

# 5

## Partie 5 : Gouvernance d'entreprise / Administration durable

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

#### 1.1. Code de référence

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

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

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

Le Conseil d'administration se compose actuellement de deux administrateurs exécutifs et de six administrateurs non exécutifs, dont un administrateur indépendant.

Le Conseil d'administration est d'avis qu'une extension du nombre de membres doit se doubler d'un enrichissement en termes d'expérience et de compétences, sans mettre en péril l'efficacité de son fonctionnement.

Lors de l'Assemblée générale du 21 septembre 2011, le Conseil d'administration proposera la nomination d'un administrateur indépendant supplémentaire. Etant donné que le Conseil se compose aujourd'hui de membres du sexe masculin, nous donnerons priorité au sexe féminin dans la recherche de candidats disposant des compétences adéquates.

Le Comité de rémunération sera institué à l'issue de l'Assemblée générale du 21 septembre 2011. Le premier rapport de rémunération du Comité de rémunération sera publié dans notre rapport annuel 2011/2012.

Le Conseil d'administration a institué un Comité d'audit composé de l'administrateur indépendant et de deux administrateurs non exécutifs. Partant de la composition actuelle du Conseil ainsi que des diverses compétences en présence, cette composition

est optimale pour un fonctionnement efficace dudit comité.

Dans la continuité de la tradition ancrée de longue date au sein du Groupe Colruyt, Monsieur Jef Colruyt est à la fois Président du Conseil d'administration et Président de la Direction du Groupe Colruyt et du Conseil d'avenir. Cette dérogation aux recommandations du code belge de gouvernance d'entreprise pour les sociétés cotées en bourse se justifie étant donné l'historique du Groupe Colruyt et le souhait des actionnaires de référence de confier à l'un d'entre eux la Direction du Groupe.

Par respect pour la vie privée des membres de la Direction du Groupe, nous publions uniquement le total des rémunérations payées. La rémunération de Jef Colruyt en sa qualité de membre et Président de la Direction du Groupe est incluse dans ce montant. A partir de l'exercice 2011/2012, les nouvelles obligations de la loi du 6 avril 2010 visant à renforcer le gouvernement d'entreprise seront appliquées.

#### 1.2. Charte

##### 1.2.1. Assemblée générale

L'Assemblée générale des actionnaires se tient le troisième mercredi du mois de septembre à 16h00 au siège social. Lorsque ce jour est férié, l'Assemblée se tient le jour ouvrable suivant.

La convocation de toute Assemblée générale se fait conformément à la loi.

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

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

Chaque actionnaire donne droit à une voix. Pour être admis à l'Assemblée, chaque détenteur d'actions doit fournir avant l'ouverture de la séance la preuve de sa qualité d'actionnaire. Tout propriétaire d'actions au porteur doit au préalable, pour pouvoir exercer ce droit, convertir conformément à l'article 474 du Code des sociétés ces actions au porteur, au choix, en actions nominatives ou en actions dématérialisées. Les propriétaires d'actions dématérialisées doivent déposer une attestation émanant d'un teneur de compte agréé attestant de l'indisponibilité des actions dématérialisées jusqu'à la date de l'assemblée générale, et ce au plus tard trois jours ouvrables avant la date fixée pour la réunion de l'Assemblée générale, à l'endroit désigné dans les convocations.

Les actionnaires votent en personne ou par mandataire. Chaque mandataire doit remplir les conditions pour être admis à l'Assemblée.

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

### 1.2.2. Conseil d'administration

#### Composition

La composition du Conseil d'administration est le reflet de la structure de l'actionariat de la société dans laquelle les actionnaires familiaux, avec l'appui de la S.A. Sofina, sont les actionnaires de référence. Comme en témoigne le passé, les actionnaires familiaux veillent à la stabilité et à la continuité de l'entreprise et servent ainsi les intérêts de tous les actionnaires. Ils préfèrent proposer aux postes d'administrateurs

un nombre restreint de représentants bénéficiant de diverses compétences, d'une vaste expérience et d'une solide connaissance de l'entreprise. Les administrateurs forment une petite équipe qui présente la flexibilité et l'efficacité nécessaires pour pouvoir s'adapter à tout moment aux événements et opportunités du marché.

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

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

Actuellement, le Conseil d'administration se compose de deux administrateurs exécutifs et de six administrateurs non exécutifs, parmi lesquels un administrateur indépendant.

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

Dans la continuité de la tradition ancrée de longue date au sein du Groupe Colruyt, Monsieur Jef Colruyt est à la fois Président du Conseil d'administration et Président de la Direction du Groupe Colruyt et du Conseil d'avenir. Cette dérogation aux recommandations du code belge de gouvernance d'entreprise pour les sociétés cotées en bourse se justifie étant donné l'historique du Groupe Colruyt et le souhait des actionnaires de référence de confier à l'un d'entre eux la Direction du Groupe.

#### Fonctionnement du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se réunit chaque trimestre selon un schéma déterminé à l'avance, chaque fois dans le

courant de la deuxième quinzaine des mois de septembre, novembre, mars et juin.

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

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

Lors des réunions trimestrielles du Conseil d'administration, des idées sont échangées et des décisions sont prises au sujet des questions générales d'ordre stratégique, culturel, économique, commercial, financier et comptable des sociétés appartenant au Groupe Colruyt. Cette délibération repose sur un dossier contenant, outre les informations consolidées relatives au Groupe Colruyt, également des informations détaillées sur chacun des secteurs appartenant au Groupe Colruyt et ses différentes sociétés.

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

Les administrateurs reçoivent leur dossier au moins cinq jours avant la réunion.

#### Comités au sein du Conseil d'administration

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

Les émoluments des administrateurs, la rémunération du Président de la Direction du Groupe et les principes de base de la rémunération des membres de la Direction du Groupe continuent

à être fixés par décision du Conseil d'administration au complet.

La mise en œuvre de ces principes de base et la rémunération individuelle des membres de la Direction du Groupe et du Conseil d'avenir relèvent de la compétence du Président de la Direction du Groupe.

Les dispositions relatives au comité de rémunération, au rapport de rémunération et à la politique relative à la rémunération de la loi du 6 avril 2010 visant à renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées seront appliquées pour la première fois durant l'exercice 2011/2012.

Le Conseil d'administration a constitué un Comité d'audit composé de l'administrateur indépendant et de deux administrateurs non exécutifs. Ce comité collabore avec la direction du Groupe et avec le commissaire.

Le Comité d'audit a élaboré un règlement d'ordre intérieur. Ce règlement a été publié sur notre site Internet [www.colruytgroup.com/infos financières](http://www.colruytgroup.com/infos_financieres).

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

### Rémunération

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

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

La rémunération des administrateurs (individuelle) et la rémunération des membres de la Direction du Groupe (collective) sont publiées ci-après en page 52 et 53.

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

### 1.2.3. Gestion journalière

Sous la présidence de Monsieur Jef Colruyt, la Direction du Groupe Colruyt se compose des directeurs généraux des différents secteurs du groupe, ainsi que du directeur financier, des directeurs des ressources humaines et du directeur des processus opérationnels et systèmes du Groupe.

La Direction du Groupe Colruyt détermine la stratégie globale et les options politiques au niveau du Groupe et assure la coordination entre les différents secteurs du Groupe.

Il existe pour chaque activité distincte des Conseils d'avenir et des réunions de vision sur des thèmes spécifiques comme « l'entreprise durable », « la communication », « le marketing », « la politique en matière de personnel », etc.

Le Conseil d'avenir se compose de tous les directeurs du Groupe Colruyt. En sa qualité de plate-forme de concertation et de liaison, il porte principalement son attention sur le développement de la vision à long terme du Groupe et se concerta au sujet de la vision et des objectifs communs du Groupe Colruyt.

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

Parallèlement, des réunions de direction bimensuelles/mensuelles sont tenues sous la présidence des directeurs généraux, avec les directeurs des différents secteurs. C'est dans le cadre de ces réunions que sont concrétisées les options prises quant à la politique à suivre.

La gestion journalière de la société est partagée entre les directeurs généraux et les directeurs des services au Groupe (finances, personnel et organisation, processus opérationnels et systèmes).

Chaque directeur dont le nom est cité sous le titre 'Conseil d'avenir' a pour obligation individuelle de veiller, au sein de son département, au respect de toutes les dispositions légales, réglementaires, organiques et conventionnelles et est tenu pour responsable en cas de manquement à celles-ci. A l'exception de Jef Colruyt, les membres de la Direction du Groupe Colruyt sont liés à leur employeur par un contrat de travail.

### 1.2.4. Affectation du résultat - politique en matière de dividendes

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

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

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

### 1.2.5. Actionnaires/Actions Déclaration de transparence

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

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

La dernière déclaration de transparence est toujours publiée dans le rapport

annuel de la société et sur le site [www.colruytgroup.com/infos-financieres](http://www.colruytgroup.com/infos-financieres).

Il ressort de la dernière déclaration de transparence qu'il existe au sein de la structure d'actionariat un groupe d'actionnaires de référence. La famille Colruyt et le Groupe Sofina sont des actionnaires agissant de concert.

Ces actionnaires ont également indiqué qu'ils détenaient plus de 30% des titres associés à un droit de vote, et ce en vertu de la loi du 1er avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition.

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

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

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

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

Les initiés de la S.A. Etablissements Franz Colruyt et de ses filiales font l'objet

d'une interdiction absolue d'utiliser des informations privilégiées ou de les communiquer à des tiers.

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

La S.A. Etablissements Franz Colruyt a prévu dans son règlement des transactions un certain nombre de périodes durant lesquelles les transactions en instruments financiers sont interdites.

Les périodes pendant lesquelles aucune transaction en actions ne peut intervenir sont déterminées par le CFO. En outre, le surveillant dispose de la possibilité d'insérer des périodes d'interdiction supplémentaires pendant toutes les périodes autres que celles considérées comme sensibles, lorsque des personnes ont connaissance d'informations sensibles qui n'ont pas encore été publiées.

Les initiés reçoivent régulièrement des notifications écrites leur rappelant l'existence de périodes fermées et de périodes d'interdiction ainsi que les obligations légales et administratives en découlant ayant trait à l'utilisation abusive ou à la diffusion non autorisée de ces informations confidentielles.

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

et les membres de la Direction du Groupe doivent également en informer le surveillant par écrit.

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

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

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

### **1.2.6. Informations destinées aux actionnaires**

Toutes les informations utiles pour les actionnaires sont publiées sur notre site [www.colruytgroup.com/infos-financieres](http://www.colruytgroup.com/infos-financieres). Toute personne intéressée peut s'inscrire auprès de la société pour être automatiquement avertie à chaque adaptation du site ou publication de nouvelles informations financières.

### Rémunération du Conseil d'administration

En 2010/2011, les membres du Conseil d'administration ont reçu les rémunérations suivantes :

En EUR	Jef Colruyt	Frans Colruyt (2)	François Gillet (3)	Wim Colruyt	Anima N.V. (4)	Herbeco N.V.	Farik N.V.	Delvaux Transfer BVBA
Emoluments (1)	85.252	85.252	85.252	63.939	341.000	85.252	85.252	85.252

(1) Montants bruts sur base annuelle exprimés en euros

(2) Frans Colruyt bénéficie aussi d'une rémunération en sa qualité de directeur du Groupe Colruyt, et ce jusqu'au 31 janvier 2011 (année sabbatique à partir du 1<sup>er</sup> février 2011).

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

(4) Les émoluments de Jef Colruyt en sa qualité de président du Conseil d'administration ont été payés à Anima S.A.

Il est dans ce contexte proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 21 septembre 2011 d'octroyer 3.717.318 EUR de tantièmes au Conseil d'administration. Ce montant sera partagé entre les administrateurs, à l'exclusion de la SPRL Delvaux Transfer.

## 2. Événements pendant l'exercice

### 2.1. Comité d'audit

Le Comité d'audit a élaboré un règlement d'ordre intérieur et l'a publié sur notre site Internet [www.colruytgroup.com/infos financières](http://www.colruytgroup.com/infos_financieres). François Gillet, Piet Colruyt (S.A. Herbeco), administrateurs non exécutifs et l'administrateur indépendant Willy Delvaux (SPRL Delvaux Transfer) constituent le Comité d'audit. Sous la présidence de François Gillet, le Comité s'est réuni le 11 juin 2010, le 17 septembre 2010, le 2 novembre 2010 et le 18 mars 2011. Les chiffres du document de travail préparé en vue de la réunion du Conseil d'administration ont chaque fois été analysés en détail et commentés par la direction financière. Les commissaires ont également été chaque fois entendus au sujet de leur audit relatif aux résultats semestriels et annuels. La cellule Gestion des risques (audit interne) du Groupe Colruyt a chaque fois rédigé un rapport trimestriel pour le comité.

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

Tous les membres du Comité d'audit étaient présents à chaque réunion. Cette année, le Comité d'audit a également procédé à une évaluation de son

fonctionnement et de ses principales activités.

### 2.2. Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a tenu au cours de cet exercice 4 réunions ordinaires : en juin 2010, en septembre 2010, en novembre 2010 et en mars 2011. Les trois premières réunions ont chacune duré une journée entière et avaient pour points principaux la discussion et l'évolution des prestations des différentes enseignes ainsi que des activités commerciales du Groupe. La réunion de mars 2011 a duré deux jours et s'est tenue à Rochefort-sur-Nenon (Dole, France). Les administrateurs y ont reçu un aperçu des activités en France et y ont rencontré la direction locale. Ils ont également visité quelques magasins Colruyt.

Les réunions de juin et novembre ont été précédées d'une demi-journée d'information au cours de laquelle la direction financière a commenté les résultats semestriels et annuels.

Au cours de l'été 2011, le Président a également organisé une journée consacrée à une évaluation approfondie du Conseil, des administrateurs et de leurs interactions avec la direction, le Comité d'audit et le Commissaire.

Tous les administrateurs étaient présents à chaque réunion.

### Rémunération du Conseil d'administration

Les émoluments des administrateurs sont fixés de manière forfaitaire par le Conseil réuni au complet à un niveau qui garantit leur disponibilité au service du Groupe. Le nombre d'assemblées n'a aucun impact sur ces émoluments. Le nombre minimum de réunions est de 6 (dont une de deux jours) pour le Conseil et de 4 pour le Comité d'audit.

### Rémunération de la Direction du Groupe

Le Conseil d'administration détermine chaque année le budget qui est mis à la disposition du Président pour la rémunération variable de la Direction du Groupe.

Un autre budget est également mis par le Conseil à la disposition de la Direction du Groupe et du Président, et sert à la rémunération variable des membres du Conseil d'avenir.

Les critères appliqués pour l'attribution de cette rémunération variable sont tant de nature financière et économique (ex. chiffre d'affaires, résultat d'exploitation, part de marché, etc.) que de nature qualitative (ex. ambiance de travail, rotation du personnel, team building, serviabilité du personnel, politique de prévention des accidents du travail, etc.), et s'inspirent de la mission et des valeurs du Groupe.

### Rémunération de la Direction du Groupe

Pour la composition de la Direction du Groupe, voir page 47.

En EUR	Rémunération (1)	Prime de bénéfice (1) (2)	Assurance groupe
Direction du Groupe total	2.114.484	1.585.308	297.513

(1) Montants bruts sur base annuelle. 34,77 % sont payés sur les montants bruts au titre de cotisations ONSS.

(2) 6 directeurs ont choisi de recevoir leur participation aux bénéfices sous la forme d'actions, conformément à la loi du 22 mai 2001. Au total, il s'agissait de 196 actions (980 après la division par 5 au 15 octobre 2010). La valeur de ces actions est reprise dans le calcul précité.

Par respect pour la vie privée des membres de la Direction du Groupe, nous ne mentionnons que le total des rémunérations payées.

La rémunération de Jef Colruyt en sa qualité de CEO est incluse dans ce montant et a été fixée par le Conseil d'administration selon l'étude de marché recommandée par la firme Towers Perrin.

Il n'existe aucun autre accord en termes de primes de départ ou autres.

Les membres de la Direction du Groupe ne reçoivent pas de stock options sur les actions COLRUYT.

## 3. Gestion des risques et contrôle interne

### 3.1. Généralités

Conformément à la mission du Groupe, le Groupe Colruyt aspire à mener une « politique d'entreprise durable ». Cette politique se traduit concrètement dans les objectifs stratégiques et opérationnels du Groupe et de chaque division d'entreprise au sein du Groupe. Dans le cadre de la gestion d'entreprise normale, le Groupe est exposé à un grand nombre de risques qui peuvent affecter les objectifs précités ou empêcher leur réalisation. La maîtrise de ces risques est une tâche essentielle de chaque membre de la direction, et ce dans son domaine de travail. Afin d'acquiescer une certitude raisonnable que les objectifs fixés seront bien réalisés et de soutenir la direction dans la prise de ses responsabilités, le Groupe a mis en place un ensemble de systèmes de gestion des risques et de contrôle interne. Cette partie du rapport annuel aborde les principales composantes de ces systèmes ainsi que les risques les plus pertinents pour le Groupe Colruyt.

### 3.2. Composantes des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne

Les systèmes de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe

s'inspirent en termes d'organisation des principes du cadre de référence COSO et sont la résultante des composantes suivantes :

#### 3.2.1. Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle du Groupe est principalement dominé par la culture d'entreprise. Sa particularité repose sur un certain nombre de piliers comme notre mission du Groupe, nos valeurs, nos collaborateurs et notre organisation, qui forment un ensemble harmonisé et contribuent dans le cadre du « professionnalisme » à une approche consciente des risques et de la gestion des risques lors de l'évaluation des possibilités et de la prise de décisions. Nous faisons référence dans ce cadre à la partie 2 de ce rapport annuel, qui expose en détail la mission et les valeurs du groupe.

#### 3.2.2. Gouvernance d'entreprise

Dans le cadre de la gouvernance d'entreprise, le Groupe a pris un certain nombre de mesures devant contribuer à ce que le Groupe détermine et réalise ses objectifs de manière socialement acceptable. Les principes de gouvernance d'entreprise appliqués par le Groupe sont abordés en détail dans la partie 5 du présent rapport annuel.

#### 3.2.3. Gestion des risques du Groupe Colruyt (« Coris »)

Afin d'aboutir à une maîtrise structurée et systématique des risques

opérationnels, le Groupe a développé et instauré une approche et une méthodologie basées sur l'Enterprise Risk Management (ERM). Cette initiative porte le nom de programme « Coris » et est décrite en détail au paragraphe 3.3. ci-après.

#### 3.2.4. Mesures de gestion et contrôle interne

Les risques opérationnels sont pris en charge par le biais de mesures de gestion et de contrôles internes intégrés dans les processus et systèmes. Pour les nouveaux processus et systèmes, cette incorporation intervient au moment de la conception et du développement, tandis que pour les processus et systèmes existants, les nouveaux risques sont maîtrisés par le biais de l'introduction de mesures et contrôles internes additionnels (optimisation des processus et systèmes). Les départements Conception de systèmes et Simplification du travail soutiennent l'organisation et l'optimisation des processus et systèmes et donc par la même occasion l'intégration dans ces derniers de mesures de gestion et de contrôles internes, tandis que les responsables de processus sont propriétaires des risques et sont donc investis de la responsabilité finale de la « maîtrise » de leur processus.

Les systèmes de gestion des risques et de contrôle interne qui ont trait au

processus de compte rendu financier sont décrits en détail au paragraphe 4 ci-dessous.

### 3.2.5. Organes de surveillance

Le Conseil d'administration surveille le bon fonctionnement des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne par le biais du Comité d'audit (voir aussi partie 5 du présent rapport annuel). Le Comité d'audit se base dans ce contexte notamment sur les informations fournies par les auditeurs externes. Par ailleurs, le Comité d'audit se concentre sur base trimestrielle avec la cellule Gestion des risques (audit interne) ; lors de cette concertation, ladite cellule rend compte des actions qu'elle a réalisées et de leurs résultats et le Comité d'audit adapte le planning le cas échéant. Tant l'audit externe que l'audit interne évaluent l'organisation et le fonctionnement des contrôles internes intégrés dans les processus et systèmes, et ce partant de leur perspective respective : pour l'audit externe, il s'agit de la certification des comptes annuels du Groupe, tandis que l'audit interne met davantage l'accent sur la maîtrise des risques des processus et de leurs éventuelles conséquences négatives.

### 3.3. Coris : ancre de la gestion des risques du Groupe Colruyt

#### 3.3.1. Définition et objectif

Le Groupe Colruyt a développé un certain nombre de processus de coordination en matière de gestion des risques structurée et systématique qui reposent sur les principes de l'Enterprise Risk Management (ERM). Cette initiative a été lancée début 2009 et porte le nom de programme « Coris » (Colruyt Groupe Gestion des Risques). Ce programme a pour but d'une part d'augmenter la conscience du risque de tous les collaborateurs et d'autre part d'inventorier les risques auxquels nous sommes exposés pour ensuite pouvoir les maîtriser. Nous voulons encourager nos collaborateurs à prendre des risques contrôlés, vu que l'entrepreneuriat repose sur la prise de risques. A cette fin, tous les supérieurs hiérarchiques et collaborateurs concernés suivent les sessions de formation de Coris. D'ici la mi-2012, toutes les

activités du Groupe devront suivre le trajet complet du programme.

#### 3.3.2. Processus et méthodologie

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

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

- Risques stratégiques : comme la dynamique de marché, l'administration, la planification et l'affectation des ressources, les initiatives importantes, les acquisitions et la communication.

- Risques opérationnels : ceux-ci incluent le marketing et la vente, l'achat, les stocks et la production, le personnel et l'organisation, les technologies de l'information, les actifs non courants, le vol.

- Risques financiers : il s'agit des risques liés aux marchés financiers (intérêts, devises, matières premières), à la liquidité et au crédit, à la structure de capital, à la comptabilité et au compte rendu financier.

- Risques juridiques : déontologie (éthique, fraude), risques légaux, réglementation.

- Risques de force majeure : catastrophes naturelles, incendie, actes de terrorisme, coupures de courant

Afin de pouvoir attribuer de manière cohérente un score de risque aux risques identifiés, des échelles ont été élaborées d'une part pour la « probabilité » et d'autre part pour l'« impact ». L'échelle de l'impact est basée sur la

propension au risque que le Conseil d'administration a déterminée pour le Groupe. Sur la base des scores de risque, une matrice de risque est établie pour chaque domaine du Groupe, les risques étant qualifiés d'élevés, moyens ou faibles. Les risques élevés font l'objet d'une réponse : cette réponse consiste en un plan d'action visant à réduire le score de risque au-dessous des seuils de tolérance définis. Les risques moyens et faibles sont surveillés.

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

A la suite de l'introduction du programme Coris, les membres de la direction ont inclus la gestion des risques dans leur rapport d'activités périodique sous la forme d'un chapitre explicite.

### 3.4. Gestion des risques et contrôle interne dans le cadre du processus de compte rendu financier

Afin de garantir la qualité des chiffres financiers produits et rapportés, le Groupe a instauré les mesures de gestion et les contrôles internes suivants :

#### Processus de clôture

Alors que la comptabilité fait l'objet d'une clôture mensuelle, principalement au profit du compte rendu de gestion, les chiffres financiers du Groupe sont consolidés sur base trimestrielle selon un processus de clôture formalisé. Ce processus prévoit les différentes étapes à suivre et la ligne de temps pour chacune d'elles, les chiffres à fournir et les autres informations, ainsi que les rôles et les responsabilités et

l'interaction des différents acteurs au sein du processus. Le processus est surveillé et suivi par un coordinateur de clôture, qui n'est lui-même pas impliqué d'une autre manière dans le processus. A l'issue de chaque clôture, le processus est évalué et si nécessaire adapté. Lors de la clôture semestrielle et annuelle, le processus prévoit aussi à intervalles réguliers une mise en concordance avec les auditeurs externes.

### **Surveillance de la qualité des chiffres fournis**

Le processus de clôture couvre un certain nombre de services comme la comptabilité, l'analyse opérationnelle, la consolidation et le corporate development, ce dernier dans le cadre de la fourniture d'informations au Conseil d'administration. Chaque service procède dans le respect de la séparation des fonctions à des contrôles de qualité, tant sur les chiffres obtenus de l'étape précédente du processus que sur les chiffres qu'il a lui-même produits. Ces contrôles de qualité ont principalement trait aux correspondances (par exemple des différents grands-livres), aux réconciliations (par exemple de comptes), à l'harmonisation du compte rendu financier avec le compte rendu de gestion et le compte rendu opérationnel, aux analyses de variation et aux règles de validation (par exemple des flux et états de consolidation). A l'issue du processus de clôture, les chiffres consolidés sont analysés par rapport aux périodes précédentes et les fluctuations doivent être étayées. Par ailleurs, les résultats financiers réalisés sont confrontés aux attentes en la matière. Pour les chiffres à publier, les épreuves sont harmonisées avec les standards fournis. Pour terminer, la direction financière procède à une dernière vérification avant validation.

### **3.5. Principaux risques du Groupe Colruyt**

#### **3.5.1. Risques stratégiques**

##### **Risques afférents à la dynamique de marché**

Un risque stratégique important du Groupe a trait principalement à l'évolution des dépenses des consommateurs et à l'inflation des coûts.

Étant donné que Colruyt veut garantir au consommateur les prix les plus bas du marché, les actions de nos concurrents peuvent influencer la rentabilité du Groupe. Le Groupe tente dès lors de remettre en permanence en question sa structure de coûts et de procéder à des améliorations d'efficacité.

##### **Risques liés à l'expansion**

Le Groupe aspire à une stratégie de croissance combinant la croissance autonome à la croissance par voie de rachats. Le succès de cette croissance dépend donc de la mesure dans laquelle le Groupe parvient à réaliser des rachats qu'il peut intégrer avec succès dans ses activités existantes. En cas d'acquisitions internationales, le Groupe s'expose également à des risques économiques, sociaux et politiques liés aux activités dans ces pays.

#### **3.5.2. Risques opérationnels**

##### **Risque d'approvisionnement (supply chain)**

Afin de réduire les risques d'approvisionnement au sein du Groupe Colruyt, le Groupe aspire à une relation transparente avec tous ses fournisseurs. Par ailleurs, aucun fournisseur ne dispose d'une position dominante qui pourrait mettre l'approvisionnement en péril. Enfin, les problèmes de pénurie ou d'approvisionnement peuvent être pris en charge au sein du réseau de l'association d'achat Coopernic. Afin de prévenir le plus possible le risque d'approvisionnement, le Groupe Colruyt aspire à conclure des contrats de longue durée avec ses fournisseurs. Les risques d'approvisionnement, quels qu'en soit l'ampleur, et la non-disponibilité ou la non-accessibilité des centres de distribution, quelle qu'en soit la raison, peuvent avoir une influence cruciale sur les résultats du Groupe Colruyt. En ce qui concerne ce dernier risque, le Groupe a mis en place les programmes de continuité et mesures de dérivation requis.

##### **Risques liés aux ressources humaines**

Le Groupe a des représentations syndicales dans la plupart de ses activités en Belgique et en France. Un climat social serein et constructif contribue à

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

##### **Risque lié à l'informatique**

Le Groupe est dans une large mesure tributaire de ses systèmes informatiques développés en régie, dont la maintenance et la poursuite du développement sont assurées par une équipe de spécialistes expérimentés. Une panne des systèmes, même pour une journée, peut signifier une perte de chiffre d'affaires immédiate pour le Groupe. Le Groupe Colruyt tente de garantir la continuité du traitement des données par le biais de différents systèmes de back-up et scénarios de dérivation.

#### **3.5.3. Risques financiers**

##### **Compte rendu financier**

Un compte rendu tardif ou erroné des chiffres financiers peut avoir un lourd impact sur la valeur boursière du Groupe Colruyt. Afin de garantir une communication et une information les plus transparentes possibles, le Groupe Colruyt publie à des dates convenues au préalable des communiqués de presse financiers. Pour le reste, les efforts de communication du management s'expriment par le biais de roadshows ainsi que par des contacts téléphoniques réguliers et des rencontres physiques avec les investisseurs et analystes. Enfin, plus de 20 analystes publient à intervalles réguliers des rapports présentant les informations financières du Groupe Colruyt. Les mesures de gestion des risques et de contrôle interne prises dans le cadre du compte rendu financier sont décrites en détail dans le paragraphe 3.4 ci-dessus.

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

Vu la nature et l'organisation des activités, le Groupe n'est, à l'exception du risque de crédit, exposé que dans une mesure restreinte à ces risques financiers, qui sont décrits plus en détail dans le Commentaire des comptes annuels consolidés sous le chapitre intitulé « Risques liés aux instruments financiers ».

### **3.5.4. Risques juridiques**

#### **Risques liés à la responsabilité des produits**

La production, l'emballage et la vente de produits alimentaires ou d'autres marchandises peuvent impliquer des risques en termes de responsabilité des produits, des reprises et/ou des obligations de remplacement. Les produits peuvent être pollués, infectés ou défectueux ou contenir des corps étrangers et être tout de même, sans que ce soit intentionnel, distribués par le Groupe. De ce fait, le Groupe peut être exposé à des actions en matière de responsabilité des produits. Même si les actions en matière de responsabilité des produits ne sont pas couronnées de succès, le Groupe peut souffrir dans ce contexte de l'impact de réputation induit par un sinistre. Le Groupe souscrit des polices pour s'assurer contre les risques de responsabilité des produits et les rappels de produits. Le Groupe est également lui-même actif dans le domaine de la sécurité alimentaire et soumet à des contrôles de qualité approfondis les produits destinés à la vente, sans parler de sa collaboration avec ses fournisseurs dans le cadre de la mise en place de programmes visant à surveiller en permanence la qualité. En ce qui concerne les articles non-food, le Groupe exige que ses fournisseurs se conforment aux obligations de reprise et/ou de remplacement convenues au préalable. Pour les missions réalisées par les entreprises d'engineering du Groupe, des périodes de garantie sont offertes au client et des provisions sont constituées sur la base de données historiques aux fins de couvrir les garanties accordées.

### **Risques liés à la responsabilité en matière d'environnement**

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

### **Risques de régulation**

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

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

tant positifs que négatifs, peuvent influencer les bénéfices du Groupe.

### **Risques de santé et de sécurité**

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

### **3.5.5. Risques de force majeure**

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

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

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

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

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

Les conséquences néfastes de ces risques sont couvertes par le biais de polices d'assurances de dommages. Pour le reste, le Groupe dispose d'un certain nombre de programmes de continuité et de plans de dérivation pour le cas où un incident viendrait à se produire.