %. L'objectif de ce programme de réassurance est de garantir la flexibilité permanente de son programme de gestion des risques et d'en optimiser le coût en fonction des risques.

Quant aux dommages aux bâtiments et aux interruptions d'activités à la suite d'un incendie, d'une explosion ou d'autres risques, le groupe tente de les éviter le plus possible par le biais de programmes de sécurité incendie et de prévention.

• **Black-outs et coupures de courant**

Les conséquences néfastes de ces risques sont couvertes par le biais de polices d'assurances de dommages.

Pour le reste, le groupe dispose d'un certain nombre de programmes de continuité et de plans et moyens de dérivation (par exemple des générateurs d'électricité et unités de refroidissement mobiles) en cas d'incident.

2.4. Information et communication

Afin de permettre aux collaborateurs des différents niveaux hiérarchiques au sein du groupe d'exercer leur fonction comme il se doit et de prendre leurs responsabilités, le groupe dispose de flux d'information et de communication complets et efficaces. 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, et ce du niveau d'un service au niveau du groupe. Le principe général veut que les collaborateurs reçoivent les informations dont ils ont besoin pour l'exercice de leurs tâches, tandis que les supérieurs hiérarchiques reçoivent les données relatives aux éléments sur lesquels ils ont un impact.

Les principaux flux d'informations de gestion résident dans le compte rendu cockpit, qui évalue la réalisation des principaux KPI financiers et opérationnels par rapport aux prévisions :

- tableaux de bord financiers : chiffre d'affaires, bénéfice brut, charges salariales, autres charges directes et indirectes et amortissements, EBIT et EBITDA ;
- compte rendu opérationnel : compte rendu détaillé au sujet du chiffre d'affaires, du bénéfice brut, des charges salariales, de la contribution des magasins, de la productivité des magasins ;
- compte rendu de projets en vue du suivi des projets.

2.5. Monitoring

Le monitoring désigne le contrôle du fonctionnement effectif des systèmes de gestion des risques.

Le Conseil d'administration contrôle le bon fonctionnement des systèmes de gestion des risques par le biais du Comité d'audit (voir aussi la partie financière, paragraphe B.1. du présent rapport annuel). Le Comité d'audit recourt à cette fin notamment aux informations fournies par les auditeurs externes. Par ailleurs, le Comité d'audit entre chaque trimestre en interaction avec la cellule Gestion des risques (audit interne), pour un compte rendu des activités de la cellule et des résultats atteints et l'adaptation, le cas échéant, de la planification par le Comité d'audit.

Tant l'audit externe que la gestion des risques servent à évaluer l'organisation et le fonctionnement des contrôles internes intégrés dans les processus et systèmes, et ce, partant de leur perspective respective : pour l'audit externe, l'objectif poursuivi est la certification des comptes annuels du groupe, tandis que pour la gestion des

risques, il s'agit plutôt de maîtriser les risques inhérents aux processus et leurs potentielles retombées.

La surveillance journalière est exercée par la direction elle-même sur la base de la supervision, de l'analyse et du suivi des informations visées au paragraphe précédent, du suivi des rapports d'exception et du contrôle exercé dans le contexte du trajet Coris (KRI). Si nécessaire, des actions sont entreprises pour rectifier le tir. Généralement, c'est le responsable du processus qui assume cette tâche de surveillance. Les analystes opérationnels remplissent dans ce cadre un rôle de signalisation et de consultation vis-à-vis des responsables opérationnels.

3. Gestion des risques et contrôle interne dans le cadre du processus d'information financière

Un compte rendu tardif ou erroné des chiffres financiers peut avoir un lourd impact sur la réputation de Colruyt Group. Afin de garantir la qualité et la ponctualité des chiffres financiers produits et rapportés, le groupe a mis en place les mesures de gestion et contrôles internes suivants :

3.1. 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 sur base trimestrielle selon un processus de clôture formalisé. Ce processus prévoit les différentes étapes à suivre et la ligne de temps pour chacune d'elles, les chiffres à fournir et les autres informations, ainsi que les rôles et les responsabilités et l'interaction des différents acteurs au sein du processus. Le processus est surveillé et suivi par un coordinateur de clôture, qui n'est lui-même pas impliqué en aucune autre manière dans le processus. À l'issue de 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.

3.2. Surveillance de la qualité des chiffres fournis

Le processus de clôture couvre un certain nombre de services comme la comptabilité, l'analyse opérationnelle, la consolidation et le corporate controlling, ce dernier dans le cadre de la fourniture d'informations au Conseil d'administration. Chaque division procède dans le respect de la séparation des fonctions à des contrôles de qualité, tant sur les chiffres obtenus de 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 et états de consolidation). À l'issue du processus de clôture, les chiffres consolidés sont analysés par rapport aux périodes précédentes et les fluctuations doivent être étayées. Par ailleurs, les résultats financiers réalisés sont confrontés aux attentes en la matière. Pour les chiffres à publier, les épreuves sont harmonisées avec les standards fournis. Pour terminer, la direction financière procède à une dernière vérification avant validation.

3.3. Communication de l'information financière

Afin de garantir une transparence optimale de la communication et de l'information, Colruyt Group publie à des dates convenues des communiqués de presse de nature financière. Les efforts consentis par la direction en matière de communication se manifestent par ailleurs sous la forme de roadshows et de contacts téléphoniques réguliers avec des investisseurs et analystes, sans oublier les visites physiques. Enfin, plus de 20 analystes publient à intervalles réguliers des rapports contenant des informations financières au sujet de Colruyt Group.

Annexe III. La déclaration relative à la gouvernance d'entreprise et à l'administration durable ainsi qu'au Comité d'audit

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

1.1. Code de référence

La loi du 6 avril 2010 visant à renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées a été publiée au Moniteur Belge le 23 avril 2010. La plupart des nouvelles obligations imposées par la loi étaient d'application à partir de l'exercice 2011/2012. Il s'agit principalement de la création d'un Comité de rémunération au sein du Conseil d'administration et des dispositions en matière de rémunération des administrateurs et du topmanagement.

Le Conseil d'administration a décidé de désigner, à partir de la publication de la loi, le code belge de gouvernance d'entreprise 2009 comme référence en matière de gouvernance d'entreprise / administration durable au sein de Colruyt Group. Dans l'intervalle, ce code a été déclaré légalement obligatoire par l'A.R. du 6 juin 2010. Le code a été publié en même temps que l'A.R. du 6 juin 2010 au Moniteur Belge du 28 juin 2010.

Conformément au principe « comply or explain », nous indiquons ci-après les dérogations aux recommandations du Code que Colruyt Group a appliquées au cours de cet exercice :

- Actuellement, le Conseil d'administration se compose de deux administrateurs exécutifs et de sept administrateurs non exécutifs, parmi lesquels deux administrateurs indépendants. Le Conseil d'administration est d'avis qu'une extension du nombre de membres doit se doubler d'un enrichissement en termes d'expérience et de compétences, sans mettre en péril l'efficacité de son fonctionnement.
- Le Conseil d'administration compte actuellement 1 femme parmi ses membres. Le Conseil d'administration se prépare à faire en sorte que d'ici la date butoir imposée par la loi, au moins un tiers des membres du Conseil d'administration soient de sexe féminin.
- Le Conseil d'administration a institué un Comité d'audit composé d'un administrateur indépendant et de deux administrateurs non exécutifs. Partant de la composition actuelle du Conseil ainsi que des diverses compétences en présence, cette composition est optimale pour un fonctionnement efficace dudit comité.
- Le Conseil d'administration n'a pas institué de Comité de nomination. Les nominations continuent donc de relever de la compétence de l'ensemble du Conseil d'administration. Les candidats administrateurs sont proposés à l'Assemblée générale par l'ensemble du Conseil d'administration. Les nominations des directeurs se font sur proposition du Président du Conseil de direction, approuvée par l'ensemble du Conseil d'administration.
- Dans la continuité de la tradition ancrée de longue date au sein de Colruyt Group, Jef Colruyt est à la fois Président du Conseil d'administration (en tant que représentant permanent de la S.A. Anima) et Président du Conseil de direction de Colruyt Group et du Conseil d'avenir. Cette dérogation aux recommandations du code belge de gouvernance d'entreprise pour les sociétés cotées en bourse se justifie étant donné l'historique de Colruyt Group et le souhait des actionnaires de référence de confier à l'un d'entre eux la présidence du Conseil de direction.

1.2. Charte

1.2.1. Assemblée générale

L'Assemblée générale annuelle des actionnaires se tient le dernier mercredi du mois de septembre à 16 h 00 au siège social. Lorsque ce jour est férié, l'Assemblée se tient le jour ouvrable suivant.

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

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

La convocation de toute Assemblée générale se fait conformément à la loi. Un ou plusieurs actionnaires possédant ensemble au moins 3 % du capital social et remplissant les formalités légales en vue de la participation à l'assemblée peuvent porter à l'ordre du jour de l'assemblée des sujets à aborder et introduire des propositions de décisions. Les formalités à remplir pour faire acter des points à l'ordre du jour et des propositions doivent être réalisées conformément aux dispositions légales et notifiées à la société au plus tard le 22^e jour précédant l'assemblée.

Chaque action donne droit à une voix.

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

Les actions sont nominatives ou dématérialisées.

Les actions nominatives sont inscrites dans le registre des actions de la société et les actions dématérialisées doivent, conformément à l'article 474 du Code des sociétés, être inscrites sur un compte détenu auprès d'un teneur de compte agréé ou d'un organisme de liquidation.

Les actionnaires votent en personne ou par mandataire. Le mandataire doit être désigné conformément à l'article 20 des statuts. Chaque mandataire doit remplir les conditions pour être admis à l'Assemblée.

Les actionnaires qui remplissent les formalités légales en vue d'être admis à l'Assemblée telles que visées à l'article 20 des statuts peuvent, dès que la convocation a été publiée et au plus tard le sixième jour précédant le début de l'assemblée, introduire leurs questions par écrit au siège de la société ou par voie électronique. Ce droit d'interpellation est régi par l'article 20bis des statuts.

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

1.2.2. Conseil d'administration

Composition

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

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

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

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

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

Dans la continuité de la tradition ancrée de longue date au sein de Colruyt Group, Jef Colruyt est à la fois Président du Conseil d'administration (en tant que représentant permanent de la S.A. Anima) et Président du Conseil de direction de Colruyt Group et du Conseil d'avenir. Cette dérogation aux recommandations du code

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

Fonctionnement du Conseil d'administration

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

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

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

Lors des réunions trimestrielles du Conseil d'administration, des idées sont échangées et des décisions sont prises au sujet des questions générales d'ordre stratégique, culturel, économique, commercial, financier et comptable des sociétés appartenant au groupe. Cette délibération repose sur un dossier contenant, outre les informations

consolidées relatives à Colruyt Group, également des informations détaillées sur chacun des secteurs appartenant au groupe et ses différentes sociétés.

Les points permanents de l'ordre du jour sont notamment les résultats financiers, les prévisions financières, les prévisions en matière d'investissement et le rapport d'activités pour chaque secteur de Colruyt Group.

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 composé d'un administrateur indépendant et de deux administrateurs non exécutifs. Ce comité collabore avec la direction du groupe et avec le commissaire.

Le Comité d'audit a élaboré un règlement d'ordre intérieur. Ce règlement a été publié sur notre site Internet www.colruytgroup.com/fr/informations-financieres.

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

Le Conseil d'administration a également institué un Comité de rémunération composé des deux administrateurs indépendants et d'un administrateur non exécutif.

Le Comité de rémunération assume les tâches décrites à l'article 526quater § 5 du Code des sociétés en ce qui concerne la politique de rémunération (au sens le plus large) des administrateurs et des membres du Conseil de direction. Le Comité de rémunération préparera également chaque année le rapport de rémunération pour le Conseil d'administration. Après avoir été approuvé par l'ensemble du Conseil d'administration, ce rapport de rémunération sera joint à la déclaration de gouvernance d'entreprise. Le commentaire du rapport de rémunération devant l'Assemblée générale des actionnaires, ainsi que sa communication au Conseil d'entreprise, relèvent également des compétences du Comité de rémunération.

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

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

Rémunération

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

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

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

1.2.3. Gestion journalière

Sous la présidence de Jef Colruyt, le Conseil de direction de Colruyt Group se compose des directeurs généraux des différents secteurs du groupe, ainsi que du directeur financier, du directeur People et Organisation (affaires du personnel), du directeur Business Processes & Systems du groupe et du directeur Technics, Real Estate & Energy.

Le Conseil de direction de Colruyt Group détermine la stratégie globale et les options politiques au niveau du groupe et assure la coordination entre les différents secteurs du groupe.

Il existe pour chaque activité distincte des Conseils d'avenir et des réunions de vision sur des thèmes spécifiques comme

« le développement durable », « la communication », « le marketing », « la politique en matière de personnel », etc.

Le Conseil d'avenir général se compose de tous les directeurs de Colruyt Group. En sa qualité de plateforme de concertation et de liaison, il porte principalement son attention sur le développement à long terme du groupe et se concerte au sujet de la vision et des objectifs communs de celui-ci.

Ces réunions sont planifiées respectivement toutes les quatre et toutes les huit semaines, et sont placées sous la présidence de Jef Colruyt, Président du Conseil de direction.

Parallèlement, des réunions de direction bimensuelles/mensuelles sont tenues sous la présidence des directeurs généraux, avec les directeurs des différents secteurs.

C'est dans le cadre de ces réunions que sont concrétisées les options prises quant à la politique à suivre.

La gestion journalière de la société est assurée par les administrateurs délégués Jef Colruyt et Frans Colruyt, qui mandatent à leur tour un certain nombre de compétences aux directeurs généraux des enseignes et aux directeurs des services du groupe (Finances, People & Organisation, Business Processes & Systems et Technics, Real Estate & Energy).

Chaque directeur dont le nom est cité sous le titre « Conseil d'avenir » a pour obligation individuelle de veiller, au sein de son département, au respect de toutes les dispositions légales, réglementaires, organiques et conventionnelles et est tenu pour responsable en cas de manquement à celles-ci.

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

1.2.4. Affectation du résultat politique en matière de dividendes

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

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

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

1.2.5. Actionnaires / actions

Déclaration de transparence

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

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

La dernière déclaration de transparence est toujours publiée dans le rapport annuel de la société et sur le site colruygroup.com/fr/informations-financieres.

Il ressort de la dernière déclaration de transparence qu'il existe au sein de la structure d'actionnariat un groupe d'actionnaires de référence. La famille Colruyt et le groupe Sofina sont des actionnaires agissant de concert. Ces actionnaires ont également indiqué qu'ils détenaient plus de 30 % des titres associés à un droit de vote, et ce en vertu de la loi du 1er avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition.

Informations privilégiées – Mesures visant à prévenir les abus de marché et l'utilisation d'informations privilégiées

La S.A. Établissements Franz Colruyt a élaboré un règlement transactionnel qui prévoit des mesures visant à prévenir les abus de marché et l'utilisation d'informations privilégiées.

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

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

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

La S.A. Établissements Franz Colruyt a désigné un surveillant chargé du contrôle du respect de ce règlement des transactions. Sauf avis contraire, le surveillant est le secrétaire du Conseil d'administration. Sa tâche consiste notamment à établir et à tenir à jour la liste des initiés, à participer à la détermination des périodes fermées et périodes d'interdiction, à vérifier les transactions, à délivrer les autorisations (clearing)...

La S.A. Établissements Franz Colruyt a prévu dans son règlement transactionnel un certain nombre de périodes durant lesquelles les transactions en instruments financiers sont interdites. Les périodes pendant lesquelles aucune transaction en actions ne peut intervenir sont déterminées par le CFO. En outre, le surveillant dispose de la possibilité d'insérer des périodes d'interdiction supplémentaires pendant toutes les périodes autres que celles considérées comme sensibles, lorsque des personnes ont connaissance d'informations sensibles qui n'ont pas encore été publiées. Les initiés reçoivent régulièrement des notifications écrites leur rappelant l'existence de périodes fermées et de périodes d'interdiction ainsi que les obligations légales et administratives en découlant ayant trait à l'utilisation abusive ou à la diffusion non autorisée de ces informations confidentielles.

En dehors des périodes d'interdiction, les collaborateurs-clés doivent informer le surveillant avant de procéder à une transaction en instruments financiers de la société. Pour les membres du Conseil d'administration et du Conseil de direction, le règlement des transactions prévoit en outre l'obligation d'informer le surveillant de toute intention d'acquérir ou d'aliéner directement ou indirectement des instruments financiers. Une fois la transaction effectuée, les administrateurs et les membres du Conseil de direction doivent également en informer le surveillant par écrit.

Toutes les personnes investies d'une responsabilité de dirigeant au sein de la S.A. Établissements Franz Colruyt et/ou de ses filiales et, le cas échéant, les personnes qui leur sont très proches, informent l'Autorité des Services et Marchés Financiers (FSMA) des transactions en actions, dérivés ou autres instruments financiers apparentés de la société, effectuées en leur nom (ou pour leur compte).

Enfin, la S.A. Établissements Franz Colruyt tient à jour, conformément à la loi du 2 août 2002 et à l'arrêté royal du 5 mars 2006, des listes des travailleurs ou des personnes qui travaillent pour elle et/ou pour ses filiales dans le cadre d'un contrat de travail ou d'une relation similaire, et qui d'une manière ou d'une autre ont accès à des informations privilégiées, régulièrement ou sporadiquement, à la suite de leur implication dans une opération s'accompagnant d'informations susceptibles d'influencer le cours de l'action.

Toute personne dont le nom figure sur la (les) liste(s) en est informée et est priée de lire et de signer le règlement des transactions. Ce faisant, elle reconnaît être informée de son statut d'initié et tenir compte des obligations légales et administratives en découlant en ce qui concerne ces informations privilégiées.

1.2.6. Informations destinées aux actionnaires

Toutes les informations utiles pour les actionnaires sont publiées sur notre site colruytgroup.com/fr/informations-financieres. 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

Le Comité d'audit a élaboré un règlement d'ordre intérieur et l'a publié sur notre site Internet colruytgroup.com/fr/informations-financieres.

François Gillet, Piet Colruyt (S.A. Herbeco), administrateurs non exécutifs, et l'administrateur indépendant Willy Delvaux (S.P.R.L. Delvaux Transfer) constituent le Comité d'audit.

Sous la présidence de François Gillet, le Comité s'est réuni le 13 juin 2014, le 12 septembre 2014, le 14 novembre 2014 et le 18 mars 2015. 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. Les commissaires ont également été chaque fois entendus au sujet de leur audit relatif aux résultats semestriels et annuels. La cellule Gestion des risques (audit interne) de Colruyt Group a également toujours rédigé un rapport trimestriel pour le Comité d'audit.

Les recommandations et conclusions du Comité d'audit constituent un point fixe à l'ordre du jour de la réunion du Conseil d'administration.

Tous les membres du Comité d'audit étaient présents à chaque réunion, à l'exception de la réunion qui s'est tenue en septembre 2014, lors de laquelle un administrateur était absent, mais s'est fait représenter par un collègue administrateur.

2.2. Comité de rémunération

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

Ce Comité a élaboré un règlement d'ordre intérieur et l'a publié sur notre site Internet colruytgroup.com/fr/informations-financieres.

Sous la présidence d'Astrid De Lathauwer, le Comité de rémunération s'est réuni le 13 juin 2014, le 12 septembre 2014, le 14 novembre 2014 et le 20 mars 2015. Ces réunions avaient pour principal objectif de définir et de formaliser la politique de rémunération du groupe sur proposition du Président du Conseil de direction de Colruyt Group. Le Comité a également abordé la rémunération du CEO (Jef Colruyt) et du COO Retail (Frans Colruyt). L'année passée, le Comité de rémunération a également rédigé les contrats de collaboration de Jef Colruyt et de Frans Colruyt, et les a soumis à l'approbation du Conseil d'administration.

Le Comité a également formulé des propositions ayant trait à la rémunération des membres du Conseil d'administration. Ces travaux ont débouché sur le rapport de rémunération qui est publié en intégralité au Annexe IV.

La rédaction finale de ce rapport a été finalisée lors de la réunion du Comité de rémunération du 12 juin 2015.

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

Tous les membres du Comité de rémunération étaient présents à chaque réunion.

2.3. Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a tenu au cours de cet exercice 4 réunions ordinaires, à savoir en juin 2014, septembre 2014, novembre 2014 et mars 2015. Les trois premières réunions ont chacune duré deux jours et avaient pour points principaux la discussion et l'évolution des prestations des différentes enseignes ainsi que des activités commerciales du groupe. La réunion de mars 2014 a duré deux jours et s'est tenue à Rochefort-sur-Nenon (Dole, France). Les administrateurs y ont reçu un aperçu des activités en France et y ont rencontré la direction locale. Ils ont également visité quelques magasins Colruyt.

Les réunions de juin et novembre ont été précédées d'une demi-journée d'information au cours de laquelle la direction financière a commenté les résultats semestriels et annuels. Hormis le contrat, la rémunération et la rémunération variable de Jef Colruyt et de Frans Colruyt, les administrateurs n'ont pas fait mention d'autres situations susceptibles d'induire un conflit d'intérêts. Le contrat, la rémunération et la rémunération variable de Jef Colruyt et de Frans Colruyt ont été abordés et finalisés par le Comité de rémunération et approuvés par le Conseil d'administration en l'absence chaque fois des deux intéressés, qui n'ont pris part ni aux délibérations ni à la décision. Le résultat de ces décisions est décrit dans le rapport de rémunération.

Au cours de l'été 2011, le Président a également initié un projet consacré à une évaluation approfondie du Conseil, des administrateurs et de leurs interactions avec les actionnaires, le Conseil de direction, les Comités et le Commissaire. À l'issue des entretiens individuels préliminaires organisés à titre de préparation, ce projet a débuté le 01/06/2012 pour s'achever à la fin 2014. Tout au long de ce projet, les administrateurs ont évalué leur collaboration au sein du Conseil proprement dit, ainsi que les interactions d'une part avec le Comité d'audit et d'autre part avec le Comité de rémunération. Le fonctionnement du Conseil au regard de la mission et des valeurs du groupe a aussi été abondamment abordé.

Les critères utilisés lors du projet d'évaluation étaient les suivants : compétences individuelles des administrateurs, efficacité et efficacité du processus de décision et lignes d'information et de communication entre les membres du Conseil.

Les conclusions de ce projet alimenteront les futures réunions du Conseil. Les administrateurs ont l'intention de réitérer périodiquement avec le Conseil de direction ce genre d'évaluations, de même que la discussion des thèmes stratégiques.

Tous les administrateurs étaient présents à chaque réunion.

Annexe IV. Le rapport de rémunération

Le Comité de rémunération a formulé des recommandations au sujet du niveau des rémunérations des administrateurs, y compris celle du Président du Conseil d'administration. Ces recommandations sont soumises à l'approbation de l'ensemble du Conseil d'administration et ensuite de l'Assemblée générale.

Le Comité de rémunération a soumis à l'approbation du Conseil d'administration des recommandations relatives à la rémunération du CEO et, sur proposition du Président du Conseil de direction, des recommandations concernant la rémunération des autres membres du Conseil de direction.

Informations relatives aux principes généraux de la politique de rémunération

Administrateurs

Le Comité de rémunération a choisi de fixer les émoluments pour le mandat d'administrateur indépendamment du nombre de réunions du Conseil d'administration ou de l'un de ses comités. En outre, il est proposé à l'Assemblée générale de distribuer au Conseil d'administration une partie du bénéfice sous la forme de tantièmes.

Conseil de direction

Un principe de base dans la rémunération des membres du Conseil de direction est l'application d'un salaire de base équitable s'alignant sur les pratiques d'un éventail pertinent d'entreprises, et d'un salaire variable dépendant des résultats de l'entreprise et des prestations individuelles. Cette rémunération est complétée d'une assurance groupe conforme au marché, d'une assurance invalidité et d'une assurance hospitalisation. Les entreprises dont les pratiques de rémunération sont consultées incluent tant des grandes entreprises belges que des entreprises étrangères exerçant des activités d'envergure en Belgique, qui sont suffisamment comparables à Colruyt Group en termes de taille et de complexité.

Un autre principe fondamental dans la rémunération des membres du Conseil de direction, qui à ce jour sont tous basés en Belgique, est l'application d'un certain nombre de principes en vigueur pour tous les collaborateurs du groupe en Belgique (1). C'est ainsi qu'ils reçoivent tous une participation aux bénéfices telle que visée dans la loi du 22 mai 2001 relative aux régimes de participation des travailleurs au capital et aux bénéfices des sociétés, ainsi qu'un avantage non récurrent lié aux résultats tel que défini dans la loi du 21 décembre 2007.

Pour terminer, la rémunération des membres du Conseil de direction est composée de manière à permettre au groupe de garantir le recrutement et la rétention de directeurs compétents.

(1) Un seul membre de la direction fait l'objet d'un régime « split pay » conformément à la répartition de ses responsabilités et activités entre la Belgique et la France.

Informations relatives à la composition de la rémunération des membres du Conseil d'administration et du Conseil de direction

Conseil d'administration

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 majorer de 1 % les émoluments destinés aux administrateurs pour l'exercice 14/15, compte tenu de l'index.

En 2014/2015, les membres du Conseil d'administration ont perçu les émoluments suivants :

Émoluments perçus en 2014/2015 (2)

| | |
|---|-------------|
| Anima (3) | 273.000 EUR |
| Herbeco | 91.000 EUR |
| Farik | 91.000 EUR |
| François Gillet (4) | 91.000 EUR |
| Jef Colruyt | 91.000 EUR |
| Frans Colruyt | 91.000 EUR |
| Wim Colruyt | 91.000 EUR |
| Willy Delvaux (S.P.R.L. Delvaux Transfer, administrateur indépendant) | 91.000 EUR |
| Astrid De Lathauwer (administratrice indépendante) | 91.000 EUR |

(2) Montants bruts sur base annuelle.

(3) La S.A. Anima, filiale détenue à 100 % par le holding familial Korys (qui contrôle 49,81 % des actions de concert), assume le rôle de la présidence du Conseil d'administration ayant comme représentant permanent Jef Colruyt.

(4) La rémunération de François Gillet est payée à la S.A. Rebelco (filiale du groupe Sofina), son employeur.

Sur avis du Comité de rémunération, le Conseil d'administration a décidé de réduire de 5.000 euros par administrateur sur base annuelle les émoluments des membres du Conseil d'administration pour l'exercice 15/16.

Répartition du bénéfice

Selon les dispositions statutaires, au moins 90 % des bénéfices distribués sont destinés aux actionnaires et maximum 10 % aux administrateurs.

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale des actionnaires du 30 septembre 2015 d'attribuer 3.310.089 EUR sous la forme de tantièmes aux administrateurs suivants, représentant les actionnaires de référence du groupe :

| | Tantièmes exercice 2014/2015 |
|---------------------|-------------------------------------|
| Anima (5) | 938.682 EUR |
| Herbeco (5) | 790.469 EUR |
| Farik (5) | 790.469 EUR |
| François Gillet (6) | 790.469 EUR |

(5) Anima, Herbeco et Farik sont des filiales détenues à 100 % par le holding familial Korys (qui contrôle 49,81 % des actions de concert).

(6) La rémunération de François Gillet, en sa qualité d'administrateur représentant l'actionnaire de référence Groupe Sofina, est payée à la S.A. Rebelco (filiale du groupe Sofina), son employeur.

Ces tantièmes ne sont pas liés aux prestations individuelles des administrateurs. Il n'existe pas non plus de promesse ni d'obligation contractuelle engageant à l'attribution de ces tantièmes. Pour cette raison, les tantièmes ne constituent pas une rémunération variable. Ils représentent 1 % du bénéfice net de l'exercice 2014-2015 et sont octroyés afin de garantir la stabilité au sein de l'administration de l'entreprise. Ces tantièmes représentent au 31/03/2015 0,0529 % de la valeur de marché de l'entreprise.

Le bénéfice net pris en compte résulte du traitement comptable de l'amende de 31,6 millions EUR que le groupe doit payer aux pouvoirs publics belges dans le cadre de l'acceptation d'une transaction avec l'Autorité belge de la Concurrence. La baisse totale des tantièmes et émoluments octroyés aux administrateurs suite à cette transaction s'élèvera à 361.001 EUR.

Conseil de direction

Pour le CEO, la variabilité du salaire en fonction de l'objectif représente 85 % du salaire de base.

Pour les autres membres du Conseil de direction, la rémunération variable en fonction de l'objectif représente :

- 75 % du salaire de base pour le COO des activités de distribution ;
- la moitié du salaire de base pour les autres membres du Conseil de direction.

Le salaire variable s'élève au maximum à 1,75 fois le salaire variable lié à l'objectif. Le salaire variable des membres du Conseil de direction ne se compose d'aucune rémunération basée sur des actions. Le Conseil d'administration souhaite de cette manière exclure toute incitation à un comportement spéculatif.

Pour autant que le salaire variable des membres de la direction se compose de la participation aux bénéfices qui leur est accordée sur la base du plan de participation aux bénéfices en vigueur pour l'exercice concerné, cette participation sera versée en espèces ou en actions, sans décote, au choix du membre de la direction.

Aucune modification substantielle de la politique de rémunération n'est à attendre pour les deux exercices à venir par rapport à l'exercice rapporté. Le salaire variable payé aux membres du Conseil de direction pour les prestations fournies au cours de l'exercice 2014-2015 sera tout de même réduit en raison de l'amende de 31,6 millions EUR à payer à l'Autorité belge de la Concurrence.

Il n'existe aucun régime permettant un droit de répétition au profit de la société pour une rémunération variable octroyée sur la base de données financières erronées.

Informations relatives aux rémunérations liées aux prestations des membres du Conseil de direction

Le salaire variable du CEO et des autres membres du Conseil de direction est déterminé pour 70 % par des critères collectifs reposant sur le bénéfice d'exploitation de Colruyt Group. Ce salaire variable est en outre déterminé pour 30 % par des critères individuels, et en particulier

- Participation à la création de la mission et de la vision du groupe
- Détermination et mise en œuvre de la stratégie
- Développement du potentiel
- Soutien et promotion de la culture d'entreprise
- D'autres critères qualitatifs comme l'ambiance de travail, la rotation du personnel, le teambuilding, la serviabilité du personnel, la politique en matière de prévention des accidents du travail, etc.

En cas de prestations exceptionnelles d'un ou plusieurs membres de la direction, le Président du Conseil de direction peut encore avoir recours à une enveloppe supplémentaire en sus de ces montants.

Le salaire variable qui résulte de la réalisation des critères de prestation collectifs ne peut être octroyé qu'à concurrence de 50 % si le membre de la direction n'a réalisé qu'à moitié les critères de prestation individuels.

Si l'EBIT du groupe descend au-dessous d'un certain seuil, il ne sera plus attribué aucun salaire variable.

Le CEO et les membres du Conseil de direction font l'objet d'une évaluation annuelle, qui est réalisée au cours des premiers mois suivant la fin de l'exercice. Cette évaluation porte non seulement sur l'exercice écoulé, mais aussi sur l'évolution des objectifs de prestation individuels au cours des trois dernières années.

Informations relatives à la rémunération du Président du Conseil de direction et des membres du Conseil de direction

La rémunération qui a été payée directement ou indirectement au CEO se compose pour l'exercice 2014-2015 des éléments suivants :

| | |
|--|-------------|
| Salaire de base | 623.580 EUR |
| Rémunération variable en espèces | 593.458 EUR |
| Contributions payées pour l'assurance groupe | 112.244 EUR |
| Autres composantes | 7.920 EUR |

Le salaire de base du CEO a été augmenté, à compter de l'exercice 2014-2015, après une décision prise par le Conseil d'administration en septembre 2014, qui a suivi l'argumentation du Comité de rémunération. Le Comité a argumenté que cette hausse du salaire de base était opportune étant donné d'une part le rapport entre la rémunération du CEO et les pratiques du marché, et d'autre part le pas que le groupe a pu franchir, sous l'impulsion du CEO, en vue de se préparer davantage aux défis futurs.

La rémunération variable en espèces payée durant l'exercice 2014-2015 au CEO dans le cadre des prestations fournies au cours de l'exercice 2013-2014, est restée stable par rapport à la rémunération variable en espèces payée au cours de l'exercice 2013-2014. Cela s'explique d'une part par une performance remarquable au niveau des critères de prestation individuels au cours des trois dernières années, et d'autre part par une baisse du % de l'EBIT par rapport à l'exercice précédent.

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

La rémunération qui a été payée directement ou indirectement aux autres membres du Conseil de direction se compose globalement, pour l'exercice 2014-2015, des éléments suivants :

| | |
|--|---------------|
| Salaire de base | 2.173.521 EUR |
| Rémunération variable en espèces | 1.406.248 EUR |
| Contributions payées pour l'assurance groupe | 284.758 EUR |
| Autres composantes | 30.240 EUR |

Ces chiffres reflètent les montants bruts sur base annuelle. Par rapport à l'exercice précédent, un membre de la direction a quitté le groupe. Les chiffres reflètent la rémunération pour un exercice complet. Le salaire variable inclut la rémunération pour les prestations fournies au profit du groupe au cours de l'exercice 2013-2014. Un membre de la direction s'est vu octroyer pour la première fois un salaire variable au cours de l'exercice 2014-2015. Son temps de service était insuffisant lors des exercices précédents. À l'exception de Frans Colruyt, COO Retail, tous les membres du Conseil de direction sont repris dans l'aperçu ci-dessus en tant que salariés. Colruyt Group s'acquitte sur leurs salaires bruts des cotisations en faveur de l'ONSS.

La rémunération variable du CEO et des autres membres du Conseil de direction pour les prestations fournies au cours de l'exercice 2014-2015 sera calculée sur la base du bénéfice net comprenant l'effet du montant de 31,6 millions EUR que le groupe doit payer aux pouvoirs publics belges dans le cadre de l'acceptation d'une transaction avec l'Autorité belge de la Concurrence.

Les directeurs ont la possibilité, conformément à la loi du 22 mai 2001, de percevoir leur participation aux bénéfices sous la forme d'actions. Au cours de l'exercice 2014-2015, 215 actions ont été acquises par le biais de la participation aux bénéfices. La valeur de ces actions est incluse dans le calcul figurant ci-dessus.

Le Conseil d'administration a décidé de ne pas accorder de rémunération basée sur des actions, à l'exception de celle à laquelle peuvent prétendre les membres du Conseil de direction dans le cadre du plan de participation aux bénéfices. Ces actions sont bloquées pendant une période de 2 ans.

Informations relatives aux indemnités de départ

Les membres du Conseil de direction n'ont conclu aucune convention contractuelle individuelle avec Colruyt Group en ce qui concerne leurs indemnités de départ.