

Gouvernance d'entreprise / administration durable

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

1.1. Code de référence

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

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

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

La transposition en droit belge de la directive 2017/828/UE du Parlement européen et du Conseil du 17 mai 2017 modifiant la directive 2007/36/CE en vue de promouvoir l'engagement à long terme des actionnaires, et portant des dispositions en matière de société et d'association, a été approuvée le 28 avril 2020 et publiée au Moniteur belge le 6 mai 2020. Les nouvelles dispositions relatives au rapport et à la politique de rémunération s'appliquent à la Société à compter de l'exercice 2020/21. Par conséquent, la politique de rémunération sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 29 septembre 2021 qui se penchera sur l'approbation des comptes annuels de l'exercice 2020/21.

La déclaration de gouvernance d'entreprise contient les informations en adéquation avec le Code des sociétés et des associations et les dispositions du Code 2020. Pour les positions au cours de l'exercice 2020/21 qui ne sont pas en adéquation avec le Code 2020, la raison de la dérogation au Code 2020 a été expliquée par le Conseil d'administration. Les notes et dérogations aux principes et dispositions du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 pour les sociétés cotées en bourse figurent ci-après. La plupart d'entre elles s'expliquent par le fait que la famille Colruyt est l'actionnaire de référence principal de Colruyt Group. Elle souhaite se consacrer pleinement à l'encadrement de l'ensemble des sociétés du groupe et véhiculer les valeurs de durabilité et d'entrepreneuriat durable. Par ailleurs, l'actionnaire de référence privilégie la stabilité et la vision à long terme au bénéfice à court terme.

- **Principe 1** - Pour la gestion de la Société, le Conseil d'administration a décidé de poursuivre le modèle d'administration moniste existant,

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

reposant sur un Conseil d'administration qui peut poser tous les actes, à l'exception de ceux pour lesquels l'Assemblée générale est compétente. Le Conseil d'administration a délégué une partie de ses compétences décisionnelles à un administrateur délégué pour l'exécution opérationnelle. Tous les cinq ans, le Conseil d'administration se penchera en profondeur sur la structure de gouvernance.

- **Principe 2** - Les compétences des membres du Comité de direction, autres que le CEO, sont définies par le CEO et non par le Conseil d'administration. Cette dérogation à la disposition 2.19 du Code 2020 s'explique par le fait que les membres du Comité de direction exercent leur fonction sous la direction du CEO, à qui la gestion journalière et certaines compétences supplémentaires ont été confiées par le Conseil d'administration.
- **Principe 3** - Dans la continuité de la tradition ancrée de longue date au sein de Colruyt Group, Jef Colruyt est à la fois administrateur délégué, Président du Conseil d'administration et Président du Comité de direction de Colruyt Group et du Conseil d'avenir. Cette dérogation à la disposition 3:1 du Code 2020 se justifie étant donné l'historique de Colruyt Group et le souhait des actionnaires de référence de confier à l'un d'entre eux la présidence du Comité de direction. Le cas

échéant, une application stricte des règles en matière de conflits d'intérêts préserve l'ensemble des actionnaires de toute forme d'abus. En outre, le Président applique la règle de l'unanimité des voix au sein du Conseil d'administration pour tout(e) décision ou investissement ayant une incidence majeure sur l'avenir du groupe.

- **Principe 3** - À la clôture de l'exercice 2019/20, le Conseil d'administration se composait d'un administrateur exécutif et de sept administrateurs non exécutifs, parmi lesquels trois administrateurs indépendants. Les trois administrateurs indépendants répondent aux critères d'indépendance tels que définis dans le Code 2020 et le Code des sociétés et des associations. Le Conseil d'administration est d'avis qu'une extension du nombre de membres doit se doubler d'un enrichissement en termes d'expérience et de compétences, sans mettre en péril l'efficacité de son fonctionnement.

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

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

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

- **Principe 4** - Le Conseil d'administration a institué un Comité d'audit composé d'un administrateur indépendant et de deux administrateurs non exécutifs. Partant de la composition actuelle du Conseil ainsi que des diverses compétences en présence, cette composition est optimale pour un fonctionnement efficace dudit comité.
- **Principe 4/5** - Le Conseil d'administration n'a pas institué de comité de nomination, en dérogation à la disposition 4.19 du Code 2020. Les nominations continuent donc de relever de la compétence de l'ensemble du Conseil d'administration. Les candidats administrateurs sont proposés à l'Assemblée générale par l'ensemble du Conseil d'administration. Les nominations des directeurs se font sur proposition du Président du Comité de direction, approuvée par l'ensemble du Conseil d'administration. Cette procédure est parfaitement possible en raison du nombre limité d'administrateurs.

• **Principe 7** - Le Conseil d'administration a décidé de ne pas octroyer de rémunérations sous la forme d'actions aux administrateurs ou au management exécutif. De ce fait, les administrateurs non exécutifs ne perçoivent pas de rémunérations sous la forme d'actions de la Société et les membres du management exécutif ne sont pas contraints de détenir un seuil minimal d'actions de la Société. Le groupe entend éviter par ce biais toute forme de comportement spéculatif.

Cette dérogation aux dispositions 7.6 et 7.9 du Code 2020 se justifie étant donné que le Conseil d'administration remplit un double rôle dans notre modèle d'administration moniste, à savoir soutenir l'esprit d'entreprendre, d'une part, et assurer un suivi et un contrôle efficaces, d'autre part. Afin d'éviter que l'octroi d'actions aux administrateurs non exécutifs n'accroisse le risque de conflit d'intérêts, ils ne perçoivent pas de rémunération liée aux performances ni sous la forme d'actions. Le Conseil d'administration estime que les administrateurs et le management exécutif se sentent suffisamment concernés par la création de valeur durable à long terme.

En ce qui concerne la disposition 7.12 du Code 2020, le Conseil d'administration a décidé de ne pas recourir pour le moment à la possibilité de recouvrer des émoluments variables payés ou

de retenir le paiement d'émoluments variables, étant donné les nombreuses incertitudes qu'il subsiste encore dans le droit belge quant à la validité juridique et à l'applicabilité d'un droit de recouvrement d'une rémunération variable en faveur de la Société.

Le Conseil d'administration réévaluera chaque année les grandes lignes de la politique de rémunération, y compris les rémunérations sous la forme d'actions.

• **Principe 9** - À la lumière d'un fonctionnement efficace et efficient de ses organes de gestion, le Conseil évalue ses propres prestations et celles des comités de manière permanente. Afin d'assurer leur engagement et leur implication constructive pendant la prise de décision, les prestations des administrateurs sont également évaluées en permanence.

• Conformément au nouveau Code des sociétés et des associations, les statuts peuvent prévoir l'octroi d'un double droit de vote pour les actions nominatives entièrement libérées qui sont détenues par l'actionnaire depuis au moins 2 ans. À la lumière de la complexité de la gestion administrative y afférente, le Conseil d'administration a décidé de ne pas proposer à ce stade de double droit de vote.

1.2. Charte

1.2.1. Assemblée générale

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

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

L'Assemblée générale doit également être convoquée dans les trois semaines suivant la requête ou la demande écrite d'actionnaires représentant ensemble au moins un dixième du capital.

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

Un ou plusieurs actionnaire(s) possédant (ensemble) au moins 3% du capital et remplissant les formalités légales en vue de la participation à l'assemblée peu(ven)t porter à l'ordre du jour de l'assemblée des sujets à aborder et introduire des propositions de décisions. Les formalités à remplir pour faire acter des points à l'ordre du jour et des propositions doivent être réalisées conformément aux dispositions légales et notifiées à la Société au

plus tard le 22^e jour précédant l'assemblée.

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

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

Les actionnaires votent en personne ou par mandataire. Le mandataire doit être désigné conformément à l'article 28 des statuts. Chaque mandataire doit remplir les conditions pour être admis à l'Assemblée. Sauf dans les cas prévus par la loi, un actionnaire ne peut désigner qu'une personne en tant que mandataire par assemblée.

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

statuts peuvent, dès que la convocation a été publiée et au plus tard le sixième jour précédant le début de l'assemblée, introduire leurs questions par écrit au siège de la Société ou par voie électronique. Ce droit d'interpellation est régi par l'article 32 des statuts.

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

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

1.2.2. Conseil d'administration

COMPOSITION

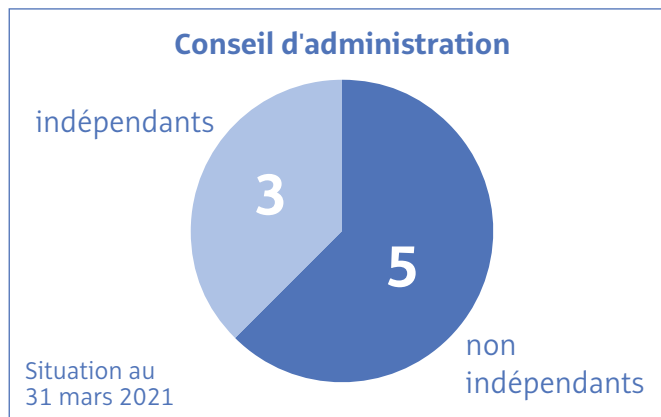
La composition du Conseil d'administration est le reflet de la structure de l'actionariat de la Société dans laquelle les actionnaires familiaux sont les actionnaires de référence. Comme en témoigne le passé, les actionnaires familiaux veillent à la stabilité et à la continuité de l'entreprise et servent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

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

L'Assemblée générale a le droit exclusif de nommer les administrateurs. Ceux-ci peuvent être révoqués ad nutum, mais l'Assemblée générale peut octroyer une indemnité ou un préavis en cas de révocation.

Depuis mars 2019, le Conseil d'administration compte trois administrateurs indépendants. Le Conseil d'administration est d'avis qu'une extension du nombre de membres doit se doubler d'un enrichissement en termes d'expérience et de compétences qui soit de nature à soutenir le développement de Colruyt Group. À la clôture de l'exercice 2020/21, le Conseil d'administration se composait d'un administrateur exécutif et de sept administrateurs non exécutifs, parmi lesquels trois administrateurs indépendants.

Dans la continuité de la tradition ancrée de longue date au sein de Colruyt Group, Jef Colruyt est à la fois Président du Conseil d'administration et Président du Comité de direction de Colruyt Group et du Conseil d'avenir. Cette dérogation aux recommandations du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 se justifie étant donné l'historique de Colruyt Group et le souhait des actionnaires de référence de confier à l'un d'entre eux la présidence du Comité de direction.



FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration se réunit chaque trimestre selon un schéma déterminé à l'avance, chaque fois durant les mois de septembre, décembre, mars et juin. Des réunions intermédiaires sont organisées lorsque cela s'avère nécessaire et dans le but de débattre de sujets spécifiques ou de prendre des décisions auxquelles un délai est associé.

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

Lors des réunions trimestrielles du Conseil d'administration, des idées sont échangées et des décisions sont prises au sujet des

questions générales d'ordre stratégique, culturel, économique, commercial, financier et comptable des sociétés appartenant au groupe. Cette délibération repose sur un dossier contenant, outre les informations consolidées relatives à Colruyt Group, des informations détaillées sur chacune des activités appartenant au groupe et à ses différentes sociétés ainsi que sur la politique mise en œuvre en matière de durabilité. Les points permanents de l'ordre du jour sont notamment l'examen, l'approbation et la publication des résultats financiers annuels et semestriels, les prévisions financières, les prévisions en matière d'investissement, les dossiers d'investissement et l'examen des rapports d'activités pour chaque secteur de Colruyt Group. Tous les directeurs sont régulièrement conviés à exposer leurs activités ou leur direction et à rendre compte, si nécessaire, de l'évolution des projets en matière de durabilité. Le Conseil discute des activités telles qu'abordées au sein des Comités d'audit et de rémunération et prend des décisions quant à leurs recommandations. Les administrateurs reçoivent leur dossier au moins cinq jours avant la réunion.

COMITÉS AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration a constitué un **Comité d'audit** en septembre 2006. Ce comité collabore avec le Comité de direction du groupe et avec le commissaire. Depuis l'exercice 2019/20, la SRL Fast Forward Services (ayant comme représentante

permanente madame Rika Coppens) siège au sein du Comité d'audit en la qualité d'administratrice indépendante au sens de l'article 7:87 du Code belge des sociétés et des associations. Elle a plusieurs années d'expérience dans le management général et financier et siège en tant qu'administratrice indépendante auprès de diverses autres entreprises.

Tous les membres du Comité d'audit disposent de l'expérience et des connaissances financières nécessaires pour remplir leur tâche avec minutie. En général, la mission du Comité d'audit est de surveiller l'exactitude de l'information chiffrée (comptable et financière) de Colruyt Group pour le Conseil d'administration, les actionnaires et les tiers du monde financier, et de notifier ses constatations en la matière au Conseil d'administration. Le fonctionnement du Comité d'audit est également abordé au point 2 de ce chapitre relatif à la gouvernance d'entreprise. Les membres du Comité d'audit ne reçoivent pas d'indemnité spéciale en tant que membres de ce comité.

En septembre 2011, le Conseil d'administration a également institué un **Comité de rémunération**. Le Comité de rémunération assume les tâches décrites à l'article 7:100 § 5 du Code des sociétés et des associations en ce qui concerne la politique de rémunération (au sens le plus

large) des administrateurs et des membres du Comité de direction. Le Comité de rémunération prépare également chaque année le rapport de rémunération pour le Conseil d'administration. Après avoir été approuvé par l'ensemble du Conseil d'administration, ce rapport de rémunération est joint à la déclaration de gouvernance d'entreprise. Le commentaire du rapport de rémunération devant l'Assemblée générale des actionnaires, ainsi que sa communication au conseil d'entreprise, relèvent également des compétences du Comité de rémunération.

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

Tant le Comité d'audit que le Comité de rémunération ont accompli leur mission sur la base du règlement d'ordre intérieur, qui peut être consulté sur notre site web colruytgroup.com/Investisseurs/Informations destinées aux actionnaires. Lors des réunions trimestrielles du Conseil d'administration, ces deux comités font rapport de leurs activités et soumettent leurs recommandations à l'approbation du Conseil d'administration. Sur la base d'une évaluation informelle, ces deux comités se penchent chaque année sur leur fonctionnement interne et en font également rapport au Conseil d'administration.

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

RÉMUNÉRATION

Il n'existe aucun protocole relatif à l'exercice de la fonction d'administrateur. Il n'est pas d'usage d'accorder des crédits ou des avances aux administrateurs. Les administrateurs ne reçoivent ni bonus ou formules d'intéressement liées aux actions, ni avantages en nature ou avantages liés à un plan de pension. En sa qualité de CEO, l'administrateur délégué se voit par ailleurs octroyer les mêmes éléments de rémunération et avantages que les autres membres du management exécutif de Colruyt Group. La rémunération des administrateurs et du CEO (individuelle) et la rémunération des membres du Comité de direction (collective) sont publiées dans le rapport de rémunération présenté au point 2.4.

1.2.3. Gestion journalière

Sous la présidence de Jef Colruyt, le Comité de direction de Colruyt Group se compose des directeurs généraux des différentes activités commerciales et de production du groupe, ainsi que des directeurs des services d'appui (Finance, People & Organization, Business Processes & Systems, Technics, Real Estate & Energy, Customer Communication & Experiences et Corporate Marketing).

Le Comité de direction de Colruyt Group détermine la stratégie globale et la ligne d'action au niveau du groupe et assure la coordination entre les différentes activités et les services d'appui du groupe.

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

Les réunions du Comité de direction et du Conseil d'avenir sont planifiées respectivement toutes les quatre et toutes les huit semaines, et sont placées sous la présidence de Jef Colruyt, Président du Comité de direction.

Les grandes lignes stratégiques des activités de commerce de détail, d'une part, et des services d'appui, d'autre part, sont dictées lors de réunions de plateau mensuelles.

Des Conseils d'avenir se tiennent périodiquement pour chaque activité distincte et, depuis l'exercice 2018/19, il existe des conseils de domaine généraux contribuant à la définition de la stratégie à suivre dans des thèmes spécifiques comme « l'entrepreneuriat durable », « l'innovation », « la politique des prix », « la logistique », « le marketing », « l'achat », « la gestion des informations », « la politique en matière de personnel », etc.

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

La gestion journalière de la Société est assurée par l'administrateur délégué Jef Colruyt, qui mandate à son tour un certain nombre de compétences en interne au COO Retail, Marc Hofman, aux directeurs généraux des activités commerciales et aux directeurs des services d'appui (Finance, People & Organization, Business Processes & Systems,

Technics, Real Estate & Energy, Customer Communication & Experiences et Corporate Marketing).

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

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

1.2.4. Politique de diversité

Colruyt Group s'emploie à appliquer l'article 3:6 (§2 6° et §4) du Code des sociétés et des associations concernant les informations relatives à la politique de diversité menée. Colruyt Group applique le principe général d'égalité, qui voit tout collaborateur être sélectionné et encadré tout au long de sa carrière sur la base, entre autres, de ses aptitudes, compétences et talents. En ce sens, notre politique de diversité est inscrite dans nos gènes et part d'une de nos valeurs fondamentales, à savoir le « respect ». Le groupe est convaincu que la diversité des collaborateurs (âge, sexe, milieu culturel et expérience professionnelle) constitue une valeur ajoutée absolue pour une

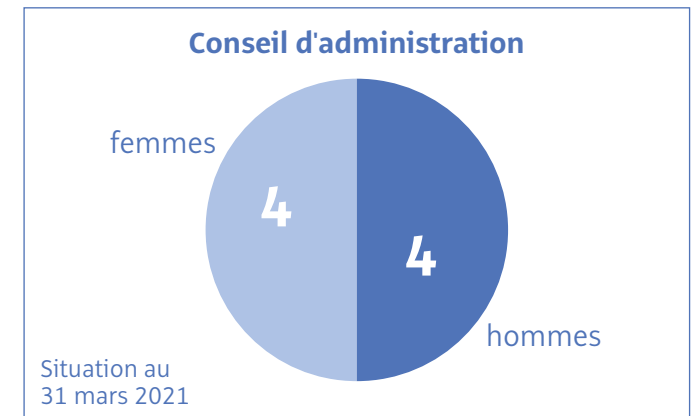
entreprise agile et en pleine croissance. Une entreprise qui entreprend également au sein d'une société marquée par la diversité. Nous essayons de mettre en œuvre ce principe au sein de l'ensemble de l'organisation, en ce compris dans les équipes de direction. L'ambition de constituer des équipes aussi diverses que possible à tous les niveaux dirigeants accroît la qualité du leadership et contribue ainsi de manière inhérente à la réalisation de la stratégie du groupe.

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

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

Le Conseil d'administration est également bien représenté en matière de diversité de genre. Actuellement, le Conseil d'administration compte quatre femmes parmi ses membres : (i) Hilde Cerstelotte, représentante permanente de la SA Korys Business Services I, ainsi que les administratrices indépendantes (ii) Chantal De Vrieze, représentante permanente de la SRL 7 Capital, (iii) Astrid De Lathauwer, représentante permanente de la SComm ADL, et, depuis mars 2019, (iv) Rika Coppens, représentante permanente de la SRL Fast Forward Services. Le Conseil d'administration satisfait de ce fait à l'article 7:86 du Code des sociétés et des associations, qui prévoit qu'à compter de 2017, au moins un tiers des membres du Conseil d'administration des entreprises cotées en bourse soient de sexe

différent de celui des autres membres. Pour ce qui est du Comité de direction, il compte un membre féminin depuis octobre 2015.



Pour de plus amples informations relatives à la diversité au sein de Colruyt Group et aux informations non financières à communiquer obligatoirement, nous renvoyons aux chapitres « Qui sommes-nous ? » et « Corporate sustainability ».

1.2.5. Affectation du résultat - politique en matière de dividendes

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

Le Conseil d'administration souhaite faire augmenter chaque année le dividende par action au moins proportionnellement à l'augmentation du bénéfice réalisé par le groupe. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une règle immuable, au moins un tiers du bénéfice économique du groupe est distribué chaque année.

Selon les dispositions statutaires, cinq pour cent (5 %) au moins du bénéfice net à affecter doivent être affectés au fonds de réserve légale. Ce prélèvement n'est plus obligatoire dans les limites prévues par la loi. Au moins 90% du solde (hors la participation aux bénéfices des travailleurs) sont destinés aux actionnaires et maximum 10% aux administrateurs.

1.2.6. Actionnaires / actions

DÉCLARATION DE TRANSPARENCE

Tout actionnaire possédant au moins 5% des droits de vote doit se conformer à la loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations

importantes, à l'arrêté royal du 14 février 2008 et au Code des sociétés et des associations.

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

La dernière déclaration de transparence est toujours publiée dans le rapport annuel de la Société et sur le site colruytgroup.com/Investisseurs/Informations destinées aux actionnaires.

Il ressort de la dernière déclaration de transparence publiée qu'il existe au sein de la structure d'actionariat un groupe d'actionnaires de référence. Les membres de la famille Colruyt et apparentés, Colruyt Group et la SA Sofina sont des actionnaires agissant de concert. Ces actionnaires ont également indiqué qu'ils détenaient plus de 30% des titres associés à un droit de vote, et ce, en vertu de la loi du 1^{er} avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition. En vertu des accords existants, l'accord d'action de concert entre les membres de la famille Colruyt et apparentés et Colruyt Group, d'une part, ainsi que la SA Sofina, d'autre part, prendra fin au plus tard à la fin septembre 2021. Ce qui n'affecte toutefois pas l'accord d'action de concert entre les membres de la famille Colruyt et apparentés.

INFORMATIONS PRIVILÉGIÉES – MESURES VISANT À PRÉVENIR LES ABUS DE MARCHÉ ET L'UTILISATION D'INFORMATIONS PRIVILÉGIÉES

La SA Éts Fr. Colruyt a élaboré un règlement transactionnel qui prévoit des mesures visant à prévenir les abus de marché et l'utilisation d'informations privilégiées. Ce règlement a été adapté à la suite de l'entrée en vigueur du règlement sur les abus de marché en date du 3 juillet 2016.

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

Le règlement des transactions s'applique aux membres du Conseil d'administration, du Comité de direction ainsi qu'à tous les collaborateurs-clés de la SA Éts Fr. Colruyt et de ses filiales qui, par leur fonction ou leur emploi au sein de Colruyt Group, ont régulièrement ou occasionnellement, à la suite de leur implication dans une opération s'accompagnant d'informations susceptibles d'influencer le cours de l'action, accès à des

informations privilégiées (ci-après dénommés « initiés »). Les initiés de la SA Éts Fr. Colruyt et de ses filiales font l'objet d'une interdiction absolue d'utiliser des informations privilégiées ou de les communiquer à des tiers.

La SA Éts Fr. Colruyt a désigné un surveillant en interne chargé du contrôle du respect de ce règlement des transactions. Sauf avis contraire, le surveillant est le secrétaire du Conseil d'administration. Sa tâche consiste notamment à établir et à tenir à jour la liste des initiés, à participer à la détermination des périodes fermées et périodes d'interdiction, à vérifier les transactions, à délivrer les autorisations (clearing), etc. La SA Éts Fr. Colruyt a prévu dans son règlement transactionnel un certain nombre de périodes durant lesquelles les transactions en instruments financiers sont interdites. Les périodes pendant lesquelles aucune transaction en actions ne peut intervenir sont déterminées par le CFO. En outre, le surveillant dispose de la possibilité d'insérer des périodes d'interdiction supplémentaires pendant toutes les périodes autres que celles considérées comme sensibles, lorsque des personnes ont connaissance d'informations sensibles qui n'ont pas encore été publiées. Les initiés reçoivent régulièrement des notifications écrites leur rappelant l'existence de périodes fermées et de périodes d'interdiction ainsi que les obligations légales et administratives en découlant ayant trait à

l'utilisation abusive ou à la diffusion non autorisée de ces informations confidentielles.

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

Toutes les personnes investies d'une responsabilité de dirigeant au sein de la SA Éts Fr. Colruyt et de ses filiales et, le cas échéant, les personnes qui leur sont très proches, informent l'Autorité des Services et Marchés Financiers (FSMA) des transactions en actions, dérivés ou autres instruments financiers apparentés de la Société, effectuées en leur nom (ou pour leur compte). Elles peuvent également faire appel au surveillant de la Société, qui peut remplir l'obligation de notification à la FSMA à leur place.

Enfin, la SA Éts Fr. Colruyt tient à jour, conformément à la loi du 2 août 2002, à l'arrêté royal du 5 mars 2006 et au RAM du 3 juillet 2016, des listes des travailleurs ou des personnes qui travaillent pour elle ou pour ses filiales dans le cadre d'un contrat de travail ou d'une relation similaire, et qui d'une manière ou d'une autre ont accès à des informations privilégiées, régulièrement ou sporadiquement, à la suite de leur implication dans une opération s'accompagnant d'informations susceptibles d'influencer le cours de l'action. Toute personne dont le nom figure sur la(les) liste(s) en est informée et est priée de lire et de signer le règlement des transactions. Ce faisant, elle reconnaît être informée de son statut d'initié et tenir compte des obligations légales et administratives en découlant en ce qui concerne ces informations privilégiées.

1.2.7. Informations destinées aux actionnaires

Toutes les informations utiles pour les actionnaires sont publiées sur notre site [colruytgroup.com/Investisseurs/Informations destinées aux actionnaires](http://colruytgroup.com/Investisseurs/Informations_destinées_aux_actionnaires). Toute personne intéressée peut s'inscrire auprès de la Société à des alertes e-mail pour être automatiquement avertie à chaque adaptation du site ou publication sur le site de nouvelles informations financières.

2. Événements pendant l'exercice

2.1. Comité d'audit

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

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

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

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

Les chiffres du document de travail préparé en vue de la réunion du Conseil d'administration ont chaque fois été analysés en détail et commentés par la direction financière. Le commissaire a été chaque fois entendu au sujet de l'approche et des conclusions de son audit relatif aux résultats semestriels et annuels. La cellule gestion des risques (audit interne) de Colruyt Group a également toujours rédigé un rapport trimestriel pour le Comité d'audit. Par ailleurs, les experts de la cellule de consolidation sont régulièrement conviés à commenter l'application des normes IFRS. Les recommandations et conclusions du Comité d'audit constituent un point fixe à l'ordre du jour de la réunion du Conseil d'administration.

2.2. Comité de rémunération

Le Comité de rémunération a été constitué en septembre 2011. Astrid De Lathauwer, administratrice indépendante et représentante permanente de la SC ADL, remplit le rôle de Présidente du Comité depuis sa création. Hilde Cerstelotte, administratrice non exécutive et représentante permanente de la SA Korys Business

Services I, et Chantal De Vrieze, administratrice indépendante et représentante permanente de la SRL 7 Capital, en sont les autres membres permanents.

Le Comité de rémunération a publié son règlement d'ordre intérieur sur notre site [colruytgroup.com/Investisseurs/Informations destinées aux actionnaires](https://www.colruytgroup.com/Investisseurs/Informations_destinées_aux_actionnaires). Sous la présidence d'Astrid De Lathauwer, le Comité de rémunération a tenu ses réunions régulières le 5 juin 2020, le 23 septembre 2020, le 4 décembre 2020 et le 19 mars 2021. Le taux de présence à chaque réunion était de 100%. Toutes les réunions ont également pu être suivies par visioconférence en raison de la pandémie de COVID-19.

Ces réunions avaient pour principal objectif de définir, de formaliser et d'évaluer la politique de rémunération globale du groupe sur proposition du Président du Comité de direction de Colruyt Group. Le Comité a également abordé les éléments fixes et variables de la rémunération du CEO (Jef Colruyt) et de l'ensemble du Comité de direction.

Par ailleurs, le Comité a formulé des propositions ayant trait à la rémunération des membres du Conseil d'administration. Ces travaux, de même que les principes généraux de la politique de

rémunération, qui doit être approuvée tous les deux ans par l'Assemblée générale, ont débouché sur le rapport de rémunération qui est publié en intégralité au point 2.4. La rédaction finale de ce rapport a été finalisée lors de la réunion du Comité de rémunération du 4 juin 2021.

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

2.3. Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a tenu au cours de cet exercice quatre réunions trimestrielles ordinaires, à savoir les 11 et 12 juin 2020, les 24 et 25 septembre 2020, les 10 et 11 décembre 2020 et les 25 et 26 mars 2021. Les réunions avaient pour points principaux l'examen et l'évolution des prestations des différentes enseignes ainsi que des activités commerciales du groupe. En raison de la pandémie de COVID-19, toutes les réunions du Conseil d'administration se sont tenues au siège central ainsi que par visioconférence. Y compris la réunion de mars, qui se tient normalement chaque année à Rochefort-sur-Nenon (Dole, France). Les réunions de juin et décembre ont été précédées d'une demi-journée d'information au cours de laquelle la direction financière a commenté les

résultats semestriels et annuels. Lors de la réunion de décembre 2020, l'article 7:96 (Code des sociétés et des associations) relatif à la procédure en conflit d'intérêts a été appliqué dans le cadre du projet Sanchore (cf. point 2.3.1).

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

Par ailleurs, le Conseil d'administration a tenu une séance supplémentaire le 5 juin 2020 pour discuter du projet de souscription d'obligations convertibles émises par Virya Energy (Aura 2 - cf. point 2.3.1.).

Lors de cette réunion, la procédure en matière de conflit d'intérêts intragroupe (article 7:97 du Code des sociétés et des associations) a été appliquée. Tous les administrateurs étaient présents à cette réunion. Enfin, le Conseil d'administration a également tenu une réunion supplémentaire le 24 août 2020 pour décider de l'arrêt de l'activité Collishop. Seul un administrateur n'était pas présent à cette séance.

Hormis la rémunération et la rémunération variable de Jef Colruyt ainsi que les projets Aura 2 et Sanchore (cf. point 2.3.1. infra), les administrateurs n'ont fait part d'aucune autre situation présentant un conflit d'intérêts potentiel. Les rémunérations fixe et variable de Jef Colruyt, en tant que membre

du Comité de direction, ont été abordées et finalisées par le Comité de rémunération et approuvées par le Conseil d'administration en l'absence à chaque fois de l'intéressé, qui n'a pris part ni aux délibérations ni à la décision. Le résultat de ces décisions est décrit dans le Rapport de rémunération.

Enfin, lors de chaque réunion, le Conseil d'administration a évalué sur base permanente la collaboration interne, mais également les interactions avec les Comités d'audit et de rémunération, au regard de la mission et des valeurs du groupe.

2.3.1. Transactions faisant l'objet de l'application de la réglementation en matière de conflits d'intérêts

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

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

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

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

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

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

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

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

« Eu égard aux considérations qui précèdent, le Comité est d'avis que l'Opération n'est pas de nature manifestement abusive et qu'il est improbable que l'Opération donne lieu à des préjudices pour la Société qui ne seraient pas compensés par des avantages liés à l'opération

pour la Société. Le Comité formule dès lors un avis favorable sur l'Opération envisagée. »

Le Conseil d'administration prend connaissance des conditions principales de l'Émission et discute de l'avis du comité. Le Conseil d'administration décide de suivre l'avis du comité et d'approuver l'Opération, incluant l'émission des Obligations initiales par Virya pour un montant de EUR 104.999.428,52, que souscrivent la Société et Korys Investments, et la souscription par la Société de certaines Obligations émises par Virya pour un montant de EUR 63.910.129,52, aux conditions décrites dans l'avis du comité. Le Conseil d'administration décide par ailleurs de donner l'autorisation à deux membres du Comité de direction d'exécuter ces décisions, incluant une procuration pour développer et signer la documentation juridique définitive nécessaire pour l'implémentation de l'Opération, sur la base des conditions fixées et des modalités négociées, en ce compris les modifications non matérielles qui seraient encore requises dans ce cadre, et incluant une procuration en vue de procéder à l'annonce publique de l'Opération, tel que visée à l'article 7:97, §4/1 du Code des sociétés et des associations. L'approbation du Conseil d'administration comprend également l'autorisation donnée à Virya de faire tout le nécessaire en vue de mettre en œuvre l'Opération.

AVIS DU COMMISSAIRE

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

Diegem, le 5 juin 2021

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.4. Politique de rémunération

Introduction

Le Comité de rémunération est responsable de l'évaluation et de l'établissement de la politique de rémunération de Colruyt Group. Le Conseil d'administration prend une décision quant aux propositions formulées par le Comité de rémunération. En cas de modification significative et au moins tous les 4 ans, la politique de rémunération est soumise à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires de Colruyt Group.

Le Comité de rémunération formule des recommandations au sujet du niveau des rémunérations des administrateurs, y compris celle du Président du Conseil d'administration, comme indiqué dans le rapport de rémunération. Ces recommandations sont soumises à l'approbation de l'ensemble du Conseil d'administration et ensuite de l'Assemblée générale. La politique ici décrite sera soumise pour la première fois à l'approbation de l'assemblée générale le 29/09/2021. Si elle est approuvée, la politique sera valable pendant les quatre années à venir.

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

Informations relatives aux principes généraux de la politique de rémunération

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

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

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

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

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

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

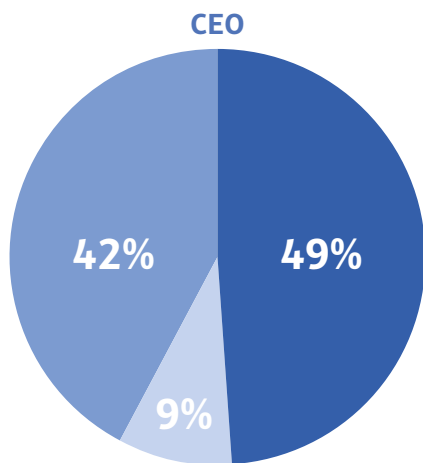
COMPOSITION DE LA RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION

La rémunération se compose de deux éléments principaux, à savoir un salaire de base et un salaire variable. Afin de pouvoir garantir une rémunération équitable aux membres du Comité de direction, elle est comparée à celle d'un éventail pertinent d'entreprises. Les entreprises dont les pratiques de rémunération sont consultées incluent tant des grandes entreprises belges que des entreprises étrangères exerçant des activités d'envergure en Belgique, qui sont suffisamment comparables à Colruyt Group en termes de taille et de complexité. Le but de cette comparaison de marché est d'aligner le salaire annuel brut, qui se compose du salaire de base et du salaire variable lié à l'objectif,

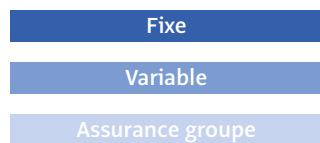
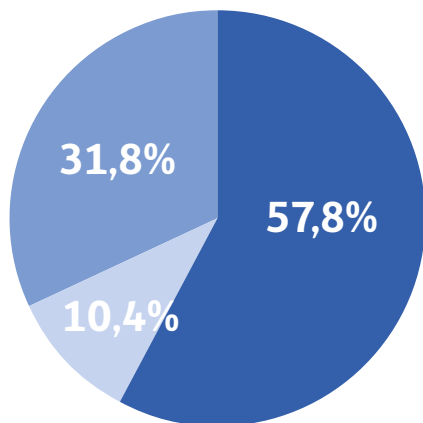
sur la médiane du marché en vue de tendre également à une rémunération durable à long terme.

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

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



Membres du Comité de direction



SALAIRE VARIABLE

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

• SALAIRE LIÉ À L'OBJECTIF

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

• CRITÈRES DE PRESTATION

Le salaire variable annuel du CEO et des autres membres du Comité de direction est déterminé pour 70% par des **critères collectifs** reposant sur le bénéfice d'exploitation de Colruyt Group. Le Conseil d'administration détermine tous les quatre ans le niveau du bénéfice d'exploitation que nous fixons en guise d'objectif. Les performances par rapport aux autres entreprises de distribution sont prises en compte dans ce cadre.

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

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

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

- participation à la création de la mission et de la vision du groupe
- détermination et mise en œuvre de la stratégie
- développement du potentiel
- soutien et promotion de la culture d'entreprise
- autres critères qualitatifs comme l'ambiance de travail, les départs, la consolidation d'équipe, la serviabilité du personnel, la politique en matière de prévention des accidents du travail, etc.

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

• ÉVALUATION

Le CEO et les membres du Comité de direction font l'objet d'une évaluation annuelle, qui est réalisée au cours des premiers mois suivant la fin de l'exercice.

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

La hauteur du salaire variable de chaque membre de la direction est définie comme suit en fonction de leur évaluation individuelle :

– Si le membre de la direction a réalisé moins de la moitié des critères de prestation individuels :

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

peut être octroyé qu'au prorata des critères réalisés.

En cas de circonstances ou prestations exceptionnelles d'un ou plusieurs membre(s) de la direction, le Président du Comité de direction peut encore avoir recours à une enveloppe supplémentaire, en sus du salaire variable susmentionné. Cette enveloppe peut s'élever à maximum 10% du salaire de base fixe.

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

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

AUTRES DISPOSITIONS

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

Il subsiste de nombreuses incertitudes dans le droit belge quant à la validité juridique et à l'applicabilité d'un droit de recouvrement d'une rémunération variable en faveur de la Société. C'est la raison pour laquelle Colruyt Group a décidé de ne pas prévoir pour le moment de mesure relative à un droit de recouvrement de la rémunération variable.

Le salaire variable des membres du Comité de direction ne se compose d'aucune rémunération basée sur des actions, à l'exception de celle à laquelle ils pouvaient prétendre durant l'exercice 2019/20 dans le cadre du plan de participation aux bénéfices pour l'exercice 2018/19. Le Conseil

d'administration souhaite de cette manière exclure toute incitation à un comportement spéculatif.

Aucune modification substantielle de la politique de rémunération n'est à attendre pour les deux exercices à venir par rapport à l'exercice rapporté.

ADMINISTRATEURS

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

À l'instar des exercices précédents, les administrateurs non exécutifs au sein de Colruyt Group n'ont pas perçu de rémunération sous la forme d'actions. Cette dérogation aux recommandations du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 se justifie selon nous étant donné que le Conseil d'administration remplit un

double rôle dans notre modèle d'administration moniste, à savoir soutenir l'esprit d'entrepreneuriat, d'une part, et assurer un suivi et un contrôle efficaces, d'autre part. Afin d'éviter que l'octroi d'actions aux administrateurs non exécutifs n'accroisse le risque de conflit d'intérêts, ils ne perçoivent pas de rémunération liée aux performances ni sous la forme d'actions.

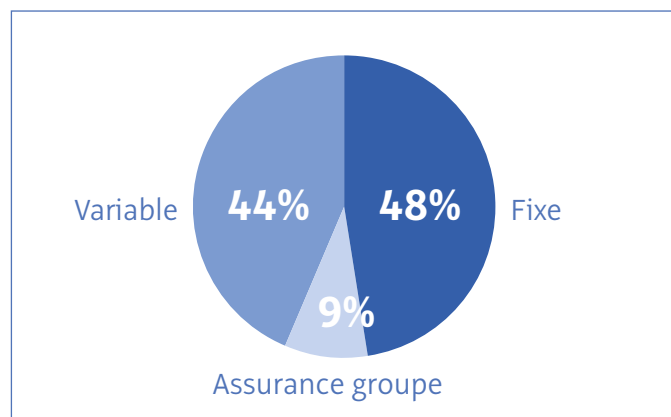
2.5. Rapport de rémunération pour l'exercice 2020/21

Introduction

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

RÉMUNÉRATION DU CEO (PRÉSIDENT DU COMITÉ DE DIRECTION)

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



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

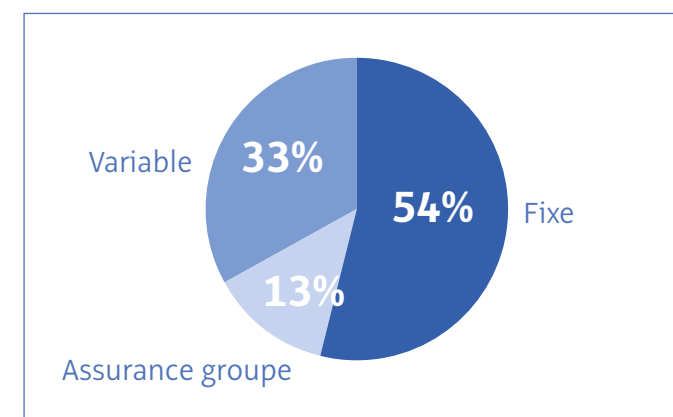
- (1) Le CEO bénéficie d'un plan de pension complémentaire, qui se compose d'un « Defined Contribution Plan », et Colruyt Group paie une cotisation annuelle s'élevant à 18% du salaire de base.
- (2) Les autres composantes comprennent uniquement une indemnité forfaitaire, qui n'est pas reprise dans le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

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

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

RÉMUNÉRATION DES AUTRES MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION

La rémunération qui a été payée directement ou indirectement aux autres membres du Comité de direction se compose globalement, pour l'exercice 2020/21, des éléments suivants :



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

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

(2) Les autres composantes comprennent uniquement une indemnité forfaitaire. Les membres du Comité de direction ont également droit à d'autres avantages, tels qu'une assurance invalidité, une assurance hospitalisation et une voiture de société. Ils ne sont pas repris dans le graphique ci-avant.

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

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

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

Le salaire variable inclut la rémunération pour les prestations fournies au profit du groupe au cours de l'exercice 2019/20. Tous les membres du Comité de direction sont repris dans l'aperçu ci-dessus en tant que salariés. Colruyt Group s'acquitte sur leurs salaires bruts des cotisations en faveur de l'ONSS.

Informations relatives aux indemnités de départ

Les directeurs qui sont membres du Comité de direction et qui sont liés à leur employeur par un contrat de travail n'ont conclu aucune convention contractuelle individuelle avec Colruyt Group en ce qui concerne leur indemnité de départ.

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

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

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

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

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

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

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

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

RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

ÉMOLUMENTS

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

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

ÉMOLUMENTS PERÇUS EN 2020/21 ⁽¹⁾

Korys SA (ayant comme représentant permanent Dries Colpaert)	EUR 94.000
Korys Business Services I SA (ayant comme représentante permanente Hilde Cerstelotte)	EUR 94.000
Korys Business Services II SA (ayant comme représentant permanent Frans Colruyt)	EUR 94.000
Korys Business Services III SA (ayant comme représentant permanent Wim Colruyt)	EUR 94.000
Jef Colruyt (Président) ⁽²⁾	EUR 282.000
François Gillet ⁽³⁾	EUR 47.000
ADL SComm (ayant comme représentante permanente Astrid De Lathauwer, administratrice indépendante)	EUR 94.000
7 Capital SRL (ayant comme représentante permanente Chantal De Vrieze, administratrice indépendante)	EUR 94.000
Fast Forward Services SRL (ayant comme représentante permanente Rika Coppens, administratrice indépendante)	EUR 94.000
TOTAL	EUR 987.000

(1) Montants bruts sur base annuelle.

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

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

AVIS DES ACTIONNAIRES

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

3. Gestion des risques et contrôle interne

3.1. Généralités

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

- réalisation des objectifs stratégiques
- efficacité et efficience des processus opérationnels
- fiabilité de l'information financière
- conformité à la législation et à la réglementation en vigueur

Cette partie du rapport annuel aborde les principales caractéristiques de ces systèmes ainsi que les risques les plus pertinents pour le groupe.

Pour la mise en place de ces systèmes de gestion des risques, le groupe s'est inspiré des principes du cadre de référence COSO.

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

3.2.1. Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle du groupe constitue la base de toutes les autres composantes des systèmes de gestion des risques et est principalement dominé par la culture d'entreprise. Sa particularité repose sur un certain nombre de piliers comme notre mission du groupe, nos valeurs, nos collaborateurs et notre organisation, qui forment un ensemble harmonisé (le modèle organisationnel du groupe) et contribuent dans le cadre du « savoir-faire » et de l'« esprit d'entreprendre » à une approche plus consciente des risques lors de l'évaluation des possibilités et de la prise de décisions.

Concrètement, l'environnement de contrôle du groupe comprend notamment les éléments suivants :

- la transmission et l'expérience des valeurs du groupe (« bain des valeurs »), des codes de conduite et des cadres de direction
- le style de leadership et la fonction d'exemple du management
- une culture de l'efficacité des coûts

- la définition de la délégation et des responsabilités (« matrice décisionnelle » et « tableau de compétences »)
- la garantie de l'expertise de nos collaborateurs (descriptions de rôles, processus de sélection, gestion des compétences par le biais d'entretiens d'évolution et de plans de formation)

3.2.2. Processus de gestion des risques

A. CONTEXTE ET OBJECTIF

Colruyt Group a développé un système global de gestion des risques qui repose sur les principes de l'Enterprise Risk Management (ERM). Cette initiative porte le nom « Coris » (Colruyt Group Gestion des Risques). Les principaux objectifs sont d'augmenter la conscience du risque de tous les collaborateurs, d'une part, et d'inventorier les risques auxquels le groupe est exposé pour ensuite pouvoir les maîtriser, d'autre part. Nous voulons encourager nos collaborateurs à prendre des risques contrôlés, vu que l'esprit d'entreprendre repose sur la prise de risques. À cette fin, tous les supérieurs hiérarchiques et collaborateurs concernés suivent les sessions de formation de Coris. Toutes les unités opérationnelles du groupe ont suivi le trajet Coris, tel que décrit ci-après, et il est procédé régulièrement à une mise à jour.

B. PROCESSUS ET MÉTHODOLOGIE

Le groupe dans son ensemble est divisé en Business and Service Operating Units (BSOU). Chaque BSOU doit suivre de manière structurée les étapes procédurales suivantes :

- identification des risques
- analyse et évaluation du risque
- réponse au risque (mise en place de mesures de gestion supplémentaires si nécessaire), monitoring et adaptation.

L'ensemble du processus est coordonné et facilité par le département Risk & Compliance en concertation avec le Comité de direction. Un compte rendu trimestriel est établi à ce sujet au Comité de direction et, par le biais du Comité d'audit, au Conseil d'administration.

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

- risques stratégiques : comme la dynamique de marché, l'administration, la planification et l'affectation des ressources, les initiatives importantes, les acquisitions et la communication
- risques opérationnels : ceux-ci incluent le marketing et la vente, l'achat, les stocks et la production, le personnel et l'organisation, les technologies de l'information, les actifs non courants et le vol
- risques financiers : il s'agit des risques liés aux marchés financiers (intérêts, devises, matières premières), à la liquidité et au crédit,

à la structure de capital, à la comptabilité et à l'information financière

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

Afin de pouvoir attribuer de manière cohérente un score de risque aux risques identifiés, des échelles ont été élaborées d'une part pour la « probabilité » et d'autre part pour l'« impact ». L'échelle de l'impact est basée sur la propension au risque que le Conseil d'administration a déterminée pour le groupe et avec l'unité opérationnelle respective. Sur la base des scores de risque, une matrice de risque est établie pour chaque unité opérationnelle, les risques étant qualifiés de critiques, élevés, moyens, faibles ou insignifiants. Les risques critiques doivent être évités au maximum ; si ce n'est pas possible, il convient de prévoir immédiatement des plans d'atténuation. Les risques élevés doivent faire l'objet d'une réponse. Les risques moyens doivent faire l'objet d'un suivi périodique et des plans d'action doivent être mis en œuvre si nécessaire. Les risques faibles peuvent être acceptés, s'ils présentent une possibilité d'avantages rapides. Les risques insignifiants doivent être acceptés.

Tous les risques sont inventoriés dans le registre des risques de l'unité opérationnelle concernée avec une indication des KRI (Key Risk Indicators) éventuels. Par ailleurs, chaque risque est attribué

à un propriétaire de risque qui est responsable de la mise en place et de la mise en œuvre des plans d'action ainsi que de la surveillance et du suivi de ses risques. Pour chaque OU est désigné un coordinateur de risques qui administre le registre des risques et en assure le suivi, et qui entretient la gestion des risques au sein de son OU.

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

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

A. GÉNÉRALITÉS : PROCESSUS ET APPROCHE SYSTÉMATIQUE

Les risques identifiés sont pris en charge par le biais des mesures de gestion et des contrôles internes intégrés au sein des processus et systèmes. Pour les nouveaux processus et systèmes, cette incorporation intervient au moment de la conception et du développement. Pour les processus et systèmes existants, les nouveaux risques sont maîtrisés par le biais de l'introduction de mesures et contrôles internes additionnels (optimisation des processus et systèmes). Le département Business Processes & Systems soutient l'organisation et l'optimisation des processus et systèmes et donc par la même occasion l'intégration dans ces derniers de mesures de gestion et de contrôles internes, tandis que les

responsables de processus sont propriétaires des risques et sont donc investis de la responsabilité finale de la « maîtrise » de leur processus.

B. PRINCIPAUX RISQUES ET MESURES DE GESTION DE COLRUYT GROUP

Risques stratégiques

- *Risques afférents à la dynamique de marché*
Un risque stratégique important du groupe a trait à l'évolution des dépenses des consommateurs et à l'inflation des coûts. Étant donné que Colruyt veut garantir au consommateur les prix les plus bas du marché, les actions de nos concurrents peuvent influencer la rentabilité du groupe. Le groupe tente dès lors de remettre en permanence en question sa structure de coûts et de procéder à des améliorations d'efficacité.
- *Risques liés à l'expansion*
Le groupe aspire à une stratégie de croissance combinant la croissance autonome à la croissance par voie de rachats. Le succès de cette croissance dépend donc de la mesure dans laquelle le groupe parvient à réaliser des reprises qu'il peut intégrer avec succès dans ses activités existantes. En cas d'acquisitions internationales, le groupe s'expose également à des risques économiques, sociaux et politiques liés aux activités dans ces pays. Le groupe tente de limiter le plus possible ces risques liés aux rachats en recourant à un processus de reprise formalisé incluant un

travail rigoureux de « Due Diligence ».

Risques opérationnels

- *Risque d'approvisionnement (Supply Chain)*
La continuité de l'approvisionnement des centres de distribution et des magasins du groupe est d'une importance cruciale pour la réalisation de nos objectifs en termes de résultats. Afin de réduire les risques d'approvisionnement, le groupe aspire à une relation transparente et sur le long terme avec tous ses fournisseurs. Par ailleurs, aucun fournisseur ne dispose d'une position dominante qui pourrait mettre l'approvisionnement en péril. Enfin, les problèmes de pénurie ou d'approvisionnement peuvent être pris en charge au sein du réseau du groupement d'achat AgeCore. La non-disponibilité ou la non-accessibilité des centres de distribution peut également avoir une influence cruciale sur la continuité de nos activités. Afin de prévenir le plus possible ce risque, le groupe a mis en place les programmes de continuité et mesures de dérivation requis. Les conséquences du Brexit ont également été examinées en matière de risques d'approvisionnement. Ce risque n'est pas significatif étant donné que le nombre de fournisseurs uniques directs provenant du Royaume-Uni est limité.
- *Risques liés aux ressources humaines*
Le groupe a des représentations syndicales dans la plupart de ses activités en Belgique et en France. Un climat social serein et constructif

contribue à la croissance et au développement de l'entreprise. Des actions sociales au sein ou en dehors de notre organisation peuvent avoir un effet négatif sur la continuité des activités du groupe, en ce sens que l'approvisionnement, la vente, la production ou les services d'appui peuvent s'en trouver temporairement perturbés. Colruyt Group tente de minimiser ce risque en pratiquant une stratégie de communication ouverte et transparente à l'égard de tous les collaborateurs et partenaires sociaux.

- *Risque lié à l'informatique*
Le groupe est dans une large mesure tributaire de ses systèmes informatiques, à savoir l'infrastructure, les réseaux, les systèmes d'exploitation, les applications et les bases de données. Au fil des années, ces systèmes n'ont cessé de gagner en importance pour Colruyt Group. Bien que leur maintenance soit assurée par une équipe de spécialistes expérimentés, une panne des systèmes, même pour une journée, peut signifier une perte de chiffre d'affaires immédiate pour le groupe. Le groupe tente de garantir la continuité du traitement des données par le biais de différents systèmes de copie et de backup, d'une planification de continuité et de scénarios de dérivation. Par ailleurs, le groupe investit dans divers projets et programmes de transformation pour renouveler et renforcer son infrastructure actuelle. La reprise après désastre et la continuité opérationnelle jouent ici un rôle important.

Risques financiers

• *Information financière*

Les systèmes de gestion des risques et de contrôle interne mis en place dans le cadre du processus d'information financière sont décrits en détail au paragraphe 3.3. ci-dessous.

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

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

Risques juridiques

• *Risques liés à la responsabilité des produits*

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

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

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

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

• *Risques de régulation*

Le groupe est soumis aux lois et réglementations en vigueur dans chaque pays dans lequel il déploie des activités ainsi qu'à la législation et à la réglementation imposées par l'Union européenne.

Étant coté sur Euronext Bruxelles, le groupe est soumis à la législation belge et européenne en matière de gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées. Le groupe aspire à respecter les obligations imposées par la loi. À la suite de modifications de la législation ou de la réglementation, le groupe peut se voir obligé de consentir des investissements supplémentaires dans ses processus administratifs ou autres. Les changements dans la réglementation dans un pays ou une région où le groupe déploie des activités peuvent avoir une influence sur le résultat de Colruyt Group. Dans la mesure du possible, le groupe tente de réagir de manière proactive à ces changements en adoptant une attitude innovante et progressiste. Le meilleur exemple est la législation environnementale, dans le cadre de laquelle nous allons déjà au-devant de l'éventuel renforcement des contrôles des émissions en investissant de manière proactive dans l'énergie solaire et l'énergie éolienne. Pour le reste, les changements de la législation fiscale, tant positifs que négatifs, peuvent influencer les bénéfices du groupe. Afin de maîtriser les risques de régulation, le groupe a mis en place les centres de compétence et activités de conformité requis.

• *Concurrence*

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

- *Risques de santé et de sécurité*
Les risques relatifs aux accidents du travail et les obligations ayant trait au personnel sont couverts par le biais de polices d'assurance conclues avec des assureurs externes. Le groupe aspire à prévenir le plus possible les incidents de santé et de sécurité en mettant en place de vastes programmes de sécurité et de prévention.
- *Risques liés au RGPD*
Un certain nombre de nouvelles mesures de gestion spécifiques ont été mises au point et mises en œuvre au sein du groupe depuis 2018 afin de contrôler la conformité du groupe à la réglementation en matière de protection des données.

Risques de force majeure

- *Incendie, catastrophes naturelles, actes de terrorisme, actes de malveillance*
Le groupe gère ces risques par la combinaison d'une assurance externe et d'une couverture propre par l'intermédiaire de sa compagnie de réassurance Locré. Le groupe base cette décision sur le niveau de ses programmes de sécurité et de prévention, d'une part, et sur le coût de la couverture externe, d'autre part. L'assurance externe est par ailleurs toujours utilisée en cas d'obligation légale. L'objectif de ce programme de réassurance est de garantir la flexibilité permanente de son programme de gestion des risques et d'en optimiser le coût en fonction des risques. Quant aux dommages aux bâtiments et aux interruptions

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

- *Black-outs et coupures de courant*
Les conséquences néfastes de ces risques sont couvertes par le biais de polices d'assurances de dommages. Pour le reste, le groupe dispose d'un certain nombre de programmes de continuité et de plans et moyens de dérivation en cas d'incident.
- *Pandémie*
À la suite de l'apparition du virus COVID-19, le risque de pandémie a été repris dans le registre global des risques de Colruyt Group. Afin de garantir la continuité de ses activités, le groupe a établi plusieurs plans de continuité opérationnelle visant à gérer ce risque. Ces plans contribuent à garantir la continuité des activités d'achat, de la logistique, de la vente, ainsi que de l'ensemble des services d'appui nécessaires.

Risques de corruption

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

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

C. RISQUES LIÉS AU REPORTING NON FINANCIER DE COLRUYT GROUP

Les risques suivants ont été définis en matière de Corporate sustainability. Ces risques font l'objet de rapports structurés et systématiques et sont gérés par la plate-forme de gestion des risques d'entreprise de Colruyt Group. Notre approche relative à la maîtrise de ces risques figure au chapitre Corporate sustainability.

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

En tant que distributeur, notre incidence sur

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Risques de durabilité liés à la corruption

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

3.2.4. Information et communication

Afin de permettre aux collaborateurs des différents niveaux hiérarchiques au sein du groupe d'exercer leur fonction comme il se doit et de prendre leurs responsabilités, le groupe dispose de flux d'information et de communication étendus et à la pointe de la technologie. Il peut s'agir de données transactionnelles devant soutenir le traitement des transactions individuelles, mais aussi d'informations opérationnelles et financières ayant trait à la performance des processus et activités, allant du niveau d'un service au niveau du groupe. Le principe général veut que les collaborateurs reçoivent les informations dont ils ont besoin pour l'exercice de leurs tâches, tandis que les supérieurs hiérarchiques reçoivent les données relatives aux éléments sur lesquels ils ont une incidence.

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

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

3.2.5. Monitoring

Le Conseil d'administration contrôle le bon fonctionnement des systèmes de gestion des risques par le biais du Comité d'audit. À cette fin, le Comité d'audit recourt aux informations fournies par les auditeurs externes et entre en interaction avec le département Risk & Compliance (audit interne). Celui-ci établit un compte rendu trimestriel des activités et résultats atteints.

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

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

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

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

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

3.3.1. Processus de clôture

Alors que la comptabilité fait l'objet d'une clôture mensuelle, principalement au profit du compte rendu de gestion, les chiffres financiers du groupe sont consolidés quatre fois par an selon un processus de clôture formalisé. Ce processus prévoit les étapes à suivre et la ligne du temps pour chacune d'elles, les chiffres à fournir et les autres informations, ainsi que les rôles, les responsabilités et l'interaction des divers acteurs au sein du processus. Le processus est surveillé et suivi par un coordinateur de clôture, qui n'est lui-même pas impliqué en aucune autre manière dans le processus. Après chaque clôture, le processus est évalué et si nécessaire adapté. Lors de la clôture semestrielle et annuelle, le processus prévoit aussi à intervalles réguliers une mise en concordance avec les auditeurs externes. Afin de soutenir le processus de clôture, un manuel consacré au compte rendu a été créé et une cellule de compétences IFRS mise en place.

3.3.2. Surveillance de la qualité des chiffres fournis

Le processus de clôture passe par divers départements tels que : Comptabilité, Financial Controlling, Consolidation et Investor Relations, ces deux derniers dans le cadre de la fourniture d'informations au Conseil d'administration. Chaque département procède, dans le respect de la séparation des fonctions, à des contrôles de qualité, tant sur les chiffres obtenus à l'étape

précédente du processus que sur les chiffres qu'il a lui-même produits. Ces contrôles de qualité ont principalement trait aux correspondances (par exemple des différents grands-livres), aux réconciliations (par exemple de comptes), à l'harmonisation de l'information financière avec le compte rendu de gestion et le compte rendu opérationnel, aux analyses de variation et aux règles de validation (par exemple des flux de consolidation et chiffres consolidés). À l'issue du processus de clôture, les chiffres consolidés sont analysés par rapport aux périodes précédentes et les fluctuations doivent être étayées. Par ailleurs, les résultats financiers réalisés sont confrontés aux attentes en la matière. Pour les chiffres à publier, les épreuves sont harmonisées avec les standards fournis. Enfin, la direction financière procède à une dernière vérification avant validation.

3.3.3. Communication de l'information financière

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