



# Mot du Président

L'exercice 2022/23 a été une période mouvementée et **riche en défis**, au cours de laquelle nous avons néanmoins continué à évoluer, convaincus de la valeur ajoutée que nous apportons aujourd'hui et que nous apporterons demain et à long terme. Au cours des 30 dernières années, Colruyt Group est passé d'une entreprise familiale à un groupe d'envergure composé de diverses entreprises. Après des années de croissance à deux chiffres, nous connaissons à présent un ralentissement. Cette situation n'est pas inhabituelle, surtout dans un contexte très inflationniste qui met à rude épreuve tous les distributeurs et qui a donné lieu à une forte hausse de nos dépenses en matière d'énergie et de rémunération de nos collaborateurs, entre autres. Rétrospectivement, nous sommes fiers d'avoir tout de même enregistré une belle croissance de notre chiffre d'affaires et d'avoir consolidé notre part de marché.

Afin de pouvoir maintenir notre stratégie à long terme, nous avons dû prendre des décisions difficiles qui se sont avérées inéluctables après l'examen méticuleux de différents scénarios. En avril, nous avons annoncé notre intention d'associer structurellement Dreamland au spécialiste belge du jouet ToyChamp. Par ailleurs, nous avons fait part de notre intention de restructuration de Dreamland et Dreambaby, dans le cadre de laquelle la loi Renault (régime de licenciement collectif) s'appliquerait à un certain nombre de collaborateurs, de même que de notre intention de fermer un magasin Dreamland et cinq magasins Dreambaby. Nous sommes convaincus que ces intentions pourront contribuer à la continuité de Dreamland (avec ToyChamp) et de Dreambaby (intégralement au sein du groupe). Tel est notre objectif commun, en concertation constructive avec les partenaires syndicaux. Nous sommes et restons incroyablement reconnaissants et fiers des personnes qui donnent le meilleur d'elles-mêmes pour ces belles enseignes au sein de nos activités non alimentaires.

Par ailleurs, nous avons mis en œuvre de nombreuses mesures d'économie, d'optimisation et d'efficacité – d'ampleurs diverses. La vente, la logistique, la production et les services d'appui se sont focalisés sur la maîtrise de leurs coûts opérationnels et plus particulièrement sur l'efficacité énergétique. Parallèlement, les prix de

l'énergie ont de nouveau baissé à partir du début de l'année 2023 et la part de marché des enseignes Colruyt Meilleurs Prix, Okay et Spar en Belgique a atteint 31,0% à la fin de l'exercice. C'est ce qui explique en partie le léger **ajustement positif** de nos prévisions de résultats annuels. Au final, nous avons vu notre chiffre d'affaires progresser de 7,7% au cours de l'exercice pour atteindre plus de 10,8 milliards d'euros. Le résultat net a diminué d'un point de pourcentage, s'établissant à 1,9% du chiffre d'affaires.

Au cours du prochain exercice, nous continuerons à mettre particulièrement l'accent sur l'efficacité et à mettre en œuvre notre **plan stratégique** afin de sortir renforcés de la période actuelle, nous en sommes convaincus. Ainsi, nous continuerons à développer notre **écosystème intelligent** proposant des produits et des services dans quatre domaines auxquels une part importante du budget ménager est consacrée. Nous avons franchi des étapes importantes principalement dans les domaines de l'alimentation et de la santé au travers d'investissements, de participations et d'acquisitions. Ainsi, notre chaîne de clubs de fitness Jims s'est renforcée par le rachat de six clubs de qualité de la chaîne Oxygen. Par ailleurs, nous avons pris une participation dans la plateforme de santé numérique yoboo, spécialisée dans l'accompagnement personnalisé vers un mode de vie plus sain. Enfin, notre pharmacie en ligne Newpharma a agrandi son espace de stockage à plus de 20.000 m<sup>2</sup>, dans l'optique d'une croissance future.

Début 2023, nous avons conclu un accord de principe pour le rachat intégral du groupe Degrenne Distribution, un acteur régional majeur sur le marché français des magasins de proximité. Cette entreprise est parfaitement complémentaire avec notre grossiste Codifrance et renforcera considérablement notre présence en France. Notre parc de magasins a également continué à évoluer en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg, avec l'ouverture de 13 nouveaux magasins d'alimentation et la rénovation de 22 points de vente, représentant un total de 13.400 m<sup>2</sup> de surface commerciale supplémentaire.

Notre formule **Colruyt Meilleurs Prix** a connu la plus forte expansion et s'avère **plus pertinente** que jamais grâce à sa garantie unique des meilleurs prix. Dans un contexte inflationniste persistant dans le

domaine alimentaire, Colruyt a pu attirer de nombreux nouveaux clients et augmenter sa part de marché dès l'automne 2022. Nous avons continué à protéger le porte-monnaie et le pouvoir d'achat des clients, y compris lors des négociations annuelles souvent compliquées avec les fournisseurs. Nous sommes tout de même parvenus à trouver des solutions acceptables pour toutes les parties, tout en veillant à notre garantie des meilleurs prix (qui fête son 50e anniversaire cette année) ainsi qu'à la relation durable avec les fournisseurs.

Nous avons également opéré diverses avancées dans notre domaine d'expertise relatif à l'énergie. Notre holding énergétique Virya Energy a conclu un accord pour la vente de sa plateforme éolienne offshore **Parkwind** au groupe énergétique japonais JERA Green. Parkwind pourra ainsi continuer à se développer en tant qu'acteur énergétique international de premier plan, basé dans notre pays. Il s'agissait d'une étape nécessaire au sein d'un secteur offshore de plus en plus compétitif, caractérisé par des projets de bien plus grande envergure et présentant des risques d'investissement plus élevés.

Début juin 2023, nous avons pu finaliser la vente du spécialiste du carburant **DATS 24** à Virya Energy. Le marché de l'énergie évolue rapidement et tend vers davantage d'énergies vertes. La mise en commun de l'expertise permettra dès lors au holding de renforcer grandement sa position. Rien ne changera pour les clients : DATS 24 continuera également à faire partie de l'écosystème Xtra.

Au cours de l'exercice écoulé, nous avons multiplié les initiatives en matière d'**innovation** et de **durabilité**. Ainsi, nous avons introduit différentes technologies en vue d'accélérer le passage en caisse, tout en rendant le travail plus ergonomique. Nous avons expérimenté les véhicules autonomes dans le cadre des livraisons à domicile de Collect&Go et avons poursuivi la numérisation de nos processus et systèmes.

Pour aider les consommateurs à opérer des choix plus durables, nous continuons à déployer progressivement l'**Éco-score** lancé en 2021. Nous avons associé à ce label de durabilité un programme d'épargne unique et accessible qui permet aux clients de soutenir de belles initiatives environnementales. Et nous nous réjouissons que des producteurs internationaux commencent également à appliquer l'Éco-score à leurs produits de marque A.

## Paysage concurrentiel équitable

En tant que seul distributeur 100% belge, nous continuons à investir dans la logistique et la production dans notre pays. Nous nous approvisionnons au maximum auprès de producteurs belges et contribuons à la durabilisation de l'agriculture et à l'ancrage du savoir-faire. Nous créons ainsi de nombreux emplois et soutenons l'esprit d'entreprendre dans notre pays. Grâce à nos activités, nous apportons également une contribution significative aux caisses de l'État, tandis que notre leadership en matière de durabilité et d'innovation contribue à mettre notre pays sur la carte.

Nous tenons dès lors à plaider en faveur de la survie du commerce intégré en Belgique. Dans ce cadre, nous demandons tout d'abord une nette simplification du nombre de commissions paritaires dans le secteur du commerce. Elle permettra de créer un paysage concurrentiel équitable où les magasins intégrés et indépendants pourront parfaitement continuer à coexister, sans concurrence déloyale en matière de conditions salariales et de travail. Au final, cela profitera à la fois aux collaborateurs et à l'ensemble du secteur de la distribution, des petits indépendants aux chaînes intégrées en passant par les franchisés.

Nous avons continué à investir dans notre propre production et dans nos propres terres agricoles, que nous mettons longuement à la disposition d'agriculteurs indépendants et destinons en partie à des cultures innovantes et plus durables.

Nous attendons une première récolte de moules belges provenant de notre ferme marine à l'été 2023. Elles seront ensuite vendues dans nos marchés Cru. Fin 2022, nous avons annoncé notre ambition de parvenir à un transport de marchandises **zéro émission** d'ici 2035, en recourant à des véhicules électriques équipés de batteries ou d'un réservoir à hydrogène. Entre-temps, nous avons déjà mis en service plusieurs véhicules électriques, dont un camion de 44 tonnes et cinq camions frigorifiques.

Nous nous sentons soutenus dans le cap durable que nous maintenons depuis des années déjà, entre autres à travers le succès de notre toute première **obligation retail verte**. Nous avons pu collecter rapidement le montant de 250 millions d'euros que nous nous étions fixé pour poursuivre le financement de divers projets durables et en développer de nouveaux dans les années à venir.

Au cours de l'exercice écoulé, nous avons franchi de nombreuses étapes en vue d'assurer également la pérennité de notre groupe. Quelques changements en interne ont émaillé le printemps 2023. Chris Van Wettere, le Directeur général de Colruyt Meilleurs Prix, profite désormais d'une pension bien méritée. L'heure était également arrivée pour moi de franchir une nouvelle étape.

Le 1<sup>er</sup> juillet 2023, j'ai transmis la gestion journalière de Colruyt Group à **Stefan Goethaert**, qui devient ainsi le nouveau CEO. Stefan dispose d'une grande expérience en management international combinée aux capacités de leadership requises et à une vision fondée sur des valeurs. La succession s'effectue au moment opportun, après une période où nous avons eu l'occasion de la préparer : nous avons traversé ensemble la crise du coronavirus et fait face ensemble à l'onde de choc de la guerre en Ukraine. Nous avons pris d'importantes décisions structurelles et organisationnelles et notre stratégie pour les années à venir est claire et en cours d'exécution. Avec Stefan et son comité de direction, la gestion journalière et l'avenir de Colruyt Group sont entre de bonnes mains. Quant à moi, je reste étroitement concerné en tant que Président du Conseil d'administration.

Enfin, je tiens également à remercier très chaleureusement tous les collaborateurs, clients et partenaires d'avoir continué à faire confiance à Colruyt Group, même en des temps difficiles, et d'œuvrer d'ores et déjà à l'avenir avec nous.



**Jef Colruyt**  
Président du Conseil d'administration

# Qui sommes-nous ?

## Une entreprise familiale

En trois générations, notre entreprise familiale est devenue un groupe de distribution comptant plus de 33.000 collaborateurs ainsi qu'un vaste éventail de diverses formules food et non food, en Belgique comme à l'étranger. Notre principale activité demeure notre chaîne de supermarchés Colruyt, laquelle tient sa promesse des meilleurs prix depuis 50 ans déjà, jour après jour. Notre groupe a fortement diversifié ses activités durant ces cinquante dernières années tout en restant fidèle au **commerce de détail**, qui représente toujours quatre cinquièmes de notre chiffre d'affaires. Actuellement, nous sommes actifs dans la distribution au travers d'une dizaine de formules commerciales et exploitons des magasins physiques et des webshops en Belgique, au Grand-Duché de Luxembourg et en France. Parallèlement, notre groupe opère dans le foodservice et dans le **commerce de gros**, notamment comme partenaire dédié des magasins Spar indépendants. Ces dernières années, Colruyt Group s'est aussi imposé comme producteur et fournisseur d'**énergie renouvelable** éolienne et solaire. Enfin, nous continuons à nous caractériser par le maintien de nombreuses activités en gestion propre. Ainsi, nous tenons à préserver une expérience et un savoir-faire abondants dans des domaines, tels que la technique, l'IT et la communication, mais aussi la production et le conditionnement de la viande, du café, du fromage et du vin notamment.

## Des marques complémentaires, des valeurs partagées

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

## Travailler en pleine conscience du but

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



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



## De solides racines

Savoir d'où l'on vient s'avère utile pour comprendre où l'on va. Colruyt Group apprécie à leur juste valeur les connaissances et l'expérience que son esprit d'entreprendre lui ont permis d'engranger depuis trois générations. Nous savons qui nous sommes, connaissons notre raison d'être commune et tenons à préserver nos points forts, notre identité et notre culture. Ainsi, notre entreprise, qui compte désormais plus de 33.000 collaborateurs, peut se targuer de maintenir une ambiance familiale et de conserver une attitude typique d'une PME.

## Croire en l'humain

Chez Colruyt Group, nous partons systématiquement d'une image positive de l'être humain. Nous sommes convaincus que chaque individu possède en lui une force créative qui lui permet de voir les opportunités et d'entreprendre. Nous partons du principe que chaque collaborateur a envie de fournir de la qualité et d'apporter sa contribution à l'ensemble. Aussi, nous mettons tout en œuvre pour que nos collaborateurs puissent donner libre cours à leur énergie vitale naturelle, ce qui les poussera à **entreprendre** et à **se développer** sur les plans professionnel et personnel. Car notre entreprise grandit à mesure que nos collaborateurs se développent. Notre image positive de l'humain va de pair avec une image positive plus large du monde et notre nature optimiste. Nous sommes convaincus qu'en entreprenant, nous participons à un monde où chacun d'entre nous a envie de vivre. Pas à pas, avec le concours de nos collègues, clients et partenaires.

## But commun

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

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

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



## Fondée sur des valeurs

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

## L'histoire de nos valeurs

Nous traitons chaque individu avec **Respect**. C'est sur cette base que nous entrons en interaction. Toutes les personnes se valent, malgré tout ce qui peut les distinguer en ce qui concerne l'apparence, la culture, l'origine, les compétences, les connaissances, les centres d'intérêt, etc. Notre **Cohésion**, l'idée que nous dépendons les uns des autres pour pouvoir faire du bon travail, constitue l'attitude de base à adopter pour une collaboration fructueuse au sein d'une équipe. Nous nous mettons volontiers au service des autres. Aussi, notre **Serviabilité** constitue l'attitude à la base de la qualité que nous entendons fournir au quotidien. Dans ce contexte, nous aspirons à la **Simplicité** en ramenant les choses à leur plus simple expression, ce qui contribue à un travail à la fois efficace et efficient.

Plusieurs éléments nous sont également nécessaires pour pouvoir fournir du bon travail. À commencer par notre **Croyance** dans les intentions positives des individus. Une condition

essentielle à la confiance. Notre **Espoir**, lui, nous invite à investir le temps et les moyens nécessaires, à exprimer clairement nos attentes, à lâcher prise en temps opportun et à nous montrer ouverts aux résultats qui découlent de nos actions. L'essentiel consiste dès lors à nous réserver un **Espace** de réflexion, à prendre du recul et à faire le point. Dès lors que notre esprit est « saturé », cette prise de conscience disparaît et nous avons systématiquement un train de retard.

Enfin, nous déployons notre **Courage** intérieur en vue d'entreprendre. Afin que, poussés par un élan positif ainsi qu'un regard neuf et créatif, nous allions toujours de l'avant et maîtrisons pas à pas notre métier. Voilà où réside notre **Force**, source de joie au travail et d'épanouissement.



# Notre stratégie

Pour pouvoir réaliser notre mission, nous avons élaboré une stratégie à long terme et formulé des ambitions et des objectifs clairs. L'entrepreneuriat durable constitue et demeure le fil conducteur. Dans le même temps, nous voulons rendre possible la consommation responsable, en tant qu'acteur local solidement implanté et qui ne cesse d'innover.

Nos clients et leurs besoins en mutation constante représentent toujours le point de départ. Nos clients souhaitent notamment mieux maîtriser leur budget, mener une vie plus saine et dans une optique plus durable, se voir faciliter la vie ou encore bénéficier d'une offre adaptée au moment opportun.

Ces besoins, nous souhaitons y répondre de trois façons. Nous entendons faciliter la vie de nos clients en leur proposant des solutions simples et pertinentes (*Simplify*), en leur offrant des possibilités d'opérer des choix plus responsables et plus respectueux de l'environnement (*Empower*) et en les connectant les uns aux autres, à la société et à notre entreprise (*Connect*).

Afin de nous montrer vraiment pertinents aux yeux de nos clients, nous leur proposons des produits et des services dans quatre domaines : **alimentation**, **santé** et **bien-être**, **non-food** et **énergie**. Nous y sommes actifs au travers d'un vaste éventail de marques et d'enseignes complémentaires, auxquels près du quart du budget ménager moyen peut être consacré.

## Alimentation

La distribution alimentaire constitue notre métier, que nous exerçons à travers des chaînes de magasins et des boutiques en ligne de premier plan, et une logistique efficace. Nous renouvelons et enrichissons notre assortiment en permanence, notamment avec des produits de parapharmacie, des colis-repas ou des fleurs. Nous produisons nous-mêmes environ un tiers de notre chiffre d'affaires en produits de marques propres.

## Santé et bien-être

Nous entendons exercer une incidence positive sur la santé des collaborateurs, des clients et de la société. À cette fin, nous œuvrons à la mise en place d'un écosystème favorisant une approche préventive de la santé et du bien-être, notamment à travers les clubs de fitness Jims et la pharmacie en ligne Newpharma.

## Non-food

Le non-food demeure un élément indispensable de notre offre globale. Et grâce à des marques de premier plan comme Zeb, Bike Republic, Dreambaby, ainsi qu'à notre participation dans Dreamland, nous sommes bien représentés sur le marché belge du non-food.

## Énergie

Nous pouvons nous targuer d'une vaste expertise en matière de production d'énergie renouvelable solaire et éolienne, et dans sa distribution aux clients particuliers et professionnels.

Nous entendons poursuivre notre croissance et accumuler davantage de savoir-faire dans ces domaines dans les années à venir. Nous regroupons plusieurs marques et activités au sein d'un même domaine afin d'en fixer le cap et d'orienter l'acquisition des connaissances à cet effet. Naturellement, nous entendons collaborer au travers des domaines et développer des synergies afin de proposer les solutions les plus adaptées à nos clients. Grâce à notre app Xtra, nous améliorons chaque jour notre connaissance des clients et sommes davantage en mesure de calquer notre offre sur leurs besoins.

Afin de matérialiser nos ambitions et objectifs, nous avons formulé quatre changements stratégiques, sur lesquels nous nous concentrerons véritablement dans les années à venir.

- Être le distributeur **qui maîtrise le mieux ses coûts** dans ses magasins, dans sa logistique et dans ses services d'appui, grâce aux économies d'échelle, à l'automatisation et à la numérisation. Ainsi, nous serons en mesure de procurer durablement à nos clients un assortiment de base de qualité à un prix correct.
- Être un distributeur « **phygital** », dont les aspects physique et numérique se renforcent mutuellement. Recourir aux données pour prendre les devants dans le secteur des achats en ligne.
- Être le **meilleur distributeur** pour nos clients, à travers l'excellence de notre savoir-faire dans l'ensemble de nos activités.
- Poursuivre notre **croissance** en saisissant les opportunités de nouvelles synergies et commerces, notamment en France, au Grand-Duché de Luxembourg, dans les concepts urbains, le B2B, le commerce numérique, etc.

Afin de mener à bien tous ces changements, nous continuons à miser, entre autres, sur l'implication et la compétence des collaborateurs, un leadership fort et une organisation agile. Naturellement – et conformément à notre mission –, nous entendons créer invariablement une valeur ajoutée durable et fondée sur nos valeurs, dans le respect de l'humain et de l'environnement, tout en restant durablement viables sur le plan économique.



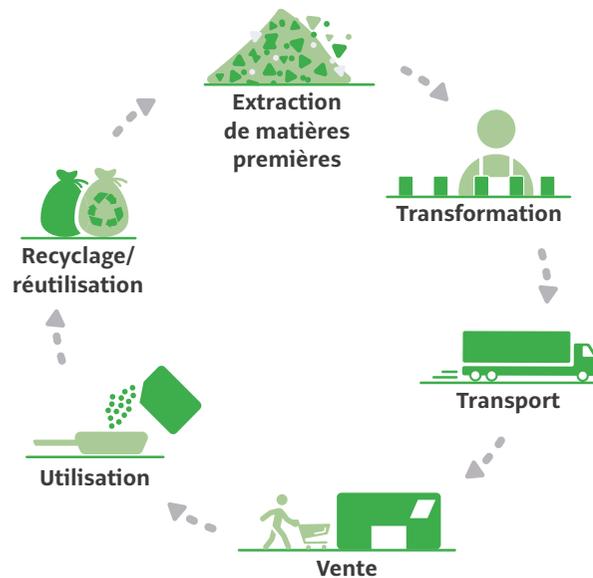
# Notre vision de la durabilité

La durabilité transparait depuis des années déjà à travers toutes nos activités. Pour Colruyt Group, il y a longtemps qu'il ne s'agit pas d'un simple terme générique regroupant divers thèmes sociétaux. À nos yeux, la durabilité représente **les fondements de la réussite et de la croissance à long terme**. Un élément indispensable pour toute entreprise désireuse de réagir rapidement et avec flexibilité aux défis complexes posés par un monde en perpétuelle mutation. L'entrepreneuriat durable se révèle plus que jamais essentiel.

Nous avons récemment affûté notre stratégie en matière de durabilité en l'agrémentant d'ambitions et d'objectifs clairs. Durant les mois à venir, nous définirons concrètement l'approche que nous adopterons en vue de leur réalisation. Une chose est sûre : nous œuvrerons main dans la main avec l'ensemble de nos partenaires de la chaîne d'approvisionnement, car **ensemble, nous serons d'autant plus forts** pour produire des effets durablement positifs.

## Une chaîne de valeurs durable d'un bout à l'autre

En sa qualité de distributeur possédant ses propres départements de production, Colruyt Group exerce une influence sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et dispose par conséquent de nombreux leviers pour durabiliser ses activités. Nous misons sur l'innovation et la collaboration pour réduire sans cesse notre empreinte environnementale en nous appuyant autant que possible sur des méthodes scientifiques. Par ailleurs, notre position unique au sein de la chaîne d'approvisionnement nous permet de mettre nos partenaires en relation, de les inspirer et de nous profiler comme le vecteur d'une évolution durable.



- **Extraction de matières premières.** En notre qualité de distributeur, nous tirons parti de notre élan économique pour encourager les pratiques positives sociales, environnementales et respectueuses du bien-être animal auprès des producteurs, des agriculteurs et des fournisseurs qui nous vendent leurs matières premières et autres produits.

- **Transformation.** Notre objectif consiste à réduire l'empreinte environnementale de nos produits tout en intensifiant notre incidence positive sur la société. Nous œuvrons par ailleurs à l'amélioration des valeurs nutritionnelles de nos produits de marques propres.

- **Transport.** Nous organisons notre transport de marchandises de la manière la plus sûre et la plus efficace qui soit, dans le respect de l'environnement ainsi que des riverains et la communauté qui nous entoure.

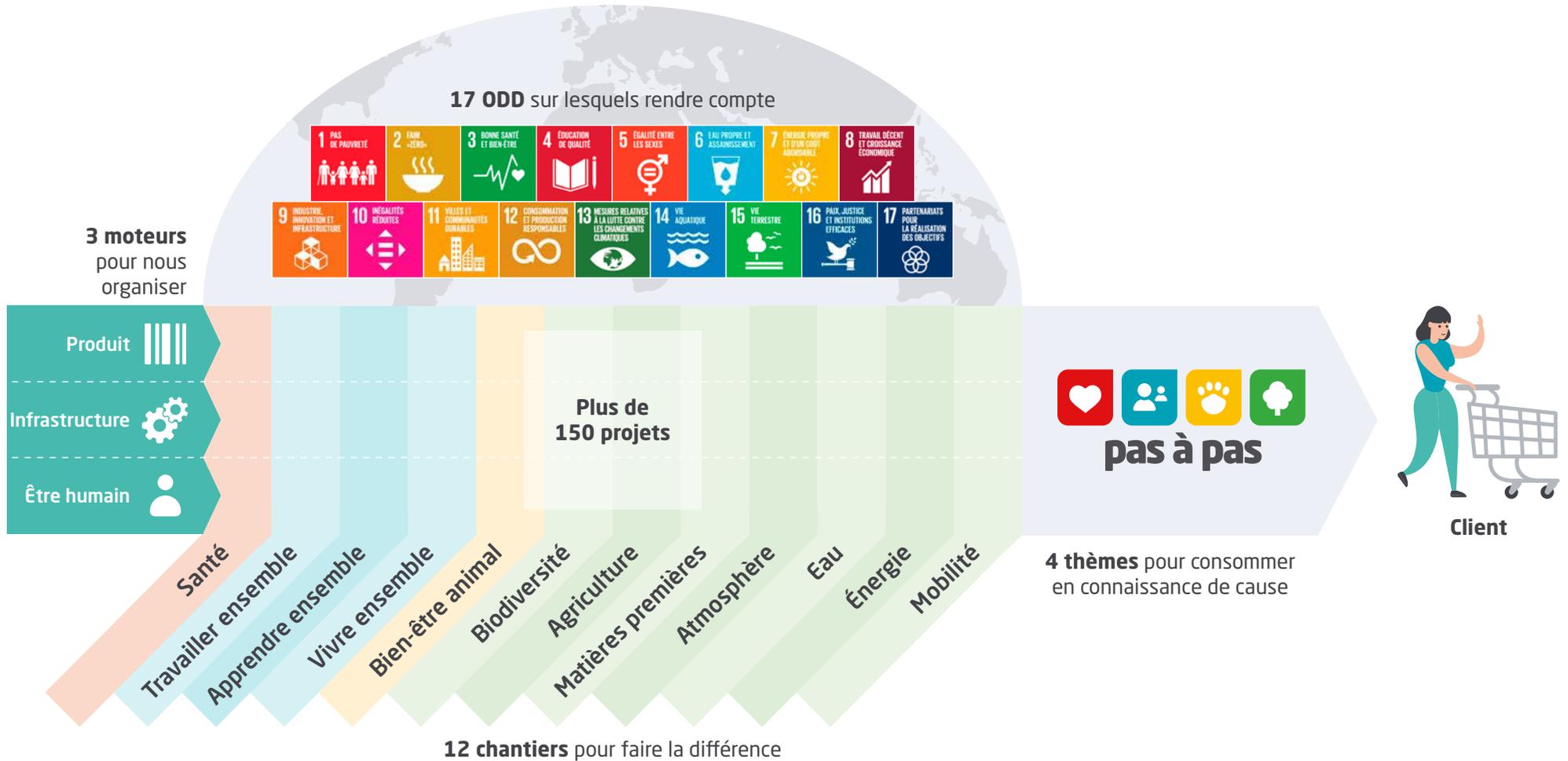
- **Vente.** Nous recherchons systématiquement la solution la plus durable pour la réfrigération de nos produits, la consommation énergétique de nos magasins, la mobilité de nos clients et de nos collaborateurs, etc.

- **Utilisation.** À travers le programme « Pas à pas », nous informons nos clients et les incitons à opérer des choix plus durables en toute connaissance de cause.

- **Recyclage/réutilisation.** En accord avec les principes de l'économie circulaire, nous entendons réutiliser, valoriser ou recycler dans la plus large mesure possible les flux résiduels de nos produits et de nos emballages.



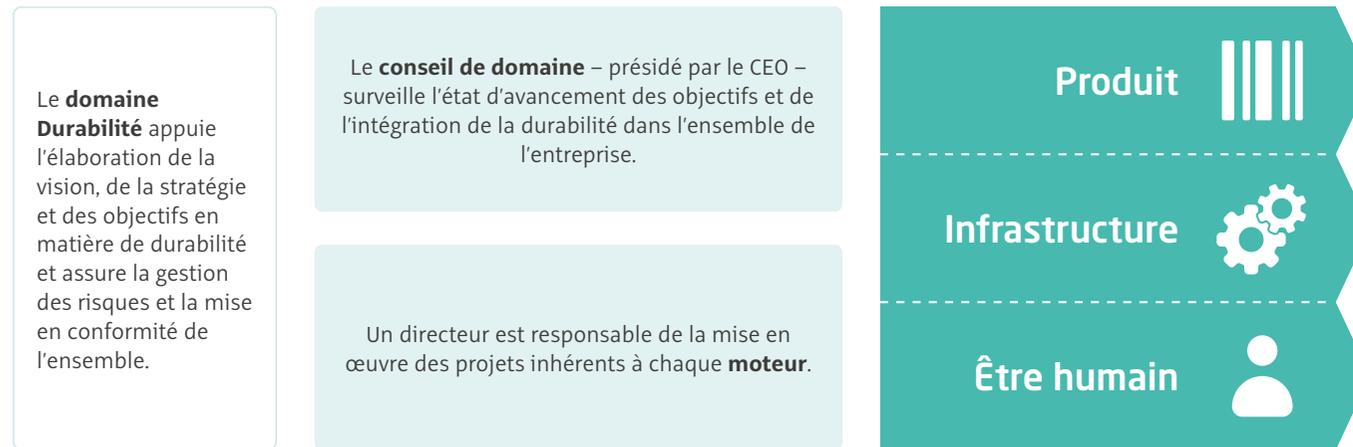
# Notre approche de l'entrepreneuriat durable



### 3 moteurs pour nous organiser

Notre politique en matière de durabilité est pilotée par trois moteurs. Premièrement, nos **produits et services**, le cœur de notre activité de distribution. Vient ensuite **l'infrastructure**, que nous utilisons afin d'acheminer ces produits et services chez nos clients. **L'être humain** incarne pour sa part la troisième force motrice. Concrètement, nous réalisons nos projets de durabilité avec le concours de nos collaborateurs, partenaires commerciaux, clients, investisseurs, instituts de formation de la connaissance, pouvoirs publics, fédérations sectorielles et autres organismes sociétaux.

Sous l'égide des organes faitiers que sont le domaine Durabilité et le conseil de domaine, notre structure organisationnelle garantit la mise en place d'un écosystème profondément empreint de durabilité.



### 12 chantiers pour faire la différence

Notre stratégie en matière de durabilité s'articule autour d'une série de thèmes : nos **12 chantiers de durabilité**. Nous sommes convaincus d'être en mesure de produire des effets positifs concrets sur chaque maillon de la chaîne pour chacun de ces chantiers. Le terme de « chantier » suggère que le travail n'est jamais terminé : aussitôt nos objectifs atteints, nous définissons de nouvelles ambitions. Voilà comment nous franchissons graduellement des caps qui nous paraissaient naguère infranchissables.

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



## 4 thèmes pour une consommation plus responsable

Afin d'aider nos clients à consommer de manière responsable, nous rendons compte en toute transparence de nos efforts en matière de durabilité. Les produits, services et initiatives témoignant de grandes ambitions et produisant des effets démontrables sur la **santé**, la **société**, le **bien-être animal** ou l'**environnement** arborent une ou plusieurs icône(s) de couleur correspondant à ces quatre thèmes. Nous souhaitons ainsi encourager nos clients de manière simple à opérer des choix plus durables en toute connaissance de cause.



## 17 objectifs de développement durables sur lesquels rendre compte

Nos efforts en faveur d'un monde plus durable font écho aux 17 objectifs de développement durable, ou Sustainable Development Goals (SDG), posés par les Nations Unies. Ils constituent un échéancier commun de la durabilité, servi par des objectifs concrets, pour la société, l'économie et l'environnement comme pour les droits humains et la paix dans le monde. En notre qualité de « porte-parole des ODD », nous avons à cœur de réaliser cet ambitieux agenda, qui nous procure

- un regard externe sur le contenu réel et potentiel de la durabilité
- un langage commun à utiliser avec les parties prenantes externes
- et une adhésion collective pour de nombreux défis sociétaux.

Les 17 objectifs de développement durable tiennent lieu de **boussole pour notre stratégie durable** et de **cadre pour rendre compte** de nos réalisations.

## Une analyse de matérialité pour définir nos priorités

### Dans quels domaines exerçons-nous la plus forte influence ?

La durabilité constitue un vaste sujet. Afin de définir nos priorités, nous nous sommes livrés en mars 2022 à une analyse de matérialité. Le terme de « matérialité » indique le degré d'importance d'un thème de durabilité spécifique pour une entreprise et ses parties prenantes, ou encore la mesure dans laquelle il se « matérialise ». Les thèmes qui présentent une note élevée de part et d'autre d'une « matrice de matérialité » sont plébiscités par l'entreprise et ses parties prenantes, et constituent les secteurs sur lesquels l'entreprise peut produire les effets les plus significatifs.

Pour les besoins du présent exercice, nous nous appuyons sur la matrice de matérialité de l'année passée. Nous élaborerons une nouvelle matrice pendant l'exercice 2024/25 afin de suivre l'évolution de la situation au plus près.

### La matrice de matérialité selon les trois dimensions

Notre matrice de matérialité présentée à la page 21 constitue la représentation visuelle des trois dimensions.

- **Première dimension** (l'axe des ordonnées y) : sur la base des cadres internationaux (par exemple GRI, SASB, ODD) et de notre propre stratégie de durabilité, nous avons retenu 21 sujets sur lesquels notre entreprise peut faire la différence. Nous avons demandé à 355 parties prenantes de nous faire part de leurs thèmes prioritaires. Les résultats figurent sur l'axe vertical.
- **Deuxième dimension** (l'axe des abscisses x) : l'incidence de Colruyt Group sur l'environnement et la société. À la lumière des données fournies par des sources agréées telles que SASB, MSCI et GRI, nous avons analysé les risques et les opportunités dans le secteur de la distribution. Les résultats figurent sur l'axe horizontal.
- **Troisième dimension** (la taille des sphères) : les conséquences financières de ces thèmes sur Colruyt Group. À travers cette dimension, nous répondons au principe de la double matérialité : nous mesurons à la fois les effets de notre entreprise et les effets sur notre entreprise.



## Les 7 thèmes matériels de durabilité et les 6 ODD correspondants

Le résultat est une matrice qui rend compte du degré de matérialité de chaque sujet pour Colruyt Group. Les thèmes affichant la note la plus élevée sont les **produits sains, la qualité et la sécurité des produits, les conditions de travail au sein de la filière, les émissions, la gestion de l'énergie, le sourcing responsable et le commerce durable et équitable**. Ces sept thèmes matériels sont adossés aux objectifs de développement durable correspondants, le cadre que nous avons choisi pour rendre compte de nos réalisations.

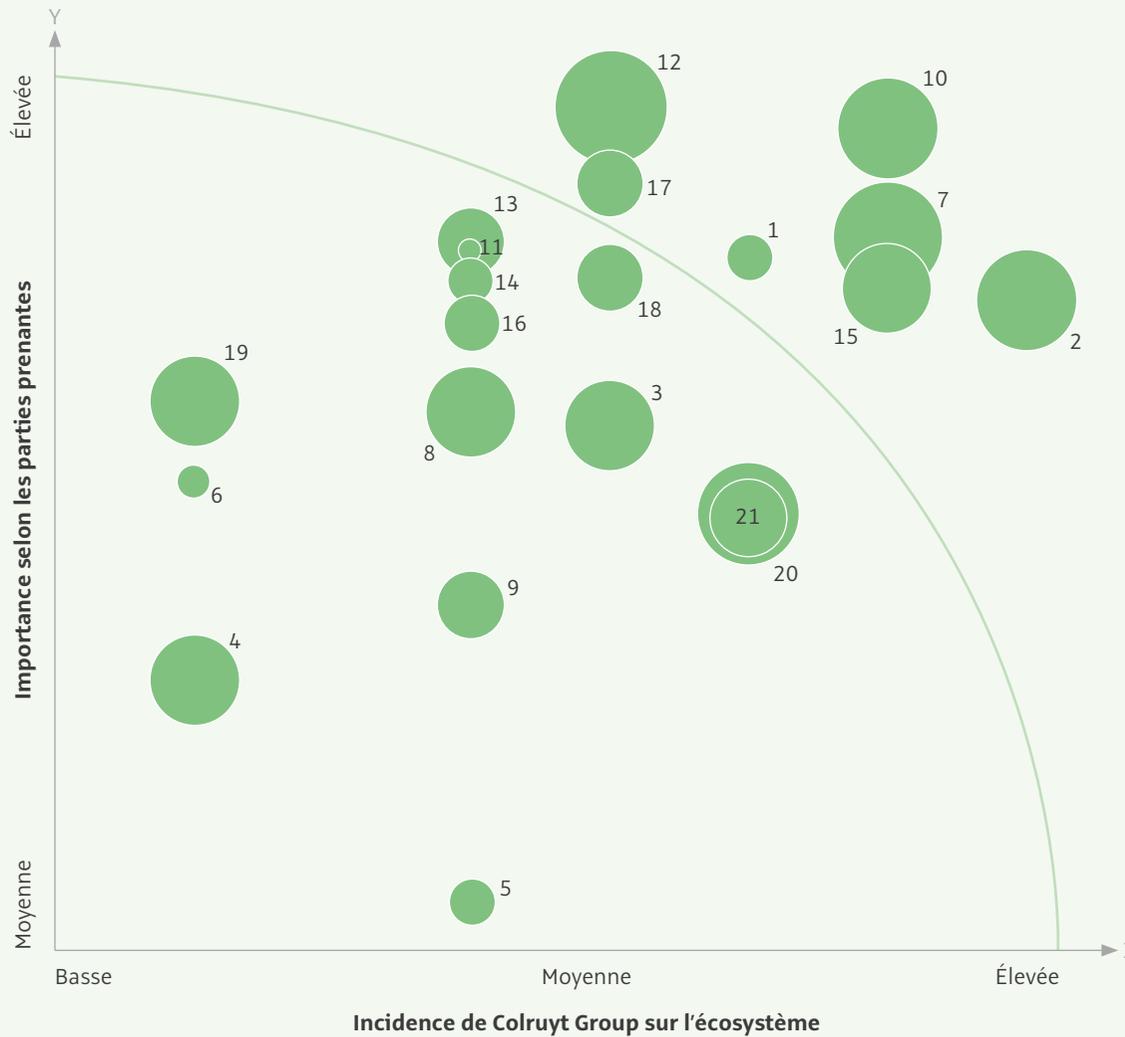
Thème	ODD
Produits sains	ODD 3 – Bonne santé et bien-être
Qualité et sécurité des produits	ODD 12 – Consommation et production responsables
Conditions de travail au sein de la filière	ODD 8 – Travail décent et croissance économique
Émissions	ODD 13 – Mesures relatives à la lutte contre les changements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

En outre, nous rendons également compte de l'**ODD 6 – Eau propre et assainissement** en raison de l'intérêt que nous lui portons dans le cadre de notre stratégie d'entreprise.

Naturellement, nous poursuivons aussi nos investissements dans les autres ODD. Ainsi, nous voyons dans les objectifs de développement durable **Paix, justice et institutions efficaces (ODD 16)** et **Partenariats pour la réalisation des objectifs (ODD 17)** autant de leviers qui nous permettront de réaliser tous les autres ODD. Nous œuvrons en étroite collaboration avec nos partenaires et fournisseurs, dans le respect mutuel et sur la foi du dialogue et de la confiance.



# Matrice de matérialité



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

Y Importance selon nos parties prenantes  
 X Incidence de Colruyt Group sur l'environnement et la société  
 ● Taille des sphères : conséquences financières des thèmes matériels sur les activités de notre entreprise

## 7 objectifs pour l'avenir et 27 objectifs secondaires à réaliser

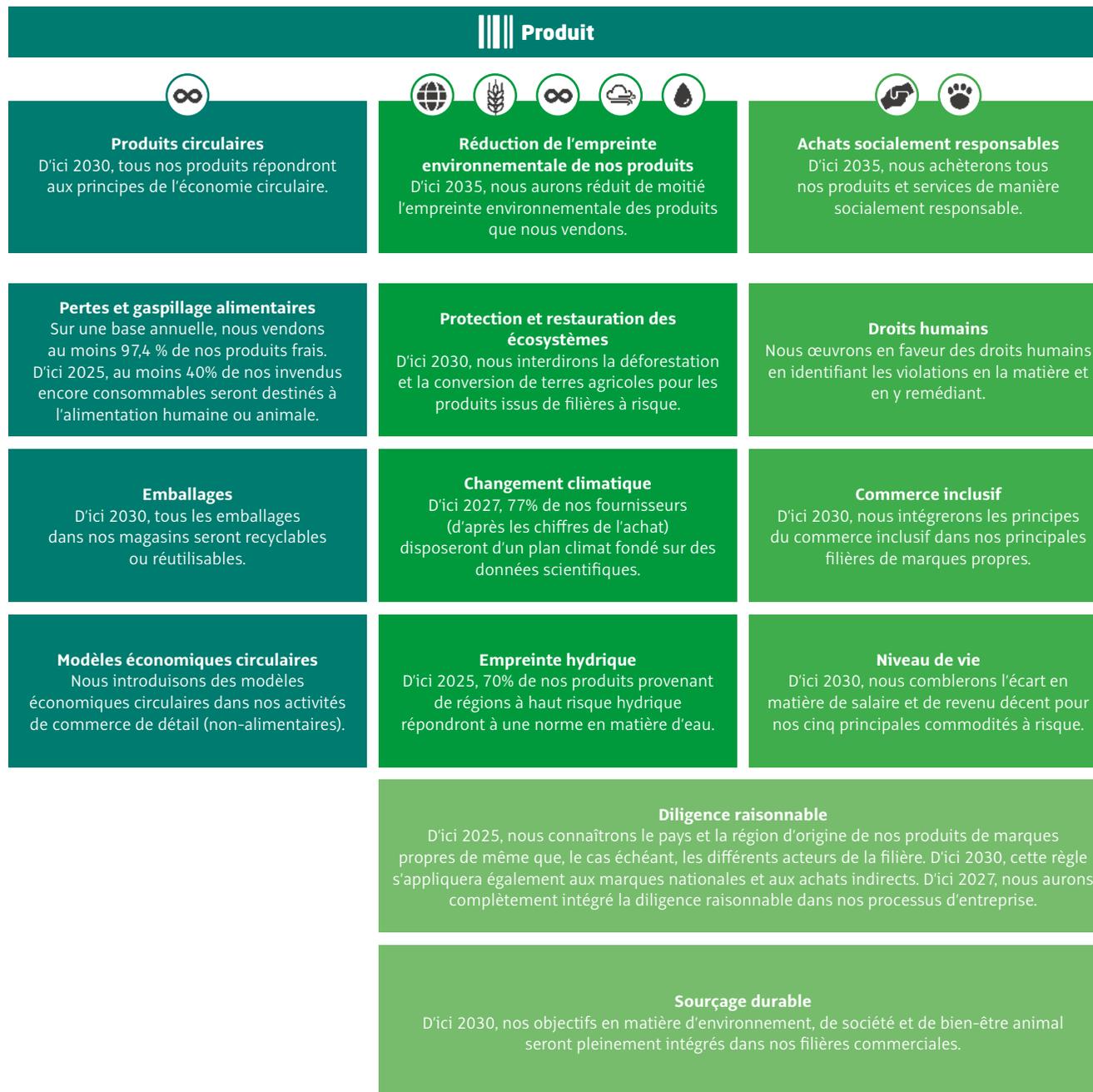
Voici peu, nous avons affiné à la lumière de sept objectifs notre stratégie en termes de durabilité en réponse aux principaux défis en la matière qui se dressent devant nous et aux éléments matériels apparentés. Afin d'en assurer la mise en œuvre efficace, nous avons scindé ces objectifs en trois moteurs : **produit**, **infrastructure** et **être humain**.

### L'environnement et la société constituent l'ossature de nos objectifs :

- Nous entendons réduire dans la plus large mesure possible notre empreinte **environnementale** et favoriser la circularité des matières premières, des matériaux et des produits. Ces derniers étant responsables de 95% de notre empreinte environnementale, nous sommes en mesure de faire une réelle différence.
- Sur le plan **social**, nous entendons apporter une contribution positive en nous focalisant sur la garantie du respect des droits humains au sein de la filière, en encourageant activement un mode de vie durable et équilibré, et en apportant notre soutien aux groupes cibles en situation vulnérable.

Nous posons résolument nos objectifs pour **l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement**, du sourçage des ressources à nos clients en passant par nos activités de commerce de détail. Nous espérons également voir nos nouveaux objectifs devenir une source d'inspiration pour d'autres organisations et sommes convaincus que la collaboration constitue la condition indispensable à la mise en place d'effets positifs durables.

Afin d'appuyer concrètement la réalisation de nos sept objectifs généraux, nous avons formulé **27 objectifs secondaires**. Ces objectifs (secondaires) sont encore nouveaux à la publication du présent rapport annuel. Nous les communiquons déjà par souci de transparence. Certains d'entre eux sont déjà repris dans notre rapport de durabilité. Dès l'année prochaine, nous intégrerons tous les objectifs (secondaires) dans notre rapport et communiquerons clairement à propos de leur état d'avancement.



**Infrastructure**

**Réduction de l'empreinte environnementale de nos activités**  
 Nous réduisons au maximum l'impact environnemental de notre gestion d'entreprise et de notre infrastructure.

**Réduction et recyclage des déchets**  
 Nous visons une réduction annuelle de la quantité de déchets par million d'euros de chiffre d'affaires et un taux de recyclage minimum de 85%.

**Consommation d'eau circulaire**  
 D'ici 2030, 50% de notre consommation d'eau totale proviendra de l'eau de pluie et des eaux usées (hormis l'eau en bouteille pour la vente).

**Construction circulaire**  
 D'ici 2050, nous adopterons une approche entièrement circulaire pour nos matériaux de construction et d'aménagement en gestion propre.

**Émissions directes de gaz à effet de serre**  
 D'ici 2030, nous aurons réduit de 42% nos émissions de gaz à effet de serre par rapport à 2021 dans le cadre des scopes 1 et 2. D'ici 2030, nous aurons zéro émission nette dans le cadre des scopes 1 et 2.

**Consommation d'énergie**  
 D'ici 2030, nous réduirons notre consommation d'énergie de 20% par million d'euros de chiffre d'affaires par rapport à 2009

**Être humain**

**Favoriser la consommation durable**  
 D'ici 2030, 50 % des clients reconnus présenteront des habitudes de consommation plus durables.

**Transition protéique**  
 D'ici 2028, 60% des protéines que contiennent les produits que nous vendons proviendront de sources végétales et 40% de sources animales.

**Éco-score**  
 D'ici 2026, nous générerons 34,5% de notre chiffre d'affaires à travers des produits arborant un Éco-score A ou B.

**Nutri-Score**  
 D'ici 2026, nous générerons 46% de notre chiffre d'affaires à travers des produits arborant un Nutri-Score A ou B.

**Programme d'épargne durable**  
 D'ici 2025, 15% de nos clients reconnus utiliseront activement notre programme d'épargne durable.

**Collaborateurs comme ambassadeurs**  
 Tous nos collaborateurs contribuent activement à l'entrepreneuriat durable et à la consommation responsable.

**Ne laisser personne de côté**  
 Nous misons sur nos leviers pour les groupes cibles vulnérables.

**Accès à une alimentation équilibrée et durable**  
 Nous garantissons l'accès à une alimentation équilibrée et durable en misant notamment sur une offre de qualité et à prix abordable, l'information et la sensibilisation, ainsi qu'une infrastructure adaptée.

**Augmentation des chances**  
 Nous favorisons l'intégration des groupes cibles vulnérables dans la société et sur le marché du travail.

**Chaque client se sent le bienvenu et respecté**  
 Nos points de contact en ligne et physiques sont accessibles et notre communication est inclusive.

**Travail faisable et significatif**  
 Nous donnons et encourageons un travail faisable et qui a du sens pour chaque collaborateur.

**Collaborateurs en meilleure santé**  
 Chaque année, 25% de nos collaborateurs prennent part à une initiative d'apprentissage axée sur la santé. Nous contrôlons également en permanence la sécurité sur le lieu de travail.

**Collaborateurs impliqués et satisfaits**  
 Les collaborateurs se sentent vus, entendus et impliqués. Ce sentiment se ressent également à travers un dialogue social constructif.

**Égalité des chances**  
 D'ici 2030, tous nos processus portant sur les collaborateurs seront inclusifs. Nous intégrerons également davantage de diversité parmi nos collaborateurs et nos cadres.

**Nos objectifs sont liés à nos 12 chantiers :**

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

## Rapport de durabilité

Le rapport de durabilité complet se trouve sous le chapitre « Corporate sustainability » aux pages 153 et suivantes. Pour ce compte rendu d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité, nous renvoyons à l'article 96, § 4 ou 119, § 2 du Code des sociétés, instauré par la loi belge du 03/09/2017 transposant la directive européenne 2014/95/EU.

### Davantage de récits durables

Scannez le code QR et découvrez nos réalisations durables à travers les yeux de nos collègues et partenaires passionnés.



# Rapport de gestion

Le chiffre d'affaires augmente de 7,7%

La part de marché croît à 31,0%

Le résultat d'exploitation et le résultat net diminuent

## Lignes directrices de l'exercice 2022/23 <sup>(1)</sup>

L'exercice 2022/23 a été marqué par un contexte macroéconomique riche en défis, caractérisé par une inflation élevée, de fortes hausses de coûts et une faible confiance des entreprises et des consommateurs.

Ce contexte se traduit par une augmentation de 7,7% du chiffre d'affaires de Colruyt Group (7,4% hors carburants et 6,9% hors carburants et Newpharma). La hausse du chiffre d'affaires est principalement due à l'inflation, compensée en partie par la baisse des volumes. Le marché belge de la distribution se caractérise par une baisse des volumes dans les magasins d'alimentation et une forte compétitivité. Dans ce cadre, Colruyt Meilleurs Prix poursuit sa stratégie des meilleurs prix de manière cohérente. Cela implique que Colruyt Group n'a pas pu répercuter totalement l'inflation des coûts sur le client, ce qui entraîne une baisse de la marge bénéficiaire brute.

Par ailleurs, le contexte actuel donne lieu à une nette augmentation des coûts opérationnels de Colruyt Group. Cette hausse s'explique principalement par l'inflation accrue, donnant lieu à un effet significatif sur les coûts énergétiques, les frais de transport et les avantages du personnel. Ces derniers sont grandement influencés par le système d'indexation automatique des salaires en Belgique. Le groupe est parvenu à limiter en partie l'augmentation des

coûts opérationnels grâce à l'attention accrue accordée à la maîtrise des coûts et à l'efficacité (énergétique).

Les pertes de valeur ont augmenté de EUR 27 millions pour atteindre EUR 33 millions, principalement à la suite de l'évaluation des immobilisations corporelles et incorporelles eu égard aux activités déficitaires de Dreamland et Dreambaby. Par conséquent, le résultat d'exploitation et le résultat net du groupe ont diminué respectivement à EUR 279 millions (2,6% du chiffre d'affaires) et EUR 201 millions (1,9% du chiffre d'affaires) en 2022/23.

En octobre 2022, Colruyt Group a augmenté sa participation dans Newpharma de 61 à 100%. Depuis lors, Newpharma est intégralement consolidée (période d'octobre à décembre 2022 inclus) et a donc contribué au chiffre d'affaires consolidé. L'effet sur le résultat d'exploitation et le résultat net est limité.

Les investissements de Colruyt Group s'élevaient à EUR 463 millions au cours de l'exercice 2022/23 (4,3% du chiffre d'affaires) et concernaient principalement la construction de nouveaux magasins et la rénovation de magasins existants, l'expansion de la capacité logistique en Belgique et en France, l'innovation, les programmes de transformation numériques, les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique.

La combinaison des éléments précités a entraîné une hausse de la dette financière nette (hors IFRS 16) à EUR 691 millions, contre EUR 523 millions (hors IFRS 16) au 31 mars 2022.

Jef Colruyt, CEO :

« L'exercice écoulé a été riche en défis et s'est soldé par une forte baisse du résultat. Nous avons fait des efforts supplémentaires et nous sommes davantage concentrés sur la maîtrise des coûts opérationnels et l'efficacité, mais aussi sur la gestion de la trésorerie. C'est en partie grâce à ces efforts que la baisse des résultats enregistrée au cours de l'exercice 2022/23 est inférieure à ce que nous craignons. Avec le concours de nos collaborateurs, qui donnent le meilleur d'eux-mêmes jour après jour, notre groupe continue à œuvrer de manière ciblée à un avenir sain et durable. Et grâce à l'émission réussie de nos obligations retail vertes en février 2023, nous nous sentons également soutenus par les investisseurs. Nous continuons à adopter systématiquement un regard critique et ajustons le cap au besoin, toujours dans l'optique de notre stratégie à long terme. »

(1) Les lignes directrices ont été établies sur la base des chiffres clés et incluent donc la SA DATS 24. Pour une réconciliation entre les chiffres clés et le compte de résultats consolidé (où la SA DATS 24 est présentée comme une activité non poursuivie), nous renvoyons à l'annexe à la page 33 « Réconciliation entre les chiffres clés et le compte de résultats consolidé ».

## Chiffres clés consolidés <sup>(1)</sup>

(en millions EUR)	01/04/2022 - 31/03/2023	% du chiffre d'affaires	01/04/2021 - 31/03/2022	% du chiffre d'affaires	Évolution
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>10.820</b>		<b>10.049</b>		<b>+7,7%</b>
<b>Bénéfice brut</b>	<b>2.931</b>	<b>27,1%</b>	<b>2.752</b>	<b>27,4%</b>	<b>+6,5%</b>
<b>Cash-flow d'exploitation (EBITDA)</b>	<b>685</b>	<b>6,3%</b>	<b>741</b>	<b>7,4%</b>	<b>-7,5%</b>
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>279</b>	<b>2,6%</b>	<b>375</b>	<b>3,7%</b>	<b>-25,8%</b>
<b>Bénéfice avant impôts</b>	<b>270</b>	<b>2,5%</b>	<b>383</b>	<b>3,8%</b>	<b>-29,5%</b>
<b>Bénéfice de l'exercice</b>	<b>201</b>	<b>1,9%</b>	<b>288</b>	<b>2,9%</b>	<b>-30,4%</b>
<b>Bénéfice par action (en EUR) <sup>(2)</sup></b>	<b>1,57</b>		<b>2,16</b>		<b>-27,6%</b>

(1) Les chiffres clés incluent la SA DATS 24. Pour une réconciliation entre les chiffres clés et le compte de résultats consolidé (où la SA DATS 24 est présentée comme une activité non poursuivie), nous renvoyons à l'annexe à la page 33 « Réconciliation entre les chiffres clés et le compte de résultats consolidé ».

(2) Le nombre moyen pondéré d'actions en circulation est de 127.967.641 en 2022/23, contre 132.677.085 en 2021/22.

## Compte de résultats consolidé

Le **chiffre d'affaires** de Colruyt Group a augmenté de 7,7% pour atteindre EUR 10,8 milliards en 2022/23. Le chiffre d'affaires a été influencé positivement par la hausse du chiffre d'affaires des activités liées aux carburants de DATS 24 (hors carburants, le chiffre d'affaires a augmenté de 7,4%), la consolidation intégrale de Roelandt Group et de Newpharma et l'augmentation de l'inflation alimentaire. Par ailleurs, l'évolution du chiffre d'affaires a été influencée négativement par la baisse des volumes.

La part de marché en Belgique de Colruyt Group (Colruyt Meilleurs Prix, Okay et Spar) a augmenté à 31,0% au cours de l'exercice 2022/23 (30,8% en 2021/22). La part de marché poursuit également sa progression au début de l'exercice 2023/24.

La **marge brute** a diminué à 27,1% du chiffre d'affaires. Hors carburants, la marge brute a connu une baisse de 40 points de base. Le marché du détail belge reste très concurrentiel. En tant que distributeur et leader du marché, Colruyt Group continue à jouer son rôle sociétal, les clients pouvant compter sur le groupe dans le cadre du suivi de leur budget ménager. Cela implique que Colruyt Group n'a pas pu répercuter totalement l'inflation des coûts sur le client.

Les coûts opérationnels nets sont passés de 20,0% à 20,8% du chiffre d'affaires. Cette augmentation importante s'explique principalement par la hausse de l'inflation, donnant lieu à un effet significatif sur les coûts énergétiques, les frais de transport et les avantages du personnel. Ces derniers sont fortement influencés par le système d'indexation automatique des salaires en Belgique. Compte tenu des conditions actuelles du marché, Colruyt Group accorde

une attention maximale à la gestion des coûts et à l'amélioration de la productivité. Le groupe est parvenu à limiter en partie l'augmentation des coûts opérationnels grâce à l'attention accrue accordée à la maîtrise des coûts et à l'efficacité (énergétique). Par ailleurs, le groupe reste concentré sur le long terme et poursuit de manière ciblée ses investissements dans la durabilité et l'efficacité, la transformation numérique et l'innovation, le personnel et les produits de marque maison de qualité.

Le **cash-flow d'exploitation (EBITDA)** représentait 6,3% du chiffre d'affaires (7,4% en 2021/22).

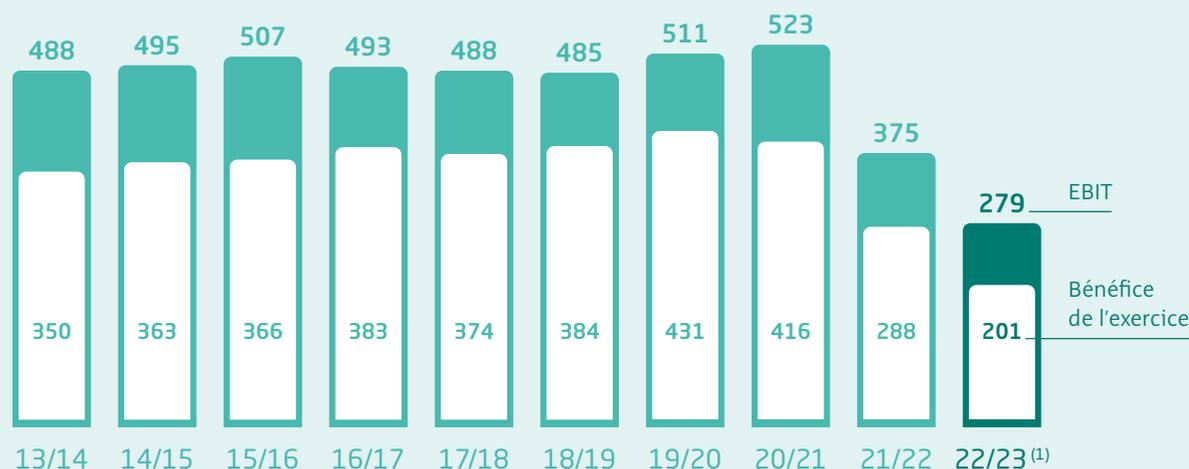
Les amortissements et pertes de valeur ont enregistré une hausse de EUR 41 millions. Les amortissements ont augmenté de EUR 15 millions, principalement en raison des investissements continus dans les magasins, les centres de distribution et de production ainsi que les programmes de transformation. Les pertes de valeur ont augmenté de EUR 27 millions pour atteindre EUR 33 millions, principalement à la suite de l'évaluation des immobilisations corporelles et incorporelles eu égard aux activités déficitaires de Dreamland et Dreambaby.

Le **résultat d'exploitation (EBIT)** se montait à EUR 279 millions, soit 2,6% du chiffre d'affaires en 2022/23 (3,7% en 2021/22).

Compte tenu d'un taux d'imposition effectif de 25,8%, le **bénéfice de l'exercice** s'élevait à EUR 201 millions (1,9% du chiffre d'affaires), soit une baisse de 30,4% par rapport à 2021/22 (EUR 288 millions ou 2,9% du chiffre d'affaires).



## Résultats de Colruyt Group (en millions EUR)



(1) Chiffre d'affaires selon les chiffres clés et comprenant donc la SA DATS 24. Pour une réconciliation entre les chiffres clés et le compte de résultats consolidé (dans lequel la SA DATS 24 est présentée comme activité non poursuivie), nous renvoyons à l'annexe à la page 33 «Réconciliation entre les chiffres clés et le compte de résultats consolidé».



## Compte de résultats par secteur

### Commerce de détail (retail)

Le chiffre d'affaires du secteur du commerce de détail a progressé de 7,2% pour atteindre EUR 8.750 millions. Les activités de détail représentaient 80,9% du chiffre d'affaires consolidé en 2022/23.

Dans un environnement de marché très compétitif, le **chiffre d'affaires du commerce de détail alimentaire** a augmenté de 6,6%. Cette augmentation découle de l'inflation alimentaire et de la consolidation intégrale de Roelandt Group en janvier 2022, compensée en partie par la baisse des volumes dans les magasins d'alimentation.

Depuis cet exercice, le chiffre d'affaires en ligne de Dreamland et Dreambaby est présenté parmi le chiffre d'affaires du commerce de détail non-food, quelle que soit l'enseigne qui l'a réalisé. Par conséquent, les chiffres comparatifs concernés ont été reclassés.

Le chiffre d'affaires de Colruyt Meilleurs Prix en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg a augmenté de 6,9% pour les raisons précitées. Colruyt Meilleurs Prix continue à appliquer de manière cohérente sa stratégie des meilleurs prix et honore au quotidien son engagement à l'égard de ses clients. Cela implique que Colruyt Group n'a pas pu répercuter totalement l'inflation des coûts sur le client.

Au cours de l'exercice 2022/23, onze magasins ont été rénovés et cinq nouveaux magasins Colruyt ont ouvert leurs portes, dont un au Grand-Duché de Luxembourg.

Cette année encore, Colruyt Meilleurs Prix a été primée. L'enseigne a remporté le Best Brands Award 2023 dans la catégorie Best Retail Food Brand et a décroché la première place dans les rapports d'été et d'hiver de GfK en 2022.

Okay, Bio-Planet et Cru ont enregistré une hausse de leur chiffre d'affaires global de 2,4%. Le chiffre d'affaires est influencé par l'inflation des prix, compensée en partie par la baisse des volumes.

Okay continue, en tant que magasin discount de proximité, à miser sur des courses rapides, faciles et bon marché. Okay a ouvert trois nouveaux magasins au cours de l'exercice 2022/23 et a parallèlement déployé son nouveau concept dans plusieurs magasins. Par ailleurs, un deuxième Okay Direct a ouvert ses portes et s'adresse à un public qui souhaite faire ses courses encore plus rapidement, en dehors des heures d'ouverture traditionnelles et le dimanche.

Okay a été élue meilleure chaîne de magasins dans la catégorie Magasins de proximité en 2022/23.

Bio-Planet continue à jouer un rôle d'avant-garde en termes de durabilité, en proposant un large éventail de produits biologiques, écologiques et locaux, et d'alimentation saine. Au cours de l'exercice écoulé, la crise énergétique et l'inflation ont entraîné une contraction du marché bio, donnant lieu à une baisse du chiffre d'affaires. Durant l'exercice 2022/23, deux nouveaux magasins affichant un nouveau concept ont ouvert leurs portes, respectivement à Sint-Denijs-Westrem et à Tournai.

Fin septembre 2022, Cru a ouvert son quatrième marché sur le site Eylenbosch à Dilbeek. La passion des produits savoureux et artisanaux ainsi que l'expérience client, combinés au savoir-faire, occupent toujours une place de choix dans les marchés Cru, qui continuent par ailleurs à œuvrer, eux aussi, à leur efficacité opérationnelle.

Le chiffre d'affaires de [Colruyt en France](#) (comprenant les activités liées aux carburants de DATS 24 en France) a augmenté de 10,5%. Hors carburants, le chiffre d'affaires de Colruyt en France a augmenté de 9,3%. Le marché français du commerce de détail connaît une inflation alimentaire élevée et à des volumes sous pression. Trois nouveaux magasins ont ouvert leurs portes en France au cours de l'exercice 2022/23. Colruyt Prix Qualité est un supermarché de proximité bien agencé où les clients trouvent tout ce dont ils ont besoin dans le cadre de leurs courses quotidiennes et hebdomadaires.

Colruyt Group continue à investir de manière ciblée dans ses activités de commerce de détail en France en rénovant des magasins existants, en ouvrant de nouveaux magasins et en doublant la capacité logistique au cours des années à venir.

Le **commerce de détail non-food** a vu son chiffre d'affaires progresser de 15,5% par rapport à l'exercice précédent. Il comprend le chiffre d'affaires des magasins et en ligne de Dreamland, Dreambaby, Bike Republic, The Fashion Society et Jims. Depuis octobre 2022, Newpharma est également intégralement consolidée (période d'octobre à décembre 2022 inclus). Depuis cet exercice, le chiffre d'affaires en ligne de Dreamland et Dreambaby est également présenté parmi le chiffre d'affaires du commerce de détail non-food, quelle que soit l'enseigne qui l'a réalisé. Par conséquent, les chiffres comparatifs concernés ont été reclassés.

Malgré leur position de leaders sur le marché, **Dreamland et Dreambaby** connaissent une baisse des volumes qui a un effet négatif significatif sur leur rentabilité. Cette situation est due au marché économique difficile dans lequel les deux formules non alimentaires opèrent et est renforcée par l'environnement macroéconomique actuel. Ces derniers mois, plusieurs mesures ont été prises pour que Dreamland et Dreambaby puissent consolider leur position sur le marché et devenir durablement rentables. Ainsi, l'assortiment en ligne de Dreamland a été récemment revu, ainsi que les tarifs de livraison pour les commandes en ligne. Colruyt Group estime que des actions supplémentaires sont nécessaires pour que Dreamland et

Dreambaby aient un avenir sain et durable. Dans ce contexte, la direction a informé le conseil d'entreprise, en avril 2023, de son intention de restructurer Dreamland et Dreambaby (lesquelles forment ensemble une seule unité technique d'exploitation). La mise en œuvre de ce plan aurait un impact sur l'emploi, avec l'application de la loi Renault en matière de licenciement collectif.

Par ailleurs, Colruyt Group a conclu un accord de principe avec ToyChamp dans le cadre duquel ToyChamp acquerrait 75% des actions de Dreamland et prendrait donc le contrôle de Dreamland. En cas de finalisation de la transaction, Dreamland ne serait plus intégralement consolidée dans les chiffres consolidés de Colruyt Group.

Le chiffre d'affaires de [Bike Republic, The Fashion Society et Jims](#) a connu une forte hausse en 2022/23, respectivement de 84,6%, 14,5% et 66,4%.

Bike Republic a élargi son parc de magasins de pas moins de six points de vente et est un acteur de premier plan sur son marché respectif.

The Fashion Society, le holding qui regroupe les chaînes de vêtements Zeb, PointCarré et The Fashion Store, a accueilli cinq nouveaux points de vente.

Jims comprend 34 centres de fitness (30 en Belgique et quatre au Grand-Duché de Luxembourg) et propose des cours collectifs ainsi qu'un coaching numérique. Au cours du premier semestre, un nouveau centre de fitness Jims a ouvert ses portes à Kuurne. Au second semestre, six clubs de fitness ont été rachetés à Oxygen Fitness et un nouveau centre Jims a ouvert ses portes à Kirchberg (Grand-Duché de Luxembourg).

En octobre 2022, la participation de Colruyt Group dans le spécialiste de la pharmacie en ligne Newpharma est passée de 61% à 100%. Newpharma a été comptabilisée selon la méthode de mise en équivalence de janvier 2022 à septembre 2022 inclus et a été intégralement consolidée d'octobre 2022 à décembre 2022 inclus.

Colruyt Group investit et innove de manière ciblée dans son **commerce en ligne et ses applications numériques**.

Les ventes en ligne du groupe représentaient 6,8% du chiffre d'affaires du commerce de détail hors carburants en 2022/23. Le chiffre d'affaires en ligne de Colruyt Group est principalement réalisé par Collect&Go. Le service de courses

des magasins Colruyt et Bio-Planet est le leader du marché alimentaire en ligne en Belgique.

En juin 2022, Colruyt Group a lancé, par l'intermédiaire de Collect&Go, la livraison à domicile par ses propres collaborateurs à Bruxelles et à Anvers.

Un second point d'enlèvement Collect&Go Walk-in, destiné à public urbain qui vient retirer ses courses à pied, à vélo ou à trottinette, a ouvert ses portes à Saint-Gilles en février 2023.

L'app Xtra de Colruyt Group a fait peau neuve en septembre 2022. Les clients peuvent payer à l'aide de l'app, établir leur liste de courses, conserver leurs tickets de caisse, tickets de garantie et bons de valeur, ainsi que rechercher les caractéristiques des produits à l'aide d'un scanner de codes-barres. De nouvelles fonctionnalités pratiques seront régulièrement ajoutées durant les mois à venir.

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

Le pôle d'**innovation** de Colruyt Group, Smart Technics, se concentre sur l'intégration de la robotique dans les centres de distribution et de technologies dans les magasins. Smart Technics a mis au point la « [technologie Product Finder](#) » ainsi que l'« [easy check-out](#) », qui sont testés par les collaborateurs de magasins Colruyt Meilleurs Prix. Grâce à la technologie Product Finder, les collaborateurs des magasins voient immédiatement l'emplacement du produit dans le rayon. Dans le cadre de l'« [easy check-out](#) », les produits sont automatiquement scannés à l'aide d'une caméra dotée de l'intelligence artificielle. Ces deux innovations permettent de gagner du temps en magasin.

Okay Compact teste l'« [assisted self check-out](#) » à Gand depuis février 2023. Ce nouveau système de caisse permet aux clients de scanner leurs produits et de payer de manière autonome.

Colruyt Group est une référence en matière d'entrepreneuriat **durable** et une source d'inspiration sur le plan de la consommation réfléchie. Le groupe y œuvre pas à pas par le biais de nombreux partenariats et initiatives.

Depuis début novembre 2022, les clients peuvent épargner des points dans l'app Xtra à l'achat de produits alimentaires à l'[Éco-score](#) A ou B, qui peuvent ensuite être utilisés pour soutenir des projets qui contribuent positivement à l'environnement. Dans ce cadre, Colruyt Group collabore avec

des partenaires locaux en faisant, par exemple, planter des arbres ou aménager une prairie fleurie. C'est ainsi que nous œuvrons à la protection de l'environnement, pas à pas.

Fin novembre, le groupe a fait part de son ambition de parvenir à un transport de marchandises à zéro émission d'ici 2035.

Tant pour le transport interne vers et depuis les magasins que pour la livraison des marchandises par les fournisseurs aux centres de distribution. Dans ce cadre, le groupe s'appuie sur l'expertise de Virya Energy et de DATS 24 ainsi que sur ses nombreuses années d'expérience dans le transport. Par ailleurs, Colruyt Group dialogue activement à cet égard avec son réseau de partenaires (de transport) et de fournisseurs. Cette ambition aura un effet significatif sur les émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre de Colruyt Group. Dans ce cadre, Solucious a investi dans cinq camions frigorifiques électriques, franchissant ainsi une étape importante en vue de l'objectif de 2035.

Colruyt Group collabore avec The Seaweed Company dans le cadre d'un projet concernant la santé des sols. Pour ce faire, il est fait usage du produit TopHealth Plants, un biostimulant organique à base d'algues qui améliore naturellement la qualité et la santé des sols, stimule la croissance et la résilience des plantes et permet donc indirectement de réduire l'utilisation d'engrais artificiels et de pesticides. Colruyt Group collaborera avec The Seaweed Company, dans laquelle Colruyt Group détient une participation minoritaire, afin d'examiner l'applicabilité et la pertinence de l'utilisation de ce biostimulant pendant la saison de croissance. L'utilisation d'algues marines en tant que biostimulants connaît une forte croissance dans le monde entier en raison du rôle crucial qu'elles peuvent jouer dans le processus de durabilisation de l'agriculture.

Durant les années à venir, le groupe continuera à investir dans la durabilisation du patrimoine, notamment en matière de circularité, d'économie d'énergie et de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

### Commerce de gros et Foodservice

Le chiffre d'affaires du secteur du commerce de gros et foodservice a progressé de 9,0% pour atteindre EUR 1.161 millions. Ces activités représentaient 10,7% du chiffre d'affaires du groupe en 2022/23.

Le chiffre d'affaires du **commerce de gros** a augmenté de 3,7%. Cela s'explique par l'inflation alimentaire, compensée en partie par la baisse des volumes. En Belgique, les magasins Spar Colruyt Group se profilent comme des supermarchés de proximité agréables pour les achats du quotidien grâce à un vaste assortiment de produits frais et un service personnalisé.

Colruyt Group continue à miser sur une collaboration étroite à long terme avec les entrepreneurs indépendants et entend poursuivre le développement de son réseau performant d'indépendants en Belgique et en France durant les années à venir. L'acquisition du groupe de distribution français Degrenne Distribution, qui a été finalisée début juillet 2023, s'inscrit dans le cadre de cette ambition. Degrenne Distribution est une entreprise familiale créée en 1960, spécialisée dans la distribution de produits alimentaires à un réseau d'environ 1.800 magasins de proximité dans le nord-ouest de la France et en Île-de-France.

Le chiffre d'affaires des activités de **foodservice** de Colruyt Group a connu une hausse de 40,8% en 2022/23. Le chiffre d'affaires est principalement réalisé par Solucious, le spécialiste du foodservice de Colruyt Group, qui livre des produits de foodservice et de détail à des clients professionnels, tels que les hôpitaux, les PME et l'Horeca, dans toute la Belgique. Solucious se démarque grâce à sa facilité d'utilisation, son vaste assortiment, ses livraisons rapides et fiables et une tarification cohérente et équitable.

### Autres activités

Le chiffre d'affaires des autres activités a augmenté de 10,9% pour s'établir à EUR 908 millions. Ces activités représentaient 8,4% du chiffre d'affaires consolidé.

Ce secteur comprend essentiellement le chiffre d'affaires des stations **DATS 24** en Belgique, qui a été influencé positivement par les augmentations de prix.

Une mobilité plus verte et le renforcement de l'adhésion sociétale en matière de transition énergétique durable font partie des ambitions de DATS 24, que l'enseigne réalise actuellement par le biais d'investissements dans les énergies renouvelables, tels que l'extension de l'infrastructure de recharge électrique et la construction de stations à hydrogène publiques.

Depuis le 1<sup>er</sup> juin 2023 (après la date de clôture), DATS 24 est intégrée au sein de Virya Energy et ne sera donc plus intégralement consolidée.

Colruyt Group est actionnaire majoritaire de **Virya Energy**, qui est active dans le développement, le financement, la construction, l'exploitation et la maintenance de sources d'énergie durable, particulièrement l'énergie éolienne offshore et onshore. Virya Energy, qui regroupe plusieurs entreprises d'expertise énergétique (telles que Parkwind, Eurowatt et Eoly Energy), mise également sur le développement d'une offre de services en matière d'énergie renouvelable offshore (par les participations dans GEOxyz, DotOcean et Fluves). Parallèlement à l'énergie éolienne terrestre, Virya Energy nourrit l'ambition d'investir davantage dans d'autres technologies, comme l'énergie solaire et l'hydrogène, et d'étendre ses activités et ses sites de production.

Le 22 mars 2023, Virya Energy a conclu un accord avec JERA en vue de céder 100% des actions de Parkwind, une filiale détenue à 100% par Virya Energy et la plus grande plateforme d'énergie éolienne offshore en Belgique. La transaction devrait être finalisée dans le courant de l'année et est soumise à l'approbation des autorités de la concurrence compétentes et autres autorités administratives.

Le prix final peut encore varier, en fonction de la date exacte de la finalisation de la transaction, et devrait s'élever à au moins EUR 1,55 milliard (déduction faite des dettes) au niveau de Virya Energy. JERA invite Virya Energy à réinvestir une partie du produit attendu de la transaction dans une participation minoritaire dans les parcs éoliens belges de Parkwind. Les conditions de ce réinvestissement potentiel seront négociées de bonne foi par les deux parties entre la signature et la finalisation de cette transaction.

La transaction aura un effet positif unique significatif sur le résultat net consolidé de Colruyt Group au cours de l'exercice 2023/24. Au 31 mars 2023, la valeur comptable nette de Virya Energy dans les chiffres consolidés de Colruyt Group s'élevait à EUR 466 millions (attribuable en grande partie à Parkwind).

Le chiffre d'affaires des **solutions d'impression et de gestion documentaire** porte sur les activités de Symeta Hybrid.

## État consolidé de la situation financière <sup>(1)</sup>

La valeur comptable nette des **immobilisations corporelles et incorporelles** a augmenté de EUR 303 millions pour atteindre EUR 3.535 millions. Cette hausse est principalement l'effet net des nouveaux investissements (EUR 463 millions), des regroupements d'entreprises et des modifications du périmètre de consolidation (EUR 232 millions, principalement à la suite de l'augmentation de la participation dans Newpharma), des amortissements (EUR 373 millions), des pertes de valeur (EUR 33 millions) et du reclassement des immobilisations corporelles et incorporelles de DATS 24 en actifs détenus en vue de la vente (EUR 64 millions).

Colruyt Group poursuit de manière ciblée ses investissements dans ses canaux de distribution, sa logistique et ses départements de production, dans des énergies renouvelables et dans des programmes de transformation numériques.

Les participations reprises selon la méthode de mise en équivalence ont augmenté de EUR 78 millions, ce qui s'explique principalement par :

- Une hausse découlant des obligations convertibles qui ont été émises par **Virya Energy** au cours de l'exercice 2020/21 et qui ont été converties en juin 2022. La même transaction a donné lieu à une baisse des actifs financiers courants.
- Une hausse découlant de la réévaluation des contrats de swap de taux d'intérêt au sein de **Virya Energy**.
- Compensée en partie par une baisse due à la modification de la méthode de consolidation résultant de l'augmentation de la participation dans **Newpharma**.

La **trésorerie et les équivalents de trésorerie** s'élevaient à EUR 359 millions au 31 mars 2023.

La **dette financière nette** (hors IFRS 16) a augmenté par rapport au 31 mars 2022 pour atteindre EUR 691 millions au 31 mars 2023. En février 2023, des obligations retail vertes à cinq ans ont été émises pour un montant de EUR 250 millions, assorties d'un coupon annuel de 4,25% (brut).

Les **capitaux propres** de Colruyt Group se chiffraient à EUR 2.510 millions au 31 mars 2023 et représentaient 40,8% du total du bilan.

(1) La SA DATS 24 est présentée dans les « Actifs des activités non poursuivies » et les « Passifs liés aux actifs des activités non poursuivies » dans l'état consolidé de la situation financière.

## Actions propres

En 2022/23, 3.169.026 actions propres ont été rachetées pour un montant de EUR 94,8 millions.

À l'issue de l'exercice, 397.921 actions propres ont été rachetées pour un montant de EUR 12,2 millions.

Au 9 juin 2023, Colruyt Group détenait 7.085.901 actions propres, soit 5,28% du nombre total d'actions émises.

## Événements postérieurs à la date de clôture

### Dreamland et Dreambaby

Le 19 avril 2023, Dreamland et Dreambaby ont annoncé, au cours d'un conseil d'entreprise extraordinaire, leur intention de procéder à une restructuration et de recourir à la loi Renault dans ce cadre. Dreamland et Dreambaby comptent ensemble environ 1.100 collaborateurs. L'intention de restructuration portait sur 192 collaborateurs ainsi que sur la fermeture d'un nombre limité de magasins (1 magasin Dreamland et 5 magasins Dreambaby). La première phase (phase d'information et de consultation) de la loi Renault a été clôturée fin mai. Ensuite, le Conseil d'administration de Dreamland et de Dreambaby a décidé, le 26 mai 2023, de procéder au licenciement collectif de 151 collaborateurs au total. En tant qu'employeur axé sur l'humain, Colruyt Group misera au maximum sur la réorientation au sein du groupe afin de réduire le nombre de licenciements.

Par ailleurs, le 19 avril 2023, Colruyt Group a conclu un accord de principe avec ToyChamp dans le cadre duquel ToyChamp acquerrait 75% des actions de Dreamland et en prendrait donc le contrôle. Dreamland continue d'exister en tant que marque, entité juridique et employeur. Le management actuel de Dreamland reste en place. L'accord de principe s'est récemment concrétisé en accord final. La transaction devrait être finalisée au troisième trimestre de l'exercice 2023/24 et donner lieu à un effet unique limité sur le résultat net de l'exercice 2023/24 (encore fortement soumis aux évolutions entre la fin de l'exercice, à savoir le 31 mars 2023, et la finalisation de la transaction).

Une fois la transaction finalisée, Dreamland ne sera plus intégralement consolidée dans les chiffres consolidés de Colruyt Group.

Le cas échéant, le groupe communiquera plus amplement sur les évolutions ultérieures conformément à la réglementation applicable.

### DATS 24

Le 1<sup>er</sup> juin 2023, Colruyt Group et Virya Energy ont conclu un accord en vue d'intégrer totalement DATS 24 au sein de Virya Energy.

La transaction se base sur une valeur d'entreprise de EUR 56 millions, qui peut encore être influencée positivement par un « earn-out » de maximum EUR 11 millions. À la suite de cette transaction, l'état des flux de trésorerie de Colruyt Group devrait comprendre, au cours de l'exercice 2023/24, une entrée du même ordre de grandeur environ (entre autres après le traitement des positions intragroupe et déduction faite de la trésorerie et des équivalents de trésorerie cédés, qui sont estimés au total à environ EUR 25 millions – sur base de chiffres préliminaires au 31 mars 2023). Par ailleurs, cette transaction devrait donner lieu à un effet unique limité sur le résultat net de l'exercice 2023/24. Tous deux sont sous réserve des adaptations habituelles du prix d'achat après la clôture. En outre, certains actifs ont été transférés depuis Colruyt Group pour un montant de EUR 6 millions. La valeur a été déterminée par l'application de méthodes de valorisation conformes au marché.

À partir de juin 2023, DATS 24 ne sera plus consolidée intégralement par Colruyt Group, mais par Virya Energy. Cela signifie qu'à partir de juin 2023, les résultats de DATS 24 seront comptabilisés, par l'intermédiaire de Virya Energy, dans les chiffres consolidés de Colruyt Group selon la méthode de mise en équivalence.

Les activités liées aux carburants en France sont indissociables des magasins en France, et y sont donc intégralement liées, et ne font pas partie de cette transaction.

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

## Degrenne Distribution

Le 2 février 2023, Colruyt Group a conclu un accord en vue de l'acquisition de 100% des actions de Degrenne Distribution, propriété de la famille Degrenne. L'acquisition est soumise à l'approbation suspensive de l'autorité française de la concurrence et du ministère français de l'Économie et des Finances dans le cadre de la loi sur les investissements internationaux.

Les approbations nécessaires ont été obtenues et la transaction a été finalisée début juillet 2023. Degrenne Distribution sera intégralement consolidée au cours de l'exercice 2023/24.

Colruyt Group prévoit que l'acquisition de Degrenne Distribution n'aura pas d'effet significatif sur le résultat net de l'exercice 2023/24.

## Prévisions

Colruyt Group prévoit que le contexte macroéconomique demeurera riche en défis et incertain et que le marché du détail belge restera très compétitif.

Le groupe continuera à accorder une attention maximale à la maîtrise de ses coûts opérationnels et à la situation de ses liquidités. Par ailleurs, le groupe restera concentré sur le long terme et poursuivra de manière ciblée ses investissements dans la durabilité et l'efficacité, la transformation numérique et l'innovation, le personnel et les produits de marque maison de qualité.

En tant que distributeur et leader du marché en Belgique, Colruyt Meilleurs Prix continuera à jouer son rôle sociétal et à appliquer de manière cohérente sa stratégie des meilleurs prix. L'accent mis en permanence sur l'efficacité et la maîtrise des coûts opérationnels permettra à Colruyt Meilleurs Prix de continuer à tenir sa promesse envers ses clients.

Colruyt Group prévoit que le résultat d'exploitation et le résultat net (hors effets uniques au cours de l'exercice 2023/24 et hors DATS 24) augmenteront de manière significative au cours de l'exercice 2023/24.

Le groupe souligne que l'incertitude découlant du contexte macroéconomique et de la compétitivité sur le marché du détail belge peut influencer les prévisions pour l'exercice 2023/24.

L'exercice 2023/24 sera marqué par quelques effets uniques :

- La finalisation de la vente de Parkwind à JERA par Virya Energy donnera lieu à un effet positif unique très significatif sur le résultat net consolidé de Colruyt Group au cours de l'exercice 2023/24. Cet effet est estimé entre EUR 600 millions et EUR 700 millions (sur la base de la dernière date de clôture de Virya Energy, à savoir le 31 décembre 2022). Le prix final peut encore varier, en fonction de la date exacte de la finalisation de la transaction, et devrait s'élever à au moins EUR 1,55 milliard (déduction faite des dettes) au niveau de Virya Energy.
- La restructuration de Dreamland et de Dreambaby entraînera un coût de restructuration au cours de l'exercice 2023/24.
- La finalisation de la transaction avec ToyChamp, dans le cadre de laquelle ToyChamp acquerra 75% des actions de Dreamland, devrait donner lieu à un effet unique limité sur le résultat net de l'exercice 2023/24 (encore fortement soumis aux évolutions entre la fin de l'exercice, à savoir le 31 mars 2023, et la finalisation de la transaction).
- La vente de DATS 24 à Virya Energy devrait entraîner un effet unique limité sur le résultat net de l'exercice 2023/24 (sous réserve encore des adaptations habituelles du prix d'achat après la clôture).

Colruyt Group commentera ses prévisions pour l'exercice 2023/24 à l'occasion de l'Assemblée générale des actionnaires du 27 septembre 2023.

Le groupe reste concentré sur sa stratégie à long terme basée sur quatre domaines spécifiques – « Food », « Santé et bien-être », « Non-Food » et « Énergie » – soutenus par un volet physique (magasins, centres de distribution, etc.), d'une part, et interconnectés par un volet numérique (Xtra), d'autre part. Colruyt Group a l'ambition de poursuivre sa croissance, de développer son expertise et de proposer une offre durable dans chacun de ces domaines durant les années à venir. De cette manière, le groupe peut et pourra créer une valeur ajoutée durable pour le client, être à son service de manière optimale et répondre à ses besoins.

Afin d'apporter plus de clarté et de renforcer notre force d'action et notre efficacité en tant que groupe, la structure juridique sera davantage adaptée à ces quatre domaines. Ainsi, la SA Virya Energy a été créée fin 2019 et accueille également depuis peu la SA DATS 24, si bien que l'ensemble des activités

énergétiques du groupe sont centralisées. Par ailleurs, les activités non alimentaires du groupe ont été regroupées au sein de l'entité Darzana SA en avril 2022. Fin mars 2023, les activités liées au domaine « Santé et Bien-être » ont été regroupées au sein de l'entité Sukhino SA. D'autres modifications seront encore apportées à la structure juridique durant les mois à venir. Ainsi, les activités de commerce de détail alimentaire de la SA Éts Fr. Colruyt seront regroupées au sein d'une filiale distincte et les activités de la société mère cotée en Bourse seront organisées en mettant l'accent sur un large éventail d'activités de prestation de services et de soutien au groupe, telles que, sans toutefois s'y limiter, la gestion des marques maison, la définition de stratégies, la politique du personnel, les services à la clientèle, les activités de financement et l'assistance technique.

Au final, toutes les activités de Colruyt Group seront centralisées par domaine : « Food », « Santé et bien-être », « Non-food » et « Énergie ». La société mère sera au service de l'ensemble de ces domaines et les mettra en lien en vue de créer et d'exploiter des synergies, d'assurer une gestion optimale et efficace et de réaliser les objectifs à long terme du groupe.

## Réconciliation entre les chiffres clés et le compte de résultats consolidé (annexe)

À la suite de l'annonce, intervenue le 25 octobre 2022 et le 2 juin 2023, de la vente de la SA DATS 24 (« DATS 24 ») à la SA Vinya Energy, DATS 24 est comptabilisée en tant qu'activité non poursuivie dans le compte de résultats consolidé. Toutefois, les chiffres clés présentés

et commentés dans le rapport de gestion incluent DATS 24. Le tableau ci-après présente la réconciliation entre les chiffres clés (incluant DATS 24) et le compte de résultats consolidé (DATS 24 y étant comptabilisée comme une activité non poursuivie).

	Réconciliation entre les chiffres clés et le compte de résultats consolidé en <b>2022/23</b> (en millions EUR)		
	Chiffres clés	DATS 24	Compte de résultats consolidé
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>10.820</b>	<b>886</b>	<b>9.934</b>
<b>Bénéfice brut</b>	<b>2.931</b>	<b>72</b>	<b>2.859</b>
% du chiffre d'affaires	27,1%	8,1%	28,8%
<b>Cash-flow d'exploitation (EBITDA)</b>	<b>685</b>	<b>35</b>	<b>650</b>
% du chiffre d'affaires	6,3%	4,0%	6,5%
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>279</b>	<b>28</b>	<b>251</b>
% du chiffre d'affaires	2,6%	3,1%	2,5%
<b>Bénéfice avant impôts</b>	<b>270</b>	<b>28</b>	<b>242</b>
% du chiffre d'affaires	2,5%	3,1%	2,4%
<b>Bénéfice de l'exercice des activités poursuivies</b>			<b>180</b>
% du chiffre d'affaires			1,8%
Bénéfice de l'exercice des activités non poursuivies			21
<b>Bénéfice de l'exercice</b>	<b>201</b>	<b>21</b>	<b>201</b>
% du chiffre d'affaires	1,9%	2,4%	2,0%
<b>Bénéfice par action (en EUR)</b>	<b>1,57</b>	<b>0,16</b>	<b>1,57</b>
Des activités poursuivies			1,40
Des activités non poursuivies			0,16

	Réconciliation entre les chiffres clés et le compte de résultats consolidé en <b>2021/22</b> (en millions EUR)		
	Chiffres clés	DATS 24	Compte de résultats consolidé
	<b>10.049</b>	<b>798</b>	<b>9.251</b>
	<b>2.752</b>	<b>47</b>	<b>2.705</b>
	27,4%	5,9%	29,2%
	<b>741</b>	<b>21</b>	<b>720</b>
	7,4%	2,6%	7,8%
	<b>375</b>	<b>12</b>	<b>363</b>
	3,7%	1,5%	3,9%
	<b>383</b>	<b>12</b>	<b>371</b>
	3,8%	1,5%	4,0%
			<b>278</b>
			3,0%
			10
	<b>288</b>	<b>10</b>	<b>288</b>
	2,9%	1,3%	3,1%
	<b>2,16</b>	<b>0,07</b>	<b>2,16</b>
			2,09
			0,07

Compte de résultats consolidé avec DATS 24 en tant qu'activité non poursuivie au cours des exercices 2022/23 et 2021/22 (en millions EUR)		
1/04/2022 - 31/03/2023	1/04/2021 - 31/03/2022	Évolution
<b>9.934</b>	<b>9.251</b>	<b>+7,4%</b>
<b>2.859</b>	<b>2.705</b>	<b>+5,7%</b>
28,8%	29,2%	
<b>650</b>	<b>720</b>	<b>-9,7%</b>
6,5%	7,8%	
<b>251</b>	<b>363</b>	<b>-30,9%</b>
2,5%	3,9%	
<b>242</b>	<b>371</b>	<b>-34,7%</b>
2,4%	4,0%	
<b>180</b>	<b>278</b>	<b>-35,4%</b>
1,8%	3,0%	
21	10	+109,0%
<b>201</b>	<b>288</b>	<b>-30,4%</b>
2,0%	3,1%	
<b>1,57</b>	<b>2,16</b>	<b>-27,6%</b>
1,40	2,09	-32,8%
0,16	0,07	+116,7%

## Dividende

Le Conseil d'administration proposera un **dividende brut** de EUR 0,80 par action à l'Assemblée générale des actionnaires.

### Bénéfice et dividende brut par action (en EUR)



(\*) Bénéfice net par action selon les chiffres clés et comprenant donc la SA DATS 24. Pour une réconciliation entre les chiffres clés et le compte de résultats consolidé (dans lequel la SA DATS 24 est présentée comme activité non poursuivie), nous renvoyons à l'annexe à la page 33 «Réconciliation entre les chiffres clés et le compte de résultats consolidé».

## Informations par secteur

(en millions EUR)	Chiffre d'affaires	EBITDA	EBIT
<b>Commerce de détail (Retail) <sup>(1)</sup></b>	<b>8.822</b>	<b>569</b>	<b>243</b>
Commerce de détail Food	8.146		
• Colruyt Belgique et Luxembourg <sup>(2) (3) (4)</sup>	6.436		
• Okay, Bio-Planet et Cru	1.056		
• Colruyt France et DATS 24 France	654		
Commerce de détail Non-food <sup>(1) (4) (5)</sup>	604		
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	72		
<b>Commerce de gros et Foodservice <sup>(1)</sup></b>	<b>1.183</b>	<b>61</b>	<b>38</b>
Commerce de gros	944		
Foodservice	217		
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	22		
<b>Autres activités</b>	<b>929</b>	<b>39</b>	<b>27</b>
DATS 24 Belgique	886		
Printing & document management solutions	22		
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	20		
<b>Éliminations entre secteurs opérationnels</b>	<b>- 114</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Corporate (non attribuées)</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>- 29</b>
<b>Total Colruyt Group consolidé (SA DATS 24 y compris)</b>	<b>10.820</b>	<b>685</b>	<b>279</b>

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

(2) Depuis l'exercice 2022/23, le chiffre d'affaires des webshops Dreamland et Dreambaby réalisé par les magasins Colruyt, Okay et Bio-Planet est présenté sous Commerce de détail Non-food. Les chiffres relatifs à l'exercice 2021/22 ont été également adaptés en ce sens.

(3) Y compris le chiffre d'affaires des webshops Collect&Go et Bio-Planet réalisé par les magasins Colruyt.

(4) Comprend le chiffre d'affaires de Roelandt Group (depuis janvier 2022).

(5) Comprend le chiffre d'affaires de Dreamland et Dreambaby, Bike Republic, The Fashion Society, Jims (depuis mai 2021) et Newpharma (période d'octobre à décembre 2022 inclus).

# Principaux chiffres

## Investissements réalisés <sup>(1)</sup>

(en millions EUR)	01/04/2022	01/04/2021
	31/03/2023	31/03/2022
<b>I. Commerce de détail (Retail)</b>	<b>336</b>	<b>369</b>
Colruyt Belgique et Luxembourg <sup>(2)</sup>	72	158
Okay, Bio-Planet et Cru	20	24
Dreamland, Dreambaby, Bike Republic, The Fashion Society, Jims et Newpharma <sup>(3)</sup>	22	16
Colruyt France et DATS 24 France	18	18
Autres et immobilier	204	154
<b>II. Commerce de gros et Foodservice</b>	<b>23</b>	<b>26</b>
Commerce de gros	5	15
Foodservice	2	1
Immobilier	16	9
<b>III. Autres activités</b>	<b>18</b>	<b>21</b>
<b>IV. Activités corporate non attribuées</b>	<b>86</b>	<b>72</b>
<b>Total Colruyt Group (y compris la SA DATS 24)</b>	<b>463</b>	<b>488</b>

EUR **463**  
millions  
d'investissements

(1) Hors acquisitions par l'intermédiaire de regroupements d'entreprises, droits d'utilisation et changement de méthode de consolidation.

(2) Comprend Roelandt Group depuis janvier 2022.

(3) Comprend Newpharma depuis octobre 2022.

Les investissements réalisés en 2022/23 concernaient principalement :

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

Les éventuelles acquisitions ou participations mises à part, Colruyt Group prévoit de réaliser au cours de l'exercice 2023/24 un programme d'investissements situé entre EUR 440 millions et EUR 460 millions. Notre groupe poursuivra ses investissements dans :

- la construction de nouveaux magasins et la rénovation de magasins existants en Belgique et en France ;
- l'expansion de la capacité logistique en Belgique et en France (à l'instar du développement du nouveau centre de distribution à Ollignies pour l'assortiment non-food des magasins d'alimentation et le nouveau centre de distribution à proximité de Dôle en France) ;
- l'automatisation et l'innovation (comme les machines et installations automatisées dans les centres de distribution et les innovations dans les magasins) ;
- les programmes de transformation innovants et la transition numérique ;
- les énergies renouvelables (comme les panneaux solaires et les bornes de recharge) et l'efficacité énergétique (comme la rénovation durable des bâtiments et la durabilisation du parc automobile).

## Centres de production et de distribution

	m <sup>2</sup>	nombre
<b>Centres de production et de distribution</b>		
Belgique et Luxembourg	637.739	33
France	64.417	4

Le taux de propriété global (sur la base des m<sup>2</sup>) des centres de production et de distribution en Belgique, au Grand-Duché de Luxembourg et en France est d'environ 85%.



## Magasins en gestion propre de Colruyt Group

		2022/23	2021/22	2020/21	2019/20	2018/19
<b>BELGIQUE ET LUXEMBOURG</b>						
<b>Colruyt</b>	- nombre	259	254	252	248	243
	- dont en location externe	24	23	22	19	19
	- en milliers de m <sup>2</sup>	460	454	444	437	426
<b>Okay</b>	- nombre	159	156	150	145	141
	- dont en location externe	33	31	32	29	30
	- en milliers de m <sup>2</sup>	93	92	89	86	82
<b>Bio-Planet</b>	- nombre	33	31	31	31	29
	- dont en location externe	16	14	15	15	15
	- en milliers de m <sup>2</sup>	21	20	20	20	19
<b>Cru</b>	- nombre	4	3	3	3	3
	- dont en location externe	2	2	2	2	2
	- en milliers de m <sup>2</sup>	2	2	2	2	2
<b>Dreamland</b>	- nombre	48	47	47	45	42
	- dont en location externe	15	15	16	15	15
	- en milliers de m <sup>2</sup>	82	80	83	80	76
<b>Dreambaby</b>	- nombre	32	31	30	29	29
	- dont en location externe	15	16	15	15	15
	- en milliers de m <sup>2</sup>	20	19	18	17	17
<b>Bike Republic</b>	- nombre	27	21	15	13	
	- dont en location externe	26	21	15	13	
	- en milliers de m <sup>2</sup>	24	24	18	16	
<b>The Fashion Society</b> <sup>(1)</sup>	- nombre	117	109	101		
	- dont en location externe	116	109	100		
	- en milliers de m <sup>2</sup>	120	108	99		
<b>FRANCE</b>						
<b>Colruyt</b>	- nombre	95	92	91	87	85
	- dont en location externe	2	2	4	4	3
	- en milliers de m <sup>2</sup>	94	90	89	85	81

(1) The Fashion Society englobe les chaînes de magasins de vêtements Zeb, The Fashion Store et PointCarré. Parallèlement aux magasins intégrés, des magasins sont exploités par des franchisés en Belgique et en France.

## Principaux chiffres sur cinq ans

(En millions EUR)	2022/23 <sup>(1)</sup>	2021/22	2020/21	2019/20 <sup>(2)</sup>	2018/19
Chiffre d'affaires	10.820	10.049	9.931	9.581	9.434
Commerce de détail (Retail)	8.822	8.233	8.373	7.956	7.837
Commerce de gros et Foodservice	1.183	1.082	1.088	969	958
Autres activités	929	833	557	731	713
Inter-secteurs	-114	-99	-87	-75	-73
Bénéfice brut	2.931	2.752	2.792	2.565	2.471
EBITDA	685	741	850	807	758
Marge EBITDA	6,3%	7,4%	8,6%	8,4%	8,0%
EBIT	279	375	523	511	485
Marge EBIT	2,6%	3,7%	5,3%	5,3%	5,1%
Bénéfice avant impôts	270	383	521	561	519
Impôts	69	95	105	130	135
Bénéfice net	201	288	416	431	384
Marge bénéficiaire nette	1,9%	2,9%	4,2%	4,5%	4,1%
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	705	499	708	830	565
Flux de trésorerie disponible	153	-108	114	462	260
Total capitaux propres	2.510	2.462	2.527	2.359	2.208
Total du bilan	6.148	5.614	5.195	4.565	4.147
Investissements <sup>(3)</sup>	463	488	469	410	378
ROIC <sup>(4)</sup>	8,9%	13,4%	17,6%	18,5%	17,3%

(1) Les chiffres clés incluent la SA DATS 24. Pour une réconciliation entre les chiffres clés et le compte de résultats consolidé (où la SA DATS 24 est présentée comme une activité abandonnée), nous renvoyons à l'annexe « Réconciliation entre les chiffres clés et le compte de résultats consolidé » à la page 33.

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

(3) Hors acquisitions par l'intermédiaire de regroupements d'entreprises, droits d'utilisation et changement de méthode de consolidation.

(4) Le calcul du ROIC a été affiné à partir de l'exercice 2021/22. Par ailleurs, les acquisitions durant l'exercice concerné (à savoir Culinoia, Jims et Roelandt Group au cours de l'exercice 2021/22 et Newpharma au cours de l'exercice 2022/23) ne sont pas reprises dans le calcul.

## Principaux chiffres sur cinq ans (suite)

	2022/23	2021/22	2020/21	2019/20 <sup>(1)</sup>	2018/19
Capitalisation de marché à la fin de l'exercice (En millions EUR)	3.609	5.019	6.925	6.821	9.460
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	127.967.641	132.677.085	135.503.424	137.279.011	137.758.364
Nombre d'actions en circulation au 31/3	134.077.688	133.839.188	136.154.960	138.432.588	143.552.090
Bénéfice net par action (EPS) (en EUR)	1,57	2,16	3,06	3,14	2,78
Dividende brut par action (en EUR)	0,80	1,10	1,47	1,35	1,31
Rendement de dividende	2,97%	2,93%	2,89%	2,74%	1,99%
Nombre de collaborateurs <sup>(2)</sup>	33.384	32.996	32.945	30.631	29.903
Nombre de collaborateurs en ÉTP <sup>(2)</sup>	31.535	31.210	31.189	29.056	28.339
Nombre de magasins en gestion propre en Belgique, au Luxembourg et en France <sup>(3)</sup>	774	744	720	601	572
Surface commerciale des magasins en gestion propre en milliers de m <sup>2</sup> <sup>(3)</sup>	917	889	861	743	704
Entrepreneurs indépendants en Belgique, magasins affiliés en France (hors commerçants indépendants) et franchisés de la chaîne multimarque The Fashion Society	576	588	591	583	579

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

(2) Y compris les collaborateurs de Newpharma au 31 mars 2023 (304 personnes / 298 ÉTP).

(3) Hormis les espaces de fitness de Jims.

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

Au cours de l'exercice écoulé, toutes les sociétés belges de Colruyt Group ont cédé ensemble **EUR 974,5 millions** au Trésor belge sous la forme de charges sociales et fiscales ainsi que de taxes sur les produits. En plus de ce montant, le montant net de TVA (différence entre la TVA à payer et la TVA déductible) cédé aux autorités fiscales s'élevait à EUR 300,3 millions.

Cotisations versées au Trésor belge	(En millions EUR)
Sécurité sociale <sup>(1)</sup>	386,6
Précompte professionnel sur les salaires <sup>(1)</sup>	151,3
Impôts des sociétés sur le résultat	61,4
Taxes liées aux produits (douane, accises)	334,2
Précompte mobilier	17,1
Précompte immobilier	12,9
Droits d'enregistrement, taxes communales et provinciales, et autres taxes fédérales	11,1
<b>Total</b>	<b>974,5</b>

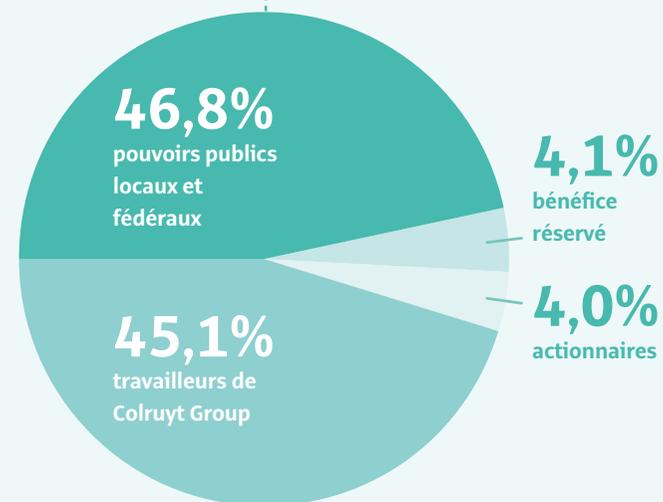
(1) Y compris les réductions de charges obtenues aux niveaux fédéral et régional.

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

Toutes ces taxes ne pourraient être prélevées sans la création de valeur ajoutée par le groupe. La valeur ajoutée nette <sup>(1)</sup> générée par Colruyt Group en Belgique représente EUR 2,08 milliards. De ce montant, 46,8% vont aux divers pouvoirs publics locaux et fédéraux sous la forme de taxes, 45,1% sont versés aux travailleurs pour les prestations fournies, 4,0% vont aux actionnaires <sup>(2)</sup> et les 4,1% restants sont réinvestis dans le groupe en vue du financement des projets futurs.

(1) Les accises payées ont été intégrées à la valeur ajoutée nette afin que la contribution totale au Trésor s'élevant à EUR 974,5 millions puisse s'exprimer intégralement en pourcentage de la valeur ajoutée nette ainsi corrigée.

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





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



EUR **974,5** millions  
cédés au  
Trésor belge



**774**

magasins en gestion propre

**576**

entrepreneurs  
indépendants

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

**33.384**  
collaborateurs

