



Corporate governance

Ce chapitre contient des informations relatives à l'administration, au fonctionnement et au contrôle interne de Colruyt Group, ainsi qu'à l'ensemble des aspects de la gouvernance d'entreprise. Nous scindons « Corporate governance » en trois grandes parties, la première d'entre elles portant sur l'administration, la surveillance et la direction, la deuxième sur la gouvernance d'entreprise durable et la troisième sur l'actionnariat.

Administration, surveillance et direction

1. Conseil d'administration

1.1. Composition du Conseil d'administration - exercice 2024/25

Qualité	Nom	Membre du C. d'audit	Membre du C. de rém.	Fin du mandat à l'A.G. de
Administrateur exécutif	• Stefan Goethaert SRL, ayant comme représentant permanent : Stefan Goethaert			2028
Représentants des actionnaires majoritaires, administrateurs non exécutifs	• Kriya One SRL, ayant comme représentant permanent : Jef Colruyt (Président)			2026
	• Korys S.A., ayant comme représentante permanente : Griet Aerts	X		2028
	• Korys Business Services I S.A., ayant comme représentant permanent : Senne Hermans			2025
	• Korys Business Services II S.A., ayant comme représentant permanent : Frans Colruyt			2025
	• Korys Business Services III S.A., ayant comme représentant permanent : Wim Colruyt	X		2026
	• Korys Management S.A., ayant comme représentante permanente : Lisa Colruyt		X	2026
Administrateurs indépendants	• 7 Capital SRL, ayant comme représentante permanente : Chantal De Vrieze		X	2025
	• Fast Forward Services SRL, ayant comme représentante permanente : Rika Coppens	X		2025
	• Rudann SRL, ayant comme représentant permanent : Rudi Peeters		X	2025
Secrétaire	• Kris Castelein			

Messieurs Jef Colruyt, Frans Colruyt, Wim Colruyt et Rudi Peeters, de même que mesdames Griet Aerts, Chantal De Vrieze et Rika Coppens, revêtent, en marge de leurs mandats d'administrateur au sein des sociétés de Colruyt Group, encore d'autres mandats d'administrateur externes. Conformément aux recommandations du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020, les administrateurs précités n'excèdent toutefois pas le nombre maximal de cinq mandats d'administrateur dans des sociétés cotées en bourse.

1.2. Commissaire

La SRL ERNST&YOUNG RÉVISEURS D'ENTREPRISES (B00160), indirectement représentée par Eef Naessens (A02481), dont le mandat arrivera à échéance après l'Assemblée générale de 2025. Le mandat du commissaire vient à échéance après l'Assemblée générale de 2025. Le Conseil d'administration propose de renouveler le mandat du commissaire ERNST&YOUNG RÉVISEURS D'ENTREPRISES SRL (B00160), ayant comme représentante Eef Naessens (A02481), pour une période de trois ans allant donc jusqu'à l'Assemblée générale de 2028.

1.3. Renouvellement de mandats d'administrateur et nominations à l'Assemblée générale du 24 septembre 2025

Le mandat d'administrateur de la S.A. Korys Business Services I, ayant comme représentant permanent monsieur Senne Hermans, vient à échéance à l'Assemblée générale du 24 septembre 2025. Le Conseil d'administration propose de lui confier un nouveau mandat de quatre ans, qui viendra à échéance après l'Assemblée générale de 2029.

Le mandat d'administrateur de la S.A. Korys Business Services II, ayant comme représentant permanent monsieur Frans Colruyt, vient à échéance à l'Assemblée générale du 24 septembre 2025. Frans Colruyt n'en sera plus le représentant permanent et sera remplacé au sein de l'actionnaire principal familial par madame Hilde Cerstelotte, qui remplissait déjà un mandat d'administratrice de la société par le passé. Par conséquent, le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale des actionnaires du 24 septembre 2025 de renouveler le mandat d'administrateur de la S.A. Korys Business Services II, ayant comme nouvelle représentante permanente madame Hilde Cerstelotte, pour une période de quatre ans. Le mandat viendra à échéance après l'Assemblée générale de 2029.

Le Conseil d'administration tient à remercier monsieur Frans Colruyt pour sa contribution très appréciée à la mise en œuvre de la stratégie à long terme du groupe ces dernières années.

Les mandats des trois administrateurs indépendants, à savoir la SRL 7 Capital, ayant comme représentante permanente madame Chantal De Vrieze, la SRL Fast Forward Services, ayant comme représentante permanente madame Rika Coppens, et la SRL Rudann, ayant comme représentant permanent monsieur Rudi Peeters, viendront également à échéance à l'Assemblée générale du 24 septembre 2025. Ils sont tous trois rééligibles et se portent de nouveau candidats. Le Conseil d'administration propose de confier à la SRL 7 Capital, ayant comme représentante permanente madame Chantal De Vrieze, un mandat d'administrateur de deux ans, qui arrivera à échéance après l'Assemblée générale de 2027. En ce qui concerne la SRL Fast Forward Services, administrateur indépendant ayant comme représentante permanente madame Rika Coppens, et la SRL Rudann, administrateur indépendant ayant comme représentant permanent monsieur Rudi Peeters, le Conseil d'administration propose de leur confier un nouveau mandat de quatre ans, qui arrivera à échéance après l'Assemblée générale de 2029.

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 24 septembre 2025, le Conseil d'administration sera composé comme suit :

Qualité	Nom	Membre du C. d'audit	Membre du C. de rém.	Fin du mandat à l'A.G. de
Administrateur exécutif	<ul style="list-style-type: none"> Stefan Goethaert SRL, ayant comme représentant permanent : Stefan Goethaert 			2028
Représentants des actionnaires majoritaires, administrateurs non exécutifs	<ul style="list-style-type: none"> Kriya One SRL, ayant comme représentant permanent : Jef Colruyt (Président) 			2026
	<ul style="list-style-type: none"> Korys S.A., ayant comme représentante permanente : Griet Aerts 	X		2028
	<ul style="list-style-type: none"> Korys Business Services I S.A., ayant comme représentant permanent : Senne Hermans 			2029
	<ul style="list-style-type: none"> Korys Business Services II S.A., ayant comme représentante permanente : Hilde Cerstelotte 			2029
	<ul style="list-style-type: none"> Korys Business Services III S.A., ayant comme représentant permanent : Wim Colruyt 	X		2026
	<ul style="list-style-type: none"> Korys Management S.A., ayant comme représentante permanente : Lisa Colruyt 		X	2026
Administrateurs indépendants	<ul style="list-style-type: none"> 7 Capital SRL, ayant comme représentante permanente : Chantal De Vrieze 		X	2027
	<ul style="list-style-type: none"> Fast Forward Services SRL, ayant comme représentante permanente : Rika Coppens 	X		2029
	<ul style="list-style-type: none"> Rudann SRL, ayant comme représentant permanent : Rudi Peeters 		X	2029
Secrétaire	<ul style="list-style-type: none"> Kris Castelein 			

1.4. Administrateur honoraire

- L'administrateur François Gillet (pour une période de cinq ans à compter de la fin du mandat en 2020)

2. Direction de Colruyt Group

2.1. Modifications intervenues au sein de la direction au cours de la période de référence

Les nominations ou changements de directeur (adjoint) suivants sont intervenus au cours de l'exercice écoulé :

- **Peter VANBELLINGEN** COO Group Services à partir du 01/09/2024
- **Jo JANSSENS** Directeur Technics à partir du 01/09/2024
- **Pascal PAUWELS** Directeur IT à partir du 01/10/2024 ; membre du Comité de direction à partir du 01/04/2025
- **Christophe GARCIA** Directeur général France (magasins intégrés et affiliés) à partir du 18/11/2024
- **Tom DE PRATER** Directeur Collect&Go et Digital Services ; membre du Comité de direction à partir du 01/04/2025

Membres de la direction qui ont mis un terme à leur fonction de directeur au sein du groupe et que nous tenons à remercier pour leur implication et leur contribution appréciée à la croissance durable de Colruyt Group :

- **Bart DE SCHUTTER** Directeur général Colruyt France (magasins intégrés et affiliés) (en fin de carrière à partir du 31/12/2024)
- **Wim BAUWENS** Directeur des Ventes RPCG (jusqu'au 31/03/2025)

2.2. Comité de direction - au 01/04/2025

- **Stefan GOETHAERT** CEO
- **Jo WILLEMYNS** COO Food retail ainsi que Directeur général Colruyt Meilleurs Prix
- **Stefaan VANDAMME** CFO
- **Peter VANBELLINGEN** COO Group Services
- **Christophe DEHANDSCHUTTER** Directeur général Okay
- **Johan VERMEIRE** Directeur général Retail Partners Colruyt Group (RPCG) et Foodservice
- **Tom DE PRATER** Directeur Collect&Go et Digital Services
- **Liesbeth SABBE** Directrice People & Organisation
- **Koen BAETENS** Directeur Real Estate
- **Pascal PAUWELS** Directeur IT

2.3. Conseil d'avenir - au 01/04/2025

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

- **Geert ROELS** Directeur des Achats Colruyt Meilleurs Prix
- **Koen DE VOS** Directeur Supply Chain Colruyt Meilleurs Prix
- **Fabrice GOBBATO** Directeur des Ventes Colruyt Meilleurs Prix
- **Jochen DE RAES** Directeur adjoint des Ventes Colruyt Ouest Colruyt Meilleurs Prix
- **Jean-Christophe BURLET** Directeur adjoint des Ventes Colruyt Centre Ouest Colruyt Meilleurs Prix
- **André GIGLIO** Directeur adjoint des Ventes Colruyt Sud Est Colruyt Meilleurs Prix
- **Geert GILLIS** Directeur adjoint des Ventes Colruyt Centre Nord Colruyt Meilleurs Prix
- **Bart DE SCHOUWER** Directeur Marketing Services
- **Peter LANOIZZELE** Directeur adjoint Logistique RPCG
- **Jo JANSSENS** Directeur Technics
- **Gunther UYTENHOVE** Directeur Colruyt Group Fine Food
- **Ruben MISSINNE** Directeur Data & Analytics (DAO)
- **Wim MERTENS** Directeur adjoint Relations sociales People & Organisation
- **Christophe GARCIA** Directeur général France (magasins intégrés et affiliés)
- **Antonio LOPEZ GUTIERREZ** Directeur adjoint des Ventes Colruyt Prix Qualité France (magasins intégrés)
- **Anthony MEILLER** Directeur adjoint Codifrance (magasins affiliés)

Gouvernance d'entreprise/administration durable

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

Vous trouverez ci-après la déclaration de gouvernance d'entreprise pour l'exercice 2024/25, qui contient les informations en adéquation avec le Code des sociétés et des associations et les dispositions du Code 2020. La Charte Corporate Governance ainsi que les règlements internes des comités peuvent être consultés sur le site web de la Société.

1.1 Code de référence

En tant que société belge cotée (Euronext Bruxelles – COLR) et en application de l'arrêté royal du 12 mai 2019 indiquant le code de gouvernance d'entreprise à respecter par les sociétés cotées, Colruyt Group 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, au sens de l'article 3:6, § 2 alinéa 4 du Code des sociétés et des associations).

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, est en vigueur depuis le 6 mai 2020. Les nouvelles dispositions relatives au rapport et à la politique de rémunération s'appliquent à la Société à compter de l'exercice 2020/21. L'approbation de la politique de rémunération a été renouvelée lors de l'Assemblée générale du 25 septembre 2024 et est valable pendant quatre ans. La loi du 21 mars 2024 portant dispositions en matière de digitalisation de la justice et dispositions diverses Ibis est en grande partie en vigueur depuis le 8 avril 2024 et impose des obligations supplémentaires en matière de nomination des administrateurs indépendants. La transposition en droit belge de la directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 modifiant le règlement (UE) n° 537/2014, la directive 2004/109/CE, la directive 2006/43/CE et la directive 2013/34/UE relative à la publication de l'information consolidée en matière de durabilité (« CSRD ») et aux informations taxinomiques, est en vigueur depuis le 2 décembre 2024.

Pour les positions au cours de l'exercice 2024/25 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 (principe « comply or explain »). 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 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 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, conformément à la nomination du CEO en tant qu'administrateur délégué.

• **Principe 3** - À la clôture de l'exercice 2024/25, le Conseil d'administration se composait de neuf administrateurs non exécutifs, parmi lesquels trois administrateurs indépendants. Il y a un seul administrateur exécutif. 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 matière 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.

Les administrateurs non exécutifs, y compris le président du Conseil d'administration, se réunissent sur une base ad hoc et au moins une fois par an sans le CEO.

• **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, discutée au sein du Comité de rémunération et 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.

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 de rémunération sous la forme d'actions. Le Conseil d'administration estime que les administrateurs et le management exécutif se sentent suffisamment concernés par la création de valeur durable à long terme.

En ce qui concerne la disposition 7.12 du Code 2020, le Conseil d'administration a décidé de ne pas recourir pour le moment à la possibilité de recouvrer des émoluments variables payés ou de retenir le paiement d'émoluments variables, étant donné les nombreuses incertitudes qui subsistent encore dans le droit belge quant à la validité juridique et à l'applicabilité d'un droit de recouvrement d'une rémunération variable en faveur de la Société.

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

- **Principe 8** – Le Conseil d'administration estime qu'en dérogation à la disposition 8.7 du Code 2020, un relationship agreement ne doit pas être conclu entre la Société et les actionnaires de contrôle étant donné qu'il existe déjà un lien étroit entre les deux.
- **Principe 9** – À la lumière d'un fonctionnement efficient et efficace de ses organes de gestion, le Conseil évalue ses propres prestations et celles des comités de manière permanente. Afin d'assurer leur engagement et leur implication constructive pendant la prise de décisions, les prestations des administrateurs sont également évaluées en permanence.
- Conformément au nouveau Code des sociétés et des associations, les statuts peuvent prévoir l'octroi d'un double droit de vote pour les actions nominatives entièrement libérées qui sont détenues par l'actionnaire depuis au moins 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 Corporate governance

La charte Corporate governance a fait l'objet d'une mise à jour limitée et est reprise en tant que document distinct depuis le rapport annuel de l'exercice 2022/23 et, à ce titre, peut être consultée sur le site web de la Société à l'adresse suivante : www.colruytgroup.com/fr/investir/informations-destinees-aux-actionnaires/gouvernance-d'entreprise-et-administration-durable. Cette charte explique les principaux aspects de la gouvernance d'entreprise au sein de Colruyt Group, y compris la structure administrative, le fonctionnement des assemblées générales, des organes de gestion et de ses comités, et informe sur la politique de rémunération et la structure de l'actionnariat.

1.2.1 Assemblée générale ordinaire

Conformément aux statuts, l'Assemblée générale annuelle se tient le dernier mercredi du mois de septembre à 16 heures

au siège social. Ces dernières années, plus de 70 % des actions étaient toujours présentes ou représentées. Pour un résumé des votes aux Assemblées générales, veuillez vous référer aux rapports disponibles sur le site web de la Société à l'adresse www.colruytgroup.com/fr/investir/informations-destinees-aux-actionnaires.

Les règles et le fonctionnement applicables aux assemblées des actionnaires sont décrits dans la charte Corporate governance qui peut être consultée sur le site web de la Société à l'adresse www.colruytgroup.com/fr/investir/informations-destinees-aux-actionnaires.

1.2.2 Conseil d'administration

À la suite de l'introduction du Code de gouvernance d'entreprise 2020, le Conseil d'administration a choisi de suivre un modèle d'administration moniste au sein duquel le Conseil remplit un double rôle, à savoir soutenir l'esprit d'entrepreneuriat, d'une part, et assurer un suivi et un contrôle efficaces, d'autre part. Le Conseil d'administration peut poser tous les actes au regard de l'objet de la Société, à l'exception de ceux que la loi réserve à l'Assemblée générale. En outre, le Président applique la règle de l'unanimité des voix au sein du Conseil d'administration pour toute décision ou tout investissement ayant une incidence majeure sur l'avenir du groupe.

COMPOSITION

La composition du Conseil d'administration est le reflet de la structure de l'actionnariat de la Société dans laquelle les actionnaires familiaux sont les actionnaires de référence. Comme en témoigne le passé, les actionnaires familiaux veillent à la stabilité et à la continuité de la Société 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 2024/25, le Conseil d'administration se composait de dix administrateurs, dont un administrateur exécutif et neuf administrateurs non exécutifs, parmi lesquels trois administrateurs indépendants (30%).

Le Conseil d'administration est présidé par Jef Colruyt, administrateur non exécutif, qui veille à une interaction effective entre le Conseil d'administration et le management exécutif. Le Conseil d'administration a pris des dispositions pour désigner un président suppléant qui sera aux commandes des réunions du Conseil d'administration en l'absence du président.

Les travailleurs ne sont pas représentés au sein du Conseil d'administration. Ils sont représentés au sein du Conseil d'entreprise, qui est organisé conformément à la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie et au Code des sociétés et des associations.

COMITÉS AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration a constitué un Comité d'audit en septembre 2006 et un Comité de rémunération en 2011. Le fonctionnement des deux comités est expliqué dans la charte Corporate governance disponible sur le site web de la Société.

Le Comité d'audit et le Comité de rémunération remplissent tous deux leur mission sur la base du règlement d'ordre intérieur concerné, qui peut également être consulté sur le site web de la Société à l'adresse www.colruytgroup.com/fr/investir/informations-destinees-aux-actionnaires.

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

RÉMUNÉRATION

La rémunération des administrateurs et du CEO (individuelle) et la rémunération des membres du Comité de direction (collective) sont publiées dans le rapport de rémunération présenté au point 2.5.

1.2.3 Gestion journalière

La gestion journalière de la Société est assurée par le CEO Stefan Goethaert, à qui le Conseil d'administration a délégué les compétences relatives à la gestion journalière de la Société et qui mandate à son tour plusieurs compétences en interne. Dans le cadre de l'exercice de ce mandat, il dispose de l'autonomie nécessaire pour diriger les opérations du groupe. À la suite de la nomination de Stefan Goethaert, représentant permanent de la SRL Stefan Goethaert, en tant qu'administrateur de la société à l'Assemblée générale du 25 septembre 2024, le Conseil d'administration a décidé de le nommer administrateur délégué de la S.A. Colruyt Group.

Sous la présidence du CEO Stefan Goethaert, le Comité de direction de Colruyt Group se compose des directeurs généraux des différentes activités commerciales et de production du groupe, ainsi que des directeurs des services d'appui. Le Comité de direction de Colruyt Group détermine la stratégie globale et la ligne d'action à l'échelon 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. Pour les sujets qui ne doivent pas être traités uniquement par les directeurs, tous les business unit managers et les managers de division sont également conviés au Conseil d'avenir de Colruyt Group afin d'apporter des informations et des points de vue pertinents relatifs à leur domaine de responsabilité.

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

1.2.4 Gouvernance d'entreprise et durabilité

La durabilité est un travail d'équipe au sein de Colruyt Group. La stratégie en matière de durabilité fait partie intégrante de la stratégie globale du groupe définie par le Conseil d'administration. La mise en œuvre de la stratégie en matière de durabilité est déterminée et orchestrée par le Conseil d'administration et le Comité de direction, appuyés par une équipe centrale en charge de la durabilité (Service Center Sustainability), elle-même dirigée par le Colruyt Group Sustainability Officer (CGSO). Lors de l'élaboration de cette stratégie, le Conseil d'administration, le Comité de direction et la direction peuvent faire appel au Service Center Sustainability précité, qui réunit un vaste savoir-faire en matière de durabilité dans le secteur de la distribution grâce à un réseau plus vaste d'experts internes et externes. L'équipe se charge également des rapports internes et externes nécessaires en matière de durabilité. Et ce, en étroite collaboration avec le commissaire du groupe, qui audite les rapports pour l'état de durabilité, conformément aux exigences légales.

La politique de durabilité du groupe prend une forme plus concrète à l'aide de groupes dirigeants où siègent des membres de la direction des départements concernés et/ou des membres du Comité de direction. Ces réunions se tiennent tous les deux mois en moyenne. Chaque groupe dirigeant est en charge d'un ou de plusieurs thèmes de durabilité importants et est sous la houlette d'un Business Lead, qui est responsable de la mise en œuvre. Les groupes dirigeants assurent un suivi périodique des objectifs formulés dans la politique et des indicateurs et objectifs intermédiaires qui y sont liés.

Le Service Center Sustainability est au service des groupes dirigeants en facilitant et en préparant les réunions avec un groupe de travail d'experts. Le Service Center Sustainability prépare systématiquement les rapports nécessaires dans ce cadre. Les responsables de projet concernés font également le point sur l'état d'avancement et l'efficacité des changements et mesures en question.

Le processus suivant est suivi chaque année :

Nous suivons de près nos thèmes de durabilité importants et effectuons au moins une légère mise à jour annuelle de l'analyse de la double importance. Nous intégrons tout changement dans notre stratégie en matière de durabilité. Nous évaluons l'avancée de nos objectifs grâce aux indicateurs et objectifs intermédiaires qui y sont liés. Sur cette base, nous déterminons les adaptations ou les ajouts à apporter à la politique existante. Si nécessaire, les choix stratégiques sont ajustés et des objectifs et indicateurs supplémentaires sont formulés. Ces nouveaux objectifs sont validés par le Comité de direction. Enfin, les feuilles de route correspondantes sont également ajustées.

La responsabilité de la mise en œuvre de la politique incombe au Business Lead, qui s'approprie la réalisation de la politique et détermine les changements et mesures nécessaires pour atteindre les objectifs. Il incombe au Service Center Sustainability d'assurer les rapports nécessaires et de veiller ainsi à l'efficacité de la mise en œuvre de la politique.

Le CEO siège chaque mois, avec le CGSO, au sein d'un groupe dirigeant global Sustainability. La responsabilité finale de la mise en œuvre de la politique de durabilité de Colruyt Group incombe au Comité de direction, sous la houlette du CEO. Le Conseil d'administration approuve l'analyse de la double importance et la stratégie en matière de durabilité du groupe. Au sein du Conseil d'administration, le Comité d'audit veille en particulier à

la publication de l'information consolidée en matière de durabilité. La durabilité fait l'objet d'un rapport trimestriel aux administrateurs. Il s'agit dès lors d'un point récurrent à l'ordre du jour du Conseil d'administration et de ses comités. Au cours de l'exercice de déclaration écoulé, l'accent a été mis spécifiquement sur les thèmes suivants : le changement climatique, la biodiversité et les écosystèmes, l'économie circulaire et les travailleurs de la chaîne de valeur.

Les membres du Comité de direction et du Conseil d'administration disposent des compétences et de l'expertise nécessaires pour superviser nos thèmes de durabilité importants. Et ce, sur la base, entre autres, de leur vaste expérience individuelle et du fait que Colruyt Group est actif depuis longtemps déjà dans le domaine de l'entrepreneuriat durable. Un certain nombre de membres du Conseil d'administration disposent par ailleurs d'une expertise et d'une expérience en matière de durabilité grâce à leurs activités professionnelles extérieures à Colruyt Group (cf. point 1.2.5).

En outre, comme indiqué précédemment, ils peuvent toujours compter sur le savoir-faire du Service Center Sustainability et des nombreux experts internes (par exemple, dans les domaines de la technique, de l'architecture, des emballages, de l'énergie, etc.) ainsi que sur un vaste réseau d'experts externes en matière de durabilité.

Dans les rubriques thématiques de l'état de durabilité, de plus amples informations sont communiquées sur la manière dont Colruyt Group s'organise pour un thème spécifique (par exemple, le niveau suprême responsable, au sein de l'organisation, de la mise en œuvre d'une politique déterminée).

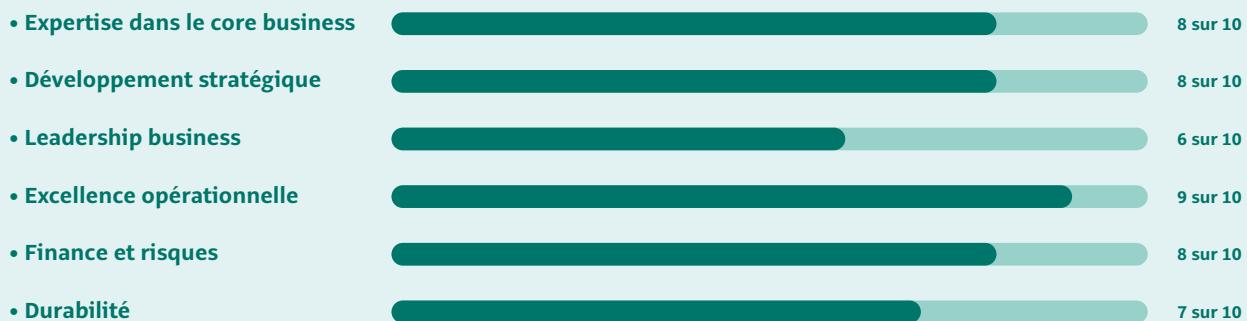
1.2.5 Politique de diversité

Colruyt Group s'emploie à appliquer l'article 3:6 (§ 2, 6°) 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. Notre politique en matière de diversité s'inscrit pleinement dans cet esprit : elle fait partie intégrante de notre identité et repose sur l'une de nos valeurs clés, le « respect ». Le groupe est convaincu que la diversité des collaborateurs (âge, sexe, milieu culturel, expérience professionnelle, etc.) 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. Ce faisant, nous reconnaissons explicitement l'importance de la diversité à tous les niveaux de l'organisation. Nous essayons de véhiculer ce principe au sein de l'ensemble de l'organisation, y compris au sein des équipes de direction. L'ambition de constituer des équipes aussi diverses que possible à tous les niveaux dirigeants accroît la qualité du leadership, favorise une prise de décision équilibrée et contribue ainsi de manière inhérente à la réalisation de la stratégie du groupe.

À la fin de l'exercice 2024/25, le **Conseil d'administration** de la Société se compose de représentants dont le bagage, les compétences et l'expérience sont suffisamment diversifiés pour soutenir le développement de Colruyt Group. Les membres qui représentent les actionnaires familiaux disposent ainsi de connaissances approfondies au sujet de l'entreprise. L'administrateur Jef Colruyt a endossé plusieurs rôles au sein de l'entreprise à partir de 1984 avant de devenir, fin 1994, Président du Conseil d'administration. L'administrateur Wim Colruyt dispose d'un bagage technique IT et d'une grande expertise en architecture business. L'administrateur Senne Hermans est expert en simplification du travail et l'administratrice Lisa Colruyt dispose d'une grande expertise en marketing stratégique. Les administrateurs Frans Colruyt et Griet Aerts 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 Griet Aerts a été à la tête de Colruyt Group Academy et est aujourd'hui CFO du holding familial Korys. Stefan Goethaert, représentant permanent de la SRL Stefan Goethaert, a été nommé administrateur exécutif par l'Assemblée générale du 25 septembre 2024, après quoi le Conseil d'administration l'a également nommé administrateur délégué de la Société. Au sein du groupe, il a acquis de l'expérience dans la logistique, la production et les business & group services, avant que le flambeau de CEO du groupe lui soit passé à la mi-2023. Auparavant, il a occupé différentes fonctions de management international dans d'autres secteurs. Les administrateurs indépendants peuvent également se targuer d'une solide expérience. En sa qualité de CEO, Chantal De Vrieze est dans son élément en matière de management général, de même que dans le monde 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. Et parallèlement à sa riche expérience en management, Rudi Peeters possède des connaissances approfondies sur le déploiement de services numériques dans le secteur bancaire.

Pour de plus amples informations relatives à la diversité au sein de Colruyt Group et aux informations non financières à communiquer obligatoirement, nous renvoyons à la Charte Corporate governance sur le site web de la Société et aux chapitres « Qui sommes-nous ? » et « État de durabilité » de ce rapport annuel.

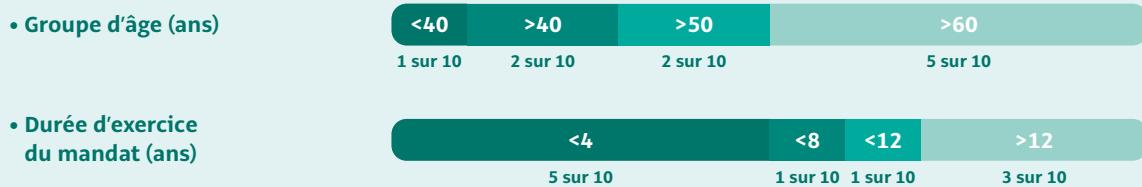
En résumé, la diversité du Conseil d'administration en matière de parcours, de compétences et d'expérience peut être décrite comme suit :



Par ailleurs, les trois administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration répondent aux critères d'indépendance de l'article 7:87 du Code des sociétés et des associations et du Code de gouvernance d'entreprise 2020.

Le Conseil d'administration est également bien représenté en matière de diversité de genre. À la fin de l'exercice 2024/25, le Conseil d'administration compte quatre femmes parmi ses membres (40%) : (i) Griet Aerts, représentante permanente de la S.A. Korys, (ii) Lisa Colruyt, représentante permanente de la S.A. Korys Management, ainsi que les administratrices indépendantes (iii) Chantal De Vrieze, représentante permanente de la SRL 7 Capital, et (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.

La diversité du Conseil d'administration en matière d'âge et d'ancienneté dans l'exercice du mandat d'administrateur au sein de la Société peut se résumer comme suit :



La diversité en matière de carrières, de compétences et d'expérience se reflète également au sein du **Comité de direction**. Les membres du Comité de direction sont tous directeurs du groupe et ont été choisis de manière à assurer une bonne représentation de tous les niveaux du groupe, à savoir la direction générale, les principales enseignes commerciales (CMP, Okay, RPCG, B2B), l'e-commerce et les services numériques, ainsi que les services d'appui Finance, IT, P&O, Real Estate et Technics. Des aspects supplémentaires liés à la diversité au sein du Comité de direction sont résumés ci-après. Dans le cadre de la gestion des successions, le Conseil d'administration veille à ce que la diversité reste un facteur important, et en tient compte dans ses recommandations concernant la composition future du Comité.



1.2.6 Actionnaires

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 avant la clôture de l'exercice 2024/25 est toujours publiée dans le rapport annuel de la Société et sur le site colruytgroup.com/fr/investir/informations-destinees-aux-actionnaires.

INFORMATIONS PRIVILÉGIÉES – MESURES VISANT À PRÉVENIR LES ABUS DE MARCHÉ ET L'UTILISATION D'INFORMATIONS PRIVILÉGIÉES
La S.A. Colruyt Group a élaboré un règlement transactionnel (Dealing Code) qui prévoit, conformément au règlement relatif

aux abus de marché (RAM) du 03/07/2017, des mesures visant à prévenir les abus de marché et l'utilisation d'informations privilégiées. Une description limitée figure dans la charte Corporate governance, qui peut être consultée sur le site web de la Société.

1.2.7 Informations destinées aux actionnaires

Toutes les informations utiles pour les actionnaires sont publiées sur notre site colruytgroup.com/fr/investir/informations-destinees-aux-actionnaires. Toute personne intéressée peut s'inscrire auprès de la Société pour recevoir des alertes par e-mail et être automatiquement informée de toute mise à jour du site ou de la publication de nouvelles informations financières.

2. Rapport d'activités du Conseil d'administration et des comités au cours de l'exercice 2024/25

2.1 Comité d'audit

Le Comité d'audit existe depuis septembre 2006. Depuis fin septembre 2020, le Comité d'audit est présidé par l'administratrice indépendante Rika Coppens, représentante permanente de la SRL Fast Forward Services. Griet Aerts, administratrice non exécutive et représentante permanente de la S.A. Korys, et Wim Colruyt, administrateur non exécutif et représentant permanent de la S.A. Korys Business Services III, en sont les autres membres permanents.

Le règlement d'ordre intérieur du Comité d'audit est disponible sur le site web de la Société sur colruytgroup.com/fr/investir/informations-destinees-aux-actionnaires.

Sous la présidence de Rika Coppens, le Comité s'est réuni le 31 mai 2024, le 16 septembre 2024, le 7 novembre 2024, le 29 novembre 2024, le 11 février 2025 et le 24 mars 2025. Tous les membres du comité ont assisté à chaque réunion.

Les chiffres du document de travail préparé en vue de la réunion du Conseil d'administration ont chaque fois été analysés en détail et commentés par la direction financière. Le commissaire reçoit systématiquement une invitation et a, à chaque occasion, été entendu concernant l'approche et les conclusions de son audit relatif aux résultats semestriels et annuels. La cellule Risk & Compliance (audit interne) de Colruyt Group a également toujours rédigé un rapport trimestriel pour le Comité d'audit. Des membres des départements Comptabilité et Consolidation y sont également conviés pour commenter le traitement comptable des participations et des nouvelles sociétés dans le périmètre de consolidation, ainsi que l'application des nouvelles normes IFRS et des obligations légales concernant la publication de l'information en matière de durabilité.

Les réunions supplémentaires de novembre 2024 et février 2025 ont eu trait respectivement aux rapports IFRS modifiés sur la base des domaines d'expertise et à la procédure de nomination

du commissaire. Les conclusions et recommandations du Comité d'audit constituent un point fixe à l'ordre du jour de la réunion du Conseil d'administration, s'accompagnant, si nécessaire, de la validation de ce qui a été discuté.

2.2 Comité de rémunération

Le Comité de rémunération a été constitué en septembre 2011. L'administratrice indépendante Chantal De Vrieze, représentante permanente de la SRL 7 Capital, préside le comité depuis fin septembre 2021. Hilde Cerstelotte, administratrice non exécutive et représentante permanente de la S.A. Korys Business Services I, et Rudi Peeters, administrateur indépendant et représentant permanent de la SRL RUDANN, en sont les autres membres permanents. Après l'Assemblée générale du 25 septembre 2024, Lisa Colruyt, représentante permanente de la S.A. Korys Management, est devenue membre permanente du Comité en remplacement de Hilde Cerstelotte.

Le règlement d'ordre intérieur du Comité de rémunération est disponible sur le site web de la Société sur colruytgroup.com/fr/investir/informations-destinees-aux-actionnaires.

La politique de rémunération, qui a fait l'objet d'un certain nombre de modifications limitées au cours de l'exercice 2023/24, a de nouveau été approuvée à l'Assemblée générale du 25 septembre 2024 et est applicable pour quatre années supplémentaires.

Sous la présidence de Chantal De Vrieze, le Comité de rémunération a tenu ses réunions régulières le 31 mai 2024, le 13 septembre 2024, le 3 décembre 2024 et le 21 mars 2025. Le taux de présence à chaque réunion était de 100%. Toutes les réunions pouvaient également être suivies par visioconférence si nécessaire.

Ces réunions avaient pour objectif, entre autres, d'appliquer la politique de rémunération générale du groupe et de

déterminer la manière d'associer la rémunération variable aux indicateurs financiers et de durabilité ainsi que de les évaluer. Les composantes fixes et variables de la rémunération du CEO Stefan Goethaert et de l'ensemble du Comité de direction ont été évaluées. Par ailleurs, le Comité a discuté des propositions de fin de carrière de directeurs et des points de vue ont également été échangés sur la gestion des successions au sein du groupe. Toutes les propositions de décisions du Comité sont soumises à l'approbation du Conseil d'administration.

Ces travaux ont débouché sur le rapport de rémunération qui est publié en intégralité au point 2.5. La rédaction finale de ce rapport a été finalisée lors de la réunion du Comité de rémunération du 6 juin 2025. La cellule « Compensation and benefits » de la direction People & Organisation a apporté son soutien au Comité lors de chaque réunion.

2.3 Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a tenu au cours de cet exercice quatre réunions trimestrielles ordinaires, à savoir les 6 et 7 juin 2024, les 19 et 20 septembre 2024, les 5 et 6 décembre 2024 et les 27 et 28 mars 2025. Les réunions avaient pour points principaux l'examen et l'évolution des prestations des différentes enseignes ainsi que des activités commerciales du groupe. Les réunions du Conseil d'administration se sont tenues au siège central à Hal et pouvaient également être suivies par visioconférence si nécessaire. Les réunions de juin et décembre 2024 ont été précédées d'une demi-journée d'information au cours de laquelle la direction financière a commenté les résultats semestriels et annuels. La réunion du Conseil de mars 2025 s'est déroulée au siège des activités de commerce de gros françaises à Châteauneuf-sur-Loire. Le taux moyen de présence des administrateurs aux réunions trimestrielles ordinaires précitées se résume comme suit : 100% en juin et en décembre 2024, 94% en septembre 2024 et 100% en mars 2025.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a tenu des séances supplémentaires le :

- 5 novembre 2024 pour discuter d'une opportunité commerciale potentielle. Tous les administrateurs étaient présents.
- 22 janvier 2025 pour discuter d'une opportunité commerciale potentielle. Le taux de présence était de 80%.
- 5 mars 2025 pour discuter du nouveau plan stratégique de Colruyt Group. Le taux de présence initial était de 70%. Les administrateurs absents ont été entendus lors d'une session complémentaire distincte.

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⁽¹⁾

Conformément à l'article 7:96 et 7:97 du Code belge des sociétés et des associations, chaque membre du Conseil d'administration est tenu d'informer le Conseil d'administration de tout point

à l'ordre du jour donnant lieu à un conflit d'intérêts direct ou indirect de nature patrimoniale. Le ou les administrateur(s) concerné(s) ne participe(nt) pas à la délibération ni au vote sur ce point à l'ordre du jour.

Au cours de l'exercice 2024/25, il n'y a pas eu de conflits d'intérêts conformément à l'article 7:97 du Code belge des sociétés et des associations.

2.4 Politique de rémunération

INTRODUCTION

RÔLE DU COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

Comité de rémunération

Le Comité de rémunération est responsable de l'évaluation et de l'établissement de la politique de rémunération de Colruyt Group.

Conseil d'administration

Le Conseil d'administration prend une décision quant aux propositions formulées par le Comité de rémunération.

Assemblée générale

En cas de modification significative et au moins tous les quatre ans, la politique de rémunération est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires de Colruyt Group.

Le Comité de rémunération formule des recommandations au sujet du niveau des rémunérations des administrateurs, y compris celle du Président du Conseil d'administration, comme indiqué dans le rapport de rémunération. Le Comité de rémunération soumet par ailleurs à l'approbation du Conseil d'administration des recommandations relatives à la rémunération du CEO, du CFO et du COO et, sur proposition du CEO, des recommandations concernant la rémunération des autres membres du Comité de direction.

Ces recommandations sont soumises à l'approbation de l'ensemble du Conseil d'administration et ensuite de l'Assemblée générale. La politique a été approuvée pour la première fois par l'Assemblée générale le 29 septembre 2021. À la suite de modifications significatives, la politique de rémunération a de nouveau été soumise à l'approbation de l'Assemblée générale le 25 septembre 2024, où elle a été approuvée pour une durée de 4 ans, sous réserve de changements significatifs.

Le Conseil d'administration a légèrement adapté le texte de la politique de rémunération en 2025 afin d'en accroître la lisibilité. Ce faisant, aucune modification n'a été apportée au contenu de la politique de rémunération.

(1) Ce volet fait partie du rapport annuel du Conseil d'administration, conformément aux articles 3:6 et 3:32 du Code des sociétés et des associations.

INFORMATIONS RELATIVES AUX PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

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

Colruyt Group exerce diverses activités dans les secteurs du retail food, du non-food, de la santé ainsi que de l'énergie, en Belgique comme à l'étranger. Ces différentes activités 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 pour l'ensemble du groupe

La politique de rémunération s'applique aux membres du Conseil d'administration et du Comité de direction. Toutefois, les principes de la politique sont appliqués à tous les collaborateurs, sans nécessiter l'approbation de l'Assemblée générale dans ce cadre. De cette manière, toutes les activités suivent les mêmes principes.

La rémunération variable liée aux résultats collectifs du groupe

Nous estimons qu'il est important que la rémunération variable des collaborateurs soit liée aux résultats collectifs du groupe, car l'aspect commun est un élément essentiel de notre culture et nous entendons également l'encourager au travers de la politique de rémunération.

Une rémunération juste pour chaque collaborateur

Chez Colruyt Group, nous aspirons à une rémunération juste pour chaque collaborateur en tenant compte de ses responsabilités et de son contexte de travail. Pour garantir cette équité, nous comparons chaque enveloppe salariale aux références du marché, tant en interne qu'en externe.

Les prestations individuelles et le potentiel d'évolution sont valorisés

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. Nous nous efforçons d'encourager au maximum la mobilité interne.

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. 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 globale des membres du Comité de direction se compose des éléments suivants :

1. Rémunération annuelle brute

2. Avantages

3. Formation

4. Contexte durable

Le cadre de rémunération plus détaillé figure ci-après

Rémunération totale		Total reward	Rémunération annuelle
Contexte durable	1. Groupe – entrepreneuriat durable 2. Travail – carrières durables / équilibre travail-vie privée 3. Relations – atmosphère de travail / pouvoir être soi-même		
Formation	1. Formations liées au savoir-faire 2. Croissance personnelle 3. Orientation & coaching		
Avantages	1. Assurances 2. Mobilité 3. Indemnités nettes		
Rémunération annuelle brute	1. Rémunération de base 2. Rémunération variable collective 3. Rémunération variable individuelle 4. Primes		

La **rémunération annuelle brute** se compose de deux éléments principaux, à savoir :

- la rémunération de base ;
- la rémunération variable.

Afin de garantir une rémunération équitable aux membres du Comité de direction, la rémunération annuelle brute est comparée à celle des membres de direction sur le marché belge dans son ensemble. Pour ce faire, nous recourons à des données de marché fournies par un partenaire externe spécialisé. Les entreprises prises en compte dans cette analyse incluent à la fois de grandes entreprises belges et des sociétés étrangères menant des activités d'envergure en Belgique, dont la taille et la complexité sont suffisamment comparables à celles de Colruyt Group. Le but de cette comparaison de marché est d'aligner la rémunération annuelle brute, qui se compose de la rémunération de base et de la rémunération variable liée à l'objectif, sur la médiane du marché en vue de tendre également à une rémunération durable à long terme.

La rémunération comprend également un ensemble d'**avantages** conformes au marché, à savoir :

- l'assurance groupe ;
- l'assurance invalidité ;
- l'assurance hospitalisation ;
- la voiture de société ou le budget mobilité ;
- l'indemnité forfaitaire.

Au sein de Colruyt Group, nous sommes convaincus que les collaborateurs font la différence et qu'ils sont intrinsèquement motivés à s'améliorer dans ce qu'ils font, à apprendre et à se développer, tant sur le plan technique que personnel. Colruyt Group propose une vaste **offre de formations collectives**. Par ailleurs, nous prévoyons un encadrement et des trajets d'orientation individuels.

Enfin, nous considérons également qu'il est crucial d'offrir à nos collaborateurs un **contexte durable** faisant la part belle à une ambiance de travail agréable, aux initiatives et à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

RÉMUNÉRATION 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.

• RÉMUNÉRATION LIÉE À L'OBJECTIF

En ce qui concerne la rémunération variable attribuée aux membres du Comité de direction, nous partons d'une variable globale liée à l'objectif et se scindant en deux éléments :

- la rémunération variable collective ;
- la rémunération variable individuelle.

Catégorie	Rémunération variable totale liée à l'objectif (en % de la rémunération de base)	% Collectif (C)	% Individuel (I)	Rémunération variable collective liée à l'objectif (en % de la rémunération de base)	Rémunération variable individuelle liée à l'objectif (en % de la rémunération de base)
CEO	62,5%⁽¹⁾	70% (C)	30% (I)	(62,5% x 70%) = 43,75% Dont 39,375% liés à l'EBIT et 4,375% liés à la durabilité	(62,5% x 30%) = 18,75% Dont 9,375% liés à l'EBIT et 9,375% liés à la durabilité
COO/CFO	62,5%	70% (C)	30% (I)	(62,5% x 70%) = 43,75% Dont 39,375% liés à l'EBIT et 4,375% liés à la durabilité	(62,5% x 30%) = 18,75% Dont 9,375% liés à l'EBIT et 9,375% liés à la durabilité
Autres membres du Comité de direction	50%	70% (C)	30% (I)	(50% x 70%) = 35% Dont 31,50% liés à l'EBIT et 3,50% liés à la durabilité	(50% x 30%) = 15% Dont 7,50% liés à l'EBIT et 7,50% liés à la durabilité

(1) Il s'agit d'un pourcentage de la rémunération de base qui, par souci de clarté, ne tient pas compte du paiement à titre de compensation partielle de certains avantages.

• CRITÈRES DE PRESTATION, OBJECTIFS DE DURABILITÉ COMPRIS

La rémunération variable annuelle du CEO et des autres membres du Comité de direction est déterminée pour 70% par des **critères collectifs** et pour 30% par des **critères individuels**.

Les **critères collectifs** comptant pour **70%** sont scindés comme suit :

• ils se basent à **90%** sur le **bénéfice d'exploitation de Colruyt Group**.

Group. Le Conseil d'administration détermine le niveau du bénéfice d'exploitation (EBIT) 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 ;

• ils se basent à **10%** sur les **objectifs collectifs de durabilité** validés par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de rémunération. Ces objectifs collectifs de durabilité sont sélectionnés chaque année parmi les 27 objectifs de durabilité adoptés dans le cadre de la politique de durabilité de Colruyt Group.

Les objectifs suivants ont été retenus pour l'exercice 2024/25 :

- **Émissions directes de gaz à effet de serre** : nous réduisons les émissions totales de CO₂ de Colruyt Group.

- **Emballages** : nous mettons tout en œuvre pour qu'un plus grand nombre d'emballages de nos marques propres soient recyclables ou réutilisables.

- **Changement climatique** : nous encourageons nos fournisseurs à répondre à des normes agréées en matière de climat.

- **Transition protéique** : nous vendons davantage de protéines végétales.

Un objectif quantitatif a été fixé à cet égard et il sera procédé à une mesure de référence qui sera validée en externe.

En outre, il existe trois objectifs pour lesquels nous ne fixons pas d'objectif mesurable ni de base de référence, mais qui font l'objet d'une obligation de moyens et d'un suivi :

- **Protection et restauration des écosystèmes** : nous garantissons aux clients que les produits qu'ils achètent ne sont pas fabriqués sur des terres récemment déboisées.

- **Droits de l'homme** : nous développons actuellement une procédure qui nous permettra de démontrer que les marques propres que nous vendons sont couvertes par un processus d'identification attestant du respect des droits de l'homme.

- **Devoir de vigilance** : nous développons actuellement une procédure destinée à rendre transparents l'ensemble des acteurs de filière des marques propres vendues par nos soins.

Sur proposition du Comité de rémunération, le Conseil d'administration décidera définitivement à la fin de l'exercice si et dans quelle mesure la rémunération collective sera octroyée sur la base des objectifs fixés pour l'exercice 2024/25.

Pour le bon ordre, nous notons que la rémunération variable payée dans le courant de l'exercice 2024/25 (basée sur les prestations de l'exercice 2023/24) ne tenait pas encore compte des objectifs de durabilité précités. En effet, ceux-ci ne s'appliquent qu'à la rémunération variable qui sera payée au cours de l'exercice 2025/26 (sur la base des prestations de l'exercice 2024/25).

Les **30%** restants sont déterminés par des objectifs individuels comme suit :

- Ils se basent à **50%** sur les **objectifs généraux individuels** suivants :
 - Participation à la définition de l'ambition et de la stratégie de Colruyt Group, en mettant l'accent sur la durabilité et la création de valeur ajoutée
 - Transposition de la mission du groupe et clarification de la vision, de l'ambition, de la stratégie et des objectifs clairs au sein de sa propre direction et/ou unité opérationnelle
 - Création d'une cohésion autour de la mission, de l'ambition et de la stratégie
 - Attention permanente à la création et au développement durables du potentiel humain, en ce compris son propre suivi
 - Encadrement et coaching des collaborateurs
 - Création d'implication et transmission des valeurs et de la culture de Colruyt Group
- ils sont liés à **50%** aux **objectifs individuels de durabilité** qui ont été validés et évalués par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération. Ces objectifs seront de nouveau sélectionnés parmi les 27 objectifs de la politique de durabilité.

• **LIMITES INFÉRIEURE ET SUPÉRIEURE & ÉVALUATION**

Toutefois, si l'EBIT du groupe pour l'exercice concerné est inférieur à un certain seuil, aucune rémunération variable collective et individuelle ne sera versée, à l'exception de l'enveloppe supplémentaire décrite à la page suivante.

En fonction des résultats collectifs obtenus en matière d'EBIT et de durabilité, un multiplicateur est appliqué à la rémunération variable collective liée à l'objectif. Il peut donc être supérieur ou inférieur à 1, mais s'élève au maximum à 1,75.

Les prestations individuelles sont également prises en compte dans la détermination de la rémunération variable individuelle. Elle est déterminée en fonction de la réalisation des objectifs généraux et de durabilité convenus. Un multiplicateur est appliqué à la rémunération variable individuelle liée à l'objectif. Il peut être au maximum égal à 1.

Le tableau suivant en donne une représentation visuelle :

< limite inférieure EBIT	
Rémunération variable collective Pas de rémunération variable (multiplicateur rémunération variable = 0)	Rémunération variable individuelle Pas de rémunération variable (multiplicateur rémunération variable = 0)
Enveloppe discrétionnaire	
Entre la limite inférieure et la limite supérieure EBIT	
Rémunération variable collective Objectif x multiplicateur rémunération variable entre 0 et 1,75	Rémunération variable individuelle Objectif x multiplicateur en fonction de la réalisation des objectifs individuels (entre 0 et 1). Maximum = 1
Enveloppe discrétionnaire	
> limite supérieure EBIT	
Rémunération variable collective Objectif x 1,75	Rémunération variable individuelle Objectif x multiplicateur en fonction de la réalisation des objectifs individuels (entre 0 et 1). Maximum = 1
Enveloppe discrétionnaire	

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

Réalisation de l'objectif individuel	< 50%	= 50%	> 50%	>= 100%
Impact sur la rémunération variable individuelle (max. 30% au total)	0	50%	Score au prorata (par exemple, 75%)	100%
Impact sur la rémunération variable collective (max. 70% au total)	Maximum 50%	Maximum 50%	100%	100%

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. Pour le CEO, les COO et le CFO, les prestations sont évaluées par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de rémunération. Pour les autres membres du Comité de direction, les prestations sont évaluées par le Comité de rémunération, sur la base de recommandations du CEO, et validées par le Conseil d'administration.

• ENVELOPPE SUPPLÉMENTAIRE

Sur proposition du Comité de rémunération, le Conseil d'administration peut utiliser une enveloppe supplémentaire pour le CEO ou pour les autres membres du Comité de direction en plus de la rémunération variable précitée. Cette enveloppe peut s'élever jusqu'à 10% de la rémunération de base fixe. Les membres du Comité de direction peuvent obtenir cette rémunération variable supplémentaire s'ils atteignent les critères de prestation individuels fixés ou s'ils ont réalisé des performances exceptionnelles. Ils sont liés à des KPI business de qualité au niveau de la direction et/ou de l'unité opérationnelle gérée. Si cela s'avère pertinent, ces KPI sont liés à la durabilité.

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

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, en dérogation à l'article 7.12 du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020.

La rémunération variable des membres du Comité de direction ne se compose d'aucune rémunération basée sur des actions, l'orientation à long terme faisant partie intégrante de nos activités quotidiennes, notamment en raison de l'accent que nous mettons sur la durabilité. La possibilité a été offerte au CEO, au COO Retail et au CFO de participer à un plan d'investissement à long terme. Dans ce cadre, Colruyt Group a vendu des actions propres au cours de l'exercice 2023/24 à une filiale, la SRL CGMI, à la suite d'un plan d'investissement à long terme auquel le CEO, le COO Retail et le CFO ont participé.

ADMINISTRATEURS

Les administrateurs perçoivent une rémunération fixe (émolument), indépendante du nombre de réunions du Conseil d'administration ou de ses comités. Elle tient compte du fait que les administrateurs sont supposés consacrer un certain temps (20 à 25 jours pour la plupart d'entre eux) à leur mandat. 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 s'explique par le double rôle que joue le Conseil d'administration dans notre modèle de gouvernance moniste : d'une part, il soutient l'esprit d'entrepreneuriat ; d'autre part, il assure un contrôle et un suivi efficaces. Afin de limiter les risques de conflit d'intérêts, les administrateurs non exécutifs ne perçoivent donc pas de rémunération liée aux performances ni de rémunération sous la forme d'actions.

En dérogation à l'article 7.9 du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020, le Conseil d'administration a décidé de ne pas appliquer de seuil minimum de participation pour le CEO et les autres membres du Comité de direction. Dans ce cadre, il a été tenu compte du fait que les membres du Comité de direction, selon le cas, peuvent participer aux augmentations de capital réservées au personnel qui ont lieu régulièrement et/ou au plan d'investissement à long terme.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES CONVENTIONS AVEC LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMITÉ DE DIRECTION

• CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES

Tous les membres du Conseil d'administration et le CEO remplissent leur rôle d'administrateur à titre indépendant (le cas échéant, en tant que représentant permanent d'une société administratrice).

Tous les membres du Comité de direction ont le statut de travailleur salarié, à l'exception du CEO.

• CONVENTIONS RELATIVES AU MANDAT DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le mandat d'administrateur des membres du Conseil d'administration est de 2 à 4 ans. Le mandat est renouvelable à l'échéance, avec un maximum de 12 ans pour les administrateurs indépendants.

Les membres du Conseil d'administration n'ont pas droit contractuellement à une indemnité de départ au terme de leur mandat.

• CONVENTION RELATIVE AU MANDAT DU CEO

Depuis le 1er septembre 2024, le mandat de CEO est rempli par la SRL Stefan Goethaert, ayant pour représentant permanent monsieur Stefan Goethaert.

Conformément à l'approbation de l'Assemblée générale, le CEO bénéficie contractuellement d'une indemnité de départ dans

l'hypothèse où son représentant permanent atteint la limite d'âge en vigueur pour l'adhésion au Comité de direction de Colruyt Group. Dans ce cas, le CEO aura droit à une indemnité équivalente à : (i) 15 mois de la rémunération fixe en vigueur à ce moment ; et (ii) à 15 mois de rémunération variable calculée sur la base de la rémunération variable mensuelle moyenne des trois dernières périodes de référence. Toutefois, sur avis unanime du Comité de rémunération, le Conseil d'administration peut augmenter cette indemnité à 18 mois de la rémunération fixe et variable telle que décrite ci-dessous.

• [CONVENTION RELATIVE AU MANDAT DES AUTRES MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION](#)

Les membres du Comité de direction autres que le CEO n'ont pas d'accord contractuel individuel avec Colruyt Group concernant une quelconque indemnité de départ.

DÉROGATIONS À LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Le Conseil d'administration peut décider, dans des circonstances exceptionnelles, de déroger à la politique de rémunération s'il le juge nécessaire pour servir les intérêts à long terme et la pérennité de Colruyt Group. Toute dérogation de ce type sera discutée au sein du Comité de rémunération, qui formulera une recommandation étayée au Conseil d'administration. Toute dérogation à la politique de rémunération est décrite et expliquée dans le rapport de rémunération annuel de Colruyt Group.

VOTES ET POINTS DE VUE DES ACTIONNAIRES

Ce qui suit expose comment, dans le cadre des modifications prévues de la politique de rémunération, les votes et les points de vue des actionnaires sur la politique de rémunération et les rapports de rémunération ont été pris en compte.

La politique de rémunération actuelle a été approuvée par plus de 97% des actionnaires présents et représentés par procuration. Les rapports de rémunération, pour la période depuis 2021, ont toujours été approuvés par une très large majorité des actionnaires présents (par exemple, par 90% des actionnaires présents et représentés par procuration pour le rapport de rémunération de l'exercice 2023/24).

La politique de rémunération telle que modifiée en 2024 tient compte de la demande de différents actionnaires consistant à associer la rémunération variable des membres du Comité de direction à des critères de durabilité. Les objectifs de durabilité sélectionnés et leur évaluation feront également l'objet de la transparence nécessaire dans le rapport de rémunération.

2.5. RAPPORT DE RÉMUNÉRATION POUR L'EXERCICE 2024/25⁽¹⁾

INTRODUCTION

Un aperçu général des performances de la Société et des principaux facteurs liés à son environnement, événements, développements et décisions pertinents qui les ont influencées figurent dans le rapport de gestion (pages 21 - 29).

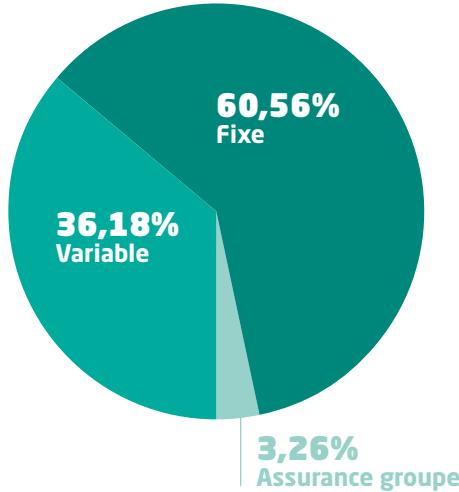
PAY-OUT GÉNÉRAL RÉMUNÉRATION VARIABLE EXERCICE 2024/25 (sur la base des résultats de l'exercice 2023/24)

Poids relatif	Limite inférieure		Limite supérieure		Pay-out 2024/25 (sur la base des résultats de l'exercice 2023/24)	
	Critère	Effet rémunération variable	Critère	Effet rémunération variable		
Collectif	70%	Limite inférieure EBIT	Objectif collectif x 0	Limite supérieure EBIT	Objectif x 1,75	Objectif collectif x 0,89
Individuel	30%	Limite inférieure EBIT < 50% objectif individuel atteint	Objectif individuel x 0 Objectif individuel x 0 ET pay-out collectif x 0,5	100% Objectif individuel atteint	Objectif x 1	Objectif individuel x 1

(1) Ce volet fait partie du rapport annuel du Conseil d'administration, conformément aux articles 3:6 et 3:32 du Code des sociétés et des associations.

RÉMUNÉRATION DU CEO (PRÉSIDENT DU COMITÉ DE DIRECTION)

La rémunération qui a été payée directement ou indirectement au CEO se compose pour l'exercice 2024/25 des éléments suivants :



Rémunération de base ⁽¹⁾	EUR 788.100
Rémunération variable en espèces ⁽²⁾	EUR 470.770
Contributions payées pour l'assurance groupe ⁽³⁾	EUR 42.378
Autres composantes ⁽⁴⁾	EUR 1.575
Total	EUR 1.302.823

(1) Depuis le 1er septembre 2024, le CEO possède le statut d'administrateur indépendant. La rémunération de base comprend à la fois la rémunération versée au titre du statut de salarié et celle versée au titre du statut d'administrateur indépendant.

(2) La rémunération variable a été calculée sur la base des résultats de l'exercice 2023-2024 et versée au cours de l'exercice 2024-2025.

(3) En tant que salarié, le CEO bénéficiait d'un plan de pension complémentaire, qui se composait d'un « Defined Contribution Plan », et Colruyt Group payait une cotisation annuelle s'élevant à 18% de la rémunération de base. Ce plan a été interrompu lors du passage au statut d'administrateur indépendant.

(4) La rubrique « Autres composantes » comprend uniquement une indemnité forfaitaire. Le paiement a été interrompu lors du passage au statut d'administrateur indépendant.

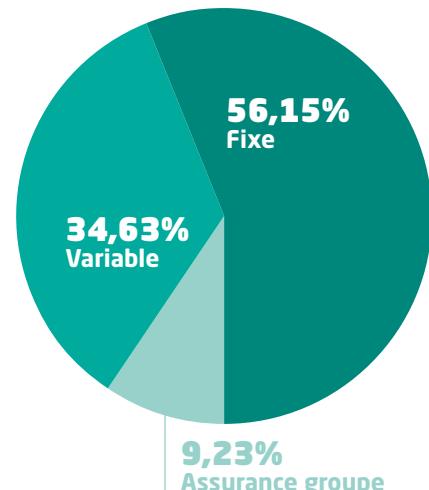
Le ratio de rémunération s'élève à 18,6 et correspond au rapport entre le salaire horaire contractuel de base du CEO et le salaire horaire contractuel de base médian des collaborateurs fixes (étudiants non compris). Pour de plus amples informations, nous renvoyons à l'état de durabilité (chapitre « Effectifs de l'entreprise – 3. Égalité des chances et égalité de traitement).

RÉMUNÉRATION DES AUTRES MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION

Les changements suivants sont intervenus dans la composition et les responsabilités du Comité de direction pendant l'exercice 2024/25 :

- Bart De Schutter, Directeur général de Colruyt France, ne fait plus partie du Comité de direction depuis novembre 2024.
- Le 1er septembre 2024, Peter Vanbellingen est passé de la fonction de directeur IT à celle de COO Group Services et est resté membre du Comité de direction à ce titre.

La rémunération qui a été payée directement ou indirectement aux autres membres du Comité de direction se compose globalement, pour l'exercice 2024/25, des éléments suivants :



Rémunération de base	EUR 2.611.533
Rémunération variable en espèces ⁽¹⁾	EUR 1.610.469
Contributions payées pour l'assurance groupe ⁽²⁾	EUR 429.126
Autres composantes ⁽³⁾	EUR 27.122
Total	EUR 4.678.250

(1) La rémunération variable a été calculée sur la base des résultats de l'exercice 2023-2024 et versée au cours de l'exercice 2024-2025.

(2) 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% de la rémunération mensuelle x 13,92. Ce montant comprend également des engagements individuels de pension supplémentaires.

(3) La rubrique « Autres composantes » comprend uniquement une indemnité forfaitaire. Les membres du Comité de direction ont également droit à d'autres avantages, tels qu'une assurance invalidité, une assurance hospitalisation et une voiture de société. Ceux-ci ne sont pas repris dans le graphique ci-avant.

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

	EX. 2019/20 vs EX. 2018/19	EX. 2020/21 vs EX. 2019/20	EX. 2021/22 vs EX. 2020/21	EX. 2022/23 vs EX. 2021/22	EX. 2023/24 vs EX. 2022/23
Rémunération globale⁽¹⁾					
CEO	4,38%	4,34%	-14,33%	-13,59%	16,13%
Direction	10,87%	14,94%	-13,27%	-14,11%	11,31%
Rémunération variable⁽¹⁾					
CEO	7,31%	3,14%	-38,21%	-50,34%	135,39%
Direction	10,30%	2,60%	-29,61%	-70,31%	261,45%
Performance Colruyt Group					
Marge EBIT	0,16%	-0,07%	-1,53%	-1,13%	1,70%
EBIT	5,36%	2,37%	-28,32%	-25,76%	68,46%
Valeur ajoutée sociétale					
Emploi (ÉTP)	2,53%	7,34%	0,07%	1,04%	4,13%
Contribution au Trésor belge	3,48%	-2,97%	2,42%	-0,12%	5,52%
Dons alimentaires à des organisations sociales (en tonnes)	26,27%	5,68%	24,82%	18,27%	18,26%
Rémunération moyenne ÉTP Colruyt Group⁽²⁾					
Masse salariale/ÉTP	1,00%	0,05%	4,37%	8,38%	-3,56%

(1) Pour calculer la rémunération totale et la rémunération variable, nous nous basons sur la rémunération acquise.

Cela signifie que nous tenons compte à chaque fois de la rémunération variable de l'année X+1, qui a été acquise au cours de l'année X.

Le but ? Simplifier la comparaison entre les résultats du groupe et la rémunération payée. En d'autres termes, la rémunération totale de l'exercice,

telle que mentionnée ci-avant, comprend :

- les rémunérations perçues au cours de l'exercice précédent 2023/24 :
 - la rémunération fixe
 - les contributions à l'assurance groupe et
 - les autres composantes
- complétées de la rémunération variable calculée sur la base des résultats de l'exercice 2023-2024 et perçue au cours de l'exercice suivant 2024/25.

Attention : pour l'exercice 2022/23, il est encore tenu compte de la rémunération complète de Jef Colruyt en tant que CEO.

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

L'EBIT a connu une forte hausse de 68,64% entre les exercices 2022/23 et 2023/24. Cela signifie qu'une rémunération variable a de nouveau été versée pour l'exercice 2023/24, à la fois au CEO et aux autres membres du Comité de direction.

Comme toujours, Colruyt Group continue à s'investir activement dans la création d'une valeur ajoutée sociétale et dans la durabilité. Nous renvoyons aux chiffres clés de l'introduction et à la partie Corporate Sustainability pour de plus amples explications sur la valeur ajoutée sociétale réalisée et les objectifs de durabilité.

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 ne pas adapter les émoluments individuels des administrateurs pour l'exercice 2024/25.

Au cours de l'exercice 2024/25, les membres du Conseil d'administration ont perçu les émoluments suivants :

ÉMOLUMENTS PERÇUS AU COURS DE L'EXERCICE 2024/25⁽¹⁾

<u>Korys S.A. (ayant comme représentante permanente Griet Aerts)</u>	EUR 97.000
<u>Korys Business Services I S.A. (ayant comme représentante permanente Hilde Cerstelotte)⁽²⁾</u>	EUR 48.500
<u>Korys Business Services I S.A. (ayant comme représentant permanent Senne Hermans)⁽³⁾</u>	EUR 48.500
<u>Korys Business Services II S.A. (ayant comme représentant permanent Frans Colruyt)</u>	EUR 97.000
<u>Korys Business Services III S.A. (ayant comme représentant permanent Wim Colruyt)</u>	EUR 97.000
<u>Korys Management S.A. (ayant comme représentante permanente Lisa Colruyt)</u>	EUR 97.000
<u>Kriya One SRL (ayant comme représentant permanent Jef Colruyt) (Président)⁽⁴⁾</u>	EUR 291.000
<u>Stefan Goethaert SRL (ayant comme représentant permanent Stefan Goethaert, administrateur délégué)⁽³⁾</u>	EUR 48.500
<u>7 Capital SRL (ayant comme représentante permanente Chantal De Vrieze, administratrice indépendante)</u>	EUR 97.000
<u>Fast Forward Services SRL (ayant comme représentante permanente Rika Coppens, administratrice indépendante)</u>	EUR 97.000
<u>Rudann SRL (ayant comme représentant permanent Rudi Peeters, administrateur indépendant)</u>	EUR 97.000
TOTAL	EUR 1.115.500

(1) Montants bruts sur base annuelle.

(2) Le mandat d'administrateur a pris fin après l'Assemblée générale du 25 septembre 2024.

(3) Le mandat d'administrateur a pris cours après l'Assemblée générale du 25 septembre 2024.

(4) Depuis le 6 juin 2024, la SRL Kriya One, ayant comme représentant permanent Jef Colruyt, remplit le rôle de Président du Conseil d'administration.

VOTE 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 2023/24, a été approuvé à l'Assemblée générale des actionnaires du 25 septembre 2024 par 89,63% des actionnaires présents et représentés par procuration. La Politique de rémunération modifiée a également été approuvée à un peu plus de 97% des voix lors de l'Assemblée générale du 25 septembre 2024.

3. Gestion des risques et contrôle interne ⁽¹⁾

3.1 Introduction

« Entreprendre, c'est prendre des risques calculés » est un principe de Colruyt Group. Ce n'est qu'en entreprenant et en prenant de nouvelles initiatives que nous resterons pertinents à l'avenir. L'entrepreneuriat va toutefois également de pair avec le risque d'échecs. C'est pourquoi nous nous penchons au préalable sur la pertinence, la viabilité et la faisabilité des nouvelles initiatives. Nous adoptons une approche attentive afin d'identifier et d'atténuer les risques. Une fois en action, nous sommes disposés à apprendre de nos erreurs et avons le courage d'arrêter lorsque ce n'est vraiment pas possible.

3.2. Philosophie du risque

Colruyt Group vise un entrepreneuriat durable. Ce qui se traduit concrètement dans les objectifs stratégiques, tactiques et opérationnels du groupe et de chaque unité opérationnelle, domaine, programme de groupe, etc. Les activités de Colruyt Group sont exposées à un certain nombre de risques internes et externes ou à des facteurs d'incertitude qui peuvent influencer la capacité du groupe à atteindre ces objectifs.

Colruyt Group est convaincu que la gestion des risques doit faire partie intégrante de la culture de l'organisation. Un environnement est ainsi créé, où les collaborateurs sont encouragés à reconnaître et à gérer les risques avec la transparence nécessaire. Le groupe a une propension au risque assez faible à moyenne.

La gestion des risques de Colruyt Group se concentre, d'une part, sur la conscience des risques et sur le contrôle et/ou l'atténuation des risques ou menaces les plus sérieux. D'autre part, elle permet de prendre des risques maîtrisables dans le cadre de la poursuite des objectifs stratégiques.

La maîtrise des principaux risques est une tâche essentielle de chaque membre de la direction, et ce, dans le cadre de ses responsabilités opérationnelles. Afin de soutenir la direction, Colruyt Group a mis en place un ensemble de systèmes de gestion des risques visant à offrir une certitude raisonnable dans les domaines suivants :

- réalisation des objectifs stratégiques ;
- protection de la santé et de la sécurité du client et des collaborateurs ;
- suivi de la réputation de Colruyt Group et de ses marques et enseignes ;
- efficacité et efficience des processus opérationnels ;
- fiabilité de l'information financière ;
- conformité à la législation et à la réglementation en vigueur ;
- maîtrise des impacts financiers potentiels ;
- suivi de l'impact de Colruyt Group sur son environnement.

Cette partie du rapport annuel aborde les principales caractéristiques de ces systèmes. Pour la mise en place de ces systèmes de gestion des risques, Colruyt Group s'est inspiré des principes des cadres de référence COSO & ISO.

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

3.3.1. Gouvernance

Le Conseil d'administration a la responsabilité générale d'assurer le suivi des risques et de mettre en place un système fiable de gestion des risques et de contrôle interne, tout en veillant à la définition de la propension au risque de Colruyt Group.

Le Conseil d'administration reconnaît l'importance d'identifier et de suivre activement les risques stratégiques, financiers, opérationnels, environnementaux, sociaux, les risques liés à la gouvernance, aux informations et aux technologies, aux marchés et au commerce ainsi que les autres menaces, tendances et défis pour l'entreprise à plus long terme. Le Comité d'audit soutient le Conseil d'administration dans la gestion des risques et est responsable de l'évaluation de l'efficacité des processus de gestion des risques et de contrôle interne pendant l'année.

Les membres du Comité de direction sont en charge de la gestion quotidienne des risques au sein de leurs propres unités opérationnelles, domaines, etc. Par conséquent, en collaboration avec leurs équipes respectives, ils identifient les risques clés et émergents et en assurent le suivi interne.

Par ailleurs, le Comité de direction se concentre sur l'évaluation des stratégies de gestion des risques proposées, ainsi que sur l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation du contrôle interne. Le Comité d'audit en rend compte périodiquement.

Le département de gestion des risques coordonne et facilite le processus de gestion des risques en fournissant des méthodologies et des directives, en soutenant les analyses des risques et en veillant à une approche structurée lors de l'identification, de l'évaluation et de la gestion des risques. Il assure également la consolidation des risques identifiés au sein des unités opérationnelles, des domaines ou encore des programmes de groupe et les transmet au Comité de direction et au Comité d'audit.

3.3.2. 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 Opportunity & Risk Management). Les principaux objectifs consistent à augmenter la conscience du risque au sein de l'organisation, d'une part, et à inventorier les risques auxquels le groupe et ses filiales sont exposés pour ensuite pouvoir les maîtriser, d'autre part.

« Tout le monde est entrepreneur » est un principe au cœur de Colruyt Group. Nous voulons encourager nos collaborateurs à prendre des risques contrôlés vu que l'esprit d'entreprendre est basé sur la prise consciente de risques. Toutes les unités opérationnelles, mais aussi les domaines globaux (le cas échéant), les programmes de groupe et les grands projets de Colruyt Group ont suivi le trajet tel que décrit ci-après et le mettent régulièrement à jour.

(1) Ce volet fait partie du rapport annuel du Conseil d'administration, conformément aux articles 3:6 et 3:32 du Code des sociétés et des associations.

B. CULTURE DU RISQUE

Colruyt Group applique une approche de maîtrise des risques intégrée basée sur le « modèle des trois lignes de défense ». Ce modèle détermine la manière dont des responsabilités spécifiques peuvent être confiées au sein de l'organisation afin d'atteindre les objectifs de Colruyt Group et de maîtriser les risques y afférents. Cette approche contribue à renforcer la culture du risque, à assumer la responsabilité de la gestion des risques et du contrôle interne, et à poursuivre l'optimisation et l'intégration des fonctions de contrôle indépendantes (gestion des risques, conformité et audit interne).

Première ligne – propriété et gestion des risques et du contrôle : le business est lui-même responsable de tous les risques liés à ses propres processus et doit veiller à leur identification et à leurs contrôles effectifs. Dans ce cadre, le business s'assure que des contrôles adéquats soient en place, que l'auto-évaluation par le business soit d'une qualité suffisante, que la conscience des risques soit suffisante et que suffisamment de capacités soient allouées aux questions liées aux risques.

La gestion des risques fait partie intégrante des activités de Colruyt Group. Elle va de la gestion financière et opérationnelle quotidienne – y compris le principe des quatre yeux – et de l'analyse des nouveaux dossiers d'investissement à la formulation d'une stratégie et d'objectifs.

C'est pourquoi la gestion des risques incombe à chaque collaborateur, avec des responsabilités différentes à chaque niveau.

Deuxième ligne – suivi continu des risques et du contrôle : ces fonctions apportent un soutien au business et au management en appliquant leur expertise et en formulant un avis, indépendant du business, sur les risques auxquels Colruyt Group est confronté. Ces fonctions assurent que le business proprement dit (par l'intermédiaire du management de première ligne) contrôle ses risques. Bien entendu, la responsabilité première incombe toujours à la première ligne.

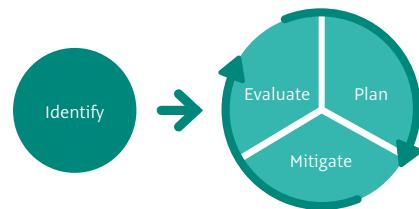
Troisième ligne – système de contrôle indépendant : l'audit interne peut être considéré comme une fonction d'évaluation indépendante intégrée à l'organisation, visant à examiner et à évaluer le bon fonctionnement, l'efficacité et l'efficience des processus, des procédures et des activités de Colruyt Group. Il peut porter sur des domaines tels que les processus opérationnels, les transactions financières ou le respect des prescriptions comptables et autres applicables. Par cette évaluation indépendante, l'audit interne apporte au Comité d'audit une évaluation de l'efficacité opérationnelle des processus de première et de deuxième ligne en matière de gestion des risques et de contrôle interne. Par ailleurs, la fonction de gestion des risques est évaluée chaque année par notre Commissaire (l'accent étant mis sur l'information financière), les remarques éventuelles étant formulées au Comité d'audit et/ou Conseil d'administration.

C. PROCESSUS ET MÉTHODOLOGIE

Le groupe dans son ensemble est divisé en unités opérationnelles et en domaines, entre autres. Chaque unité opérationnelle et, le cas échéant, le domaine, les programmes de groupe et les grands projets doivent suivre de manière structurée les étapes procédurales suivantes. Ce processus est également suivi globalement au niveau de Colruyt Group.

Pour chaque unité opérationnelle, un coordinateur des risques est désigné. Il soutient les propriétaires de risques, anime un réseau interne au sein de Colruyt Group afin de favoriser le partage de

connaissances, et veille à maintenir une gestion des risques active au sein de l'organisation. Ce processus s'applique également dans le cadre de nos programmes de groupe et de nos projets d'envergure.



1. Identification des risques

L'identification des risques est réalisée régulièrement, notamment en amont de l'élaboration des nouveaux plans stratégiques des unités opérationnelles. Cette démarche est complétée par un examen annuel de l'évolution des risques déjà identifiés ainsi que de l'émergence éventuelle de nouveaux risques, qu'ils soient d'origine interne ou liés à des évolutions externes. Tout incident majeur fait également l'objet d'une analyse, avec une attention particulière portée au risque de répétition. En fonction des conclusions, l'incident est intégré ou non dans le registre des risques.

2. Évaluation des risques

Après chaque identification des risques, ceux-ci sont évalués et un score de risque leur est attribué. Cette évaluation consiste à répertorier les causes et les effets d'un risque. Des échelles de risques ont été élaborées d'une part pour la « probabilité » et d'autre part pour l'« impact », compte tenu de l'efficacité des mesures de gestion mises en œuvre.

La probabilité qu'une situation se présente est estimée sur la base d'un horizon temporel de cinq ans et évaluée selon une échelle de cinq catégories : de « Rare », lorsque la situation n'est supposée se présenter que dans des cas exceptionnels, à « Presque sûr », lorsque la situation est supposée se présenter quasiment à coup sûr.

L'échelle de l'impact est basée sur la propension au risque établie en concertation avec le Comité de direction et le Conseil d'administration. Pour évaluer l'impact, quatre axes sont pris en compte, à savoir l'impact financier, l'impact sur la réputation, l'impact sur la santé et la sécurité des clients et des collaborateurs et l'impact sur l'environnement. La réputation est interprétée au sens très large dans cet axe comme la réaction de toutes les parties prenantes possibles. Les parties prenantes comprennent, entre autres, le client, le collaborateur, l'actionnaire, le fournisseur, mais aussi les riverains ou groupements d'intérêt.

3. Gestion des risques

Ensuite, sur la base des scores de risque, une matrice de risque est établie pour chaque unité opérationnelle, les risques étant qualifiés de critiques, élevés, moyens, faibles ou insignifiants. Chaque risque est attribué à un propriétaire de risque qui est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre des plans d'action.

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'un plan d'action.

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 sont de préférence acceptés : les avantages rapides peuvent être mis en œuvre.

Tous les risques sont inventoriés dans le registre des risques de l'unité opérationnelle concernée et sont ensuite intégrés dans un registre des risques consolidé par le département Gestion des risques.

4. Suivi des risques

Le propriétaire de risque est responsable du suivi des plans d'action. Le département Gestion des risques fournit un aperçu périodique au propriétaire de risque responsable afin que ce dernier puisse évaluer le risque résiduel dans chaque catégorie de risque par rapport à la propension au risque prédefinie, et prendre des mesures supplémentaires le cas échéant.

5. Rapport interne et externe des risques

L'ensemble du processus est coordonné et facilité par le département Gestion des risques en concertation avec le Comité de direction. Un compte rendu trimestriel est établi à ce sujet au Comité de direction et, par l'intermédiaire du Comité d'audit, au Conseil d'administration. Les membres de la direction ont pour mission d'inclure la gestion des risques dans leur rapport d'activités périodique sous la forme d'un chapitre explicite.

Chaque année, les risques les plus élevés de Colruyt Group sont documentés dans le rapport annuel, qui contient un aperçu des facteurs de risque spécifiques et importants pour Colruyt Group, avec leur description ainsi qu'un bref aperçu des mesures de gestion déjà en place pour atténuer le risque.

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

A. PRINCIPAUX RISQUES ET MESURES DE GESTION DE COLRUYT GROUP

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

- Stratégiques : comme les risques liés à la stratégie et au business model, à la dynamique de marché, aux relations avec les fournisseurs et aux fusions et acquisitions ;
- Financiers : comme les 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 ;
- Opérationnels : comme les risques liés à la Supply Chain, à la gestion de crise et à la gestion d'actifs ;
- Environnement : comme les risques liés au changement climatique, à la biodiversité, à l'utilisation des matières premières et à l'économie circulaire ;
- Sociaux : comme les risques liés à la gestion des talents, aux droits de l'homme, à la santé et à la sécurité ;
- Gouvernance : comme les risques liés à la gouvernance d'entreprise et à l'éthique ;
- Information et technologie : comme les risques liés à la gestion des données, à la cybersécurité, à l'innovation et à la digitalisation ;
- Marchés et commerce : comme les risques liés à la fixation des prix, à la pertinence sur le marché et à la stratégie numérique.

L'Enterprise Risk Management (ERM) et le Corporate Sustainability Reporting sont étroitement liés puisque tous deux se concentrent sur l'identification et la gestion des risques et des opportunités, y compris les questions en matière de durabilité. Certains des risques décrits ci-après sont traités plus en détail dans notre état de durabilité.

Risque	Pourquoi est-ce un risque pour nous ?	Quelles sont nos mesures d'atténuation ?
RISQUES STRATÉGIQUES		
Stratégie et Business Model de Colruyt	<p>Les besoins de nos clients sont en constante évolution. Afin de rester pertinent pour ses clients et de se différencier de la concurrence, Colruyt Group mise sur une offre solide et complémentaire de produits et de services. Cela englobe nos formules de magasins, nos marques propres et les produits de marque propres dont nous sommes le producteur ou le distributeur exclusif.</p> <p>La consolidation sur le marché du retail devrait se poursuivre en raison de la concurrence croissante d'acteurs plus importants. Par ailleurs, les glissements démographiques et l'évolution des préférences des consommateurs constituent un défi important. Si Colruyt Group ne l'anticipe pas à temps – par exemple, en introduisant une offre nouvelle et améliorée – cela peut réduire la demande de nos produits et services et avoir une incidence négative sur notre chiffre d'affaires. L'évolution du comportement des consommateurs peut également nous amener à ajuster notre stratégie et à adapter ou élargir notre assortiment existant.</p>	<p>Nous opérons en tenant compte des coûts dans chacune de nos formules commerciales, tout en développant de nouvelles formules pour répondre à l'évolution constante du marché et nous différencier de nos concurrents. Le suivi permanent des préférences des consommateurs apporte les informations nécessaires à nos décisions stratégiques. Notre mission de groupe : « Créer ensemble une valeur ajoutée durable fondée sur nos valeurs et notre savoir-faire dans la distribution » est au cœur de ces décisions et constitue la base de notre nouveau plan stratégique visant une approche efficace de ce risque.</p>
Relations avec les fournisseurs & pouvoir de négociation	<p>Colruyt Group dispose d'un vaste réseau de fournisseurs pour assurer la disponibilité des produits dans ses magasins. Des relations efficaces avec ces fournisseurs sont cruciales pour le succès opérationnel et les objectifs de durabilité de Colruyt Group. Une mauvaise gestion des relations avec les fournisseurs peut entraîner des problèmes tels que des perturbations dans la Supply Chain, une qualité inégale des produits ou le non-respect des normes éthiques et environnementales. En outre, la dépendance à un nombre limité de fournisseurs peut accroître la vulnérabilité et influencer la continuité et la flexibilité des activités de l'entreprise. Par ailleurs, notre pouvoir de négociation est mis sous pression par l'impact de concurrents internationaux réalisant des chiffres d'affaires plus élevés et par la concentration plus avancée des fournisseurs. De ce fait, notre position de leader sur le marché belge risque de perdre de sa pertinence, car les décisions sont de moins en moins prises en Belgique.</p>	<p>Nous sommes affiliés à plusieurs organisations d'achat (EMD et Agecore) et avons également annoncé récemment la constitution d'une nouvelle alliance de distributeurs. Ces collaborations nous permettent de renforcer nos positions de négociation et d'obtenir de meilleures conditions auprès des fournisseurs. Elles nous permettent également d'établir des collaborations bilatérales avec de nouveaux partenaires. Ces collaborations profitent à nos clients car elles sont nécessaires pour garder les prix de vente sous contrôle et elles permettent de continuer à investir dans des innovations.</p> <p>En outre, nous entretenons un dialogue permanent avec nos fournisseurs afin d'établir des partenariats à long terme et de progresser ensemble dans la réalisation de nos objectifs de durabilité, et essayons autant que possible de mettre en place des collaborations fondées sur des valeurs. C'est ainsi que nous prenons des mesures en faveur d'un transport plus durable et veillons au respect des normes éthiques et environnementales.</p>

Risque	Pourquoi est-ce un risque pour nous ?	Quelles sont nos mesures d'atténuation ?
RISQUES FINANCIERS		
Risque de financement	<p>Le groupe reste concentré sur le long terme et continue à investir de manière ciblée dans la durabilité et l'efficacité, la transformation numérique et l'innovation, le personnel et l'assortiment. De ce fait, le groupe pourrait nécessiter un financement sur les marchés de la dette et des capitaux.</p> <p>Les performances financières de Colruyt Group, le contexte macroéconomique, l'évolution des attentes des investisseurs et le niveau de l'encours de la dette financière peuvent influencer la capacité du groupe à émettre de nouvelles dettes ou de nouveaux titres ou à emprunter des fonds supplémentaires.</p> <p>Si Colruyt Group ne parvient pas à recueillir de nouveaux moyens financiers, il existe un risque qu'il ne dispose pas de moyens financiers suffisants pour investir et, par conséquent, mettre en œuvre sa stratégie à long terme.</p>	<p>Au 31 mars 2025, Colruyt Group dispose d'une position de trésorerie nette. Parallèlement à la maîtrise des coûts, l'accent est également mis en permanence sur l'amélioration du fonds de roulement.</p> <p>Par ailleurs, outre diverses lignes de crédit bilatérales, le groupe dispose d'une facilité de crédit syndiquée de EUR 670 millions, qui n'a pas été utilisée au 31 mars 2025.</p>
RISQUES OPÉRATIONNELS		
Supply Chain & continuité de l'activité	<p>Des perturbations des processus d'entreprise internes, telles que des interruptions dans la logistique, l'infrastructure informatique ou les équipements de l'entreprise, peuvent influencer la disponibilité des produits dans les magasins et compromettre la continuité opérationnelle de Colruyt Group. Des problèmes tels que des pannes de système, des pannes dans les centres de distribution ou des capacités de transport insuffisantes peuvent entraîner des retards et une augmentation des coûts. En outre, des actions de tiers, des actions syndicales ou une crise sanitaire peuvent perturber le fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement, donnant lieu à d'autres défis à relever. Ce genre de perturbations peut avoir une incidence considérable sur les activités commerciales, la satisfaction des clients et la réputation générale de Colruyt Group.</p>	<p>Nous avons mis en place une politique claire de continuité des activités, soutenue par plusieurs plans de continuité et des investissements substantiels dans notre Supply Chain et notre logistique. De plus, nous sommes assurés (en partie) pour limiter les risques résiduels éventuels.</p> <p>La diversification de notre Supply Chain, tant en matière d'achat que d'organisation opérationnelle, nous permet de répondre aux restrictions de la production locale et de mieux gérer les risques tels que le changement climatique et l'instabilité géopolitique.</p>
RISQUES COMMERCIAUX		
Concurrence et dynamique du marché	<p>Colruyt Group opère sur un marché très compétitif marqué par des acteurs internationaux et la consolidation des fournisseurs. L'évolution des préférences des consommateurs et la volatilité de l'environnement macroéconomique et géopolitique requièrent en permanence un suivi et des innovations en matière de produits, de marquage et de stratégies de marché. Des facteurs tels que l'inflation, la croissance économique, les tensions géopolitiques et les droits de douane peuvent exercer une pression sur les coûts opérationnels et les marges bénéficiaires. Si Colruyt Group ne s'y adapte pas à temps, cela peut entraîner une baisse de la demande, une perte de parts de marché et une pression supplémentaire sur les marges.</p>	<p>Nous continuons à analyser en permanence les dynamiques de marché et les dépenses des consommateurs, tout en suivant de près la situation macroéconomique et géopolitique afin de pouvoir réagir rapidement et efficacement. Par ailleurs, l'accent est toujours mis sur l'excellence opérationnelle et la maîtrise continue des coûts, des principes que le groupe applique systématiquement avec succès.</p>
Qualité et sécurité des produits	<p>La garantie de produits de haute qualité et du respect strict des normes de sécurité est essentielle pour préserver la réputation de Colruyt Group et réduire le risque de rappels de produits, de mécontentement des clients et de litiges juridiques. Colruyt Group est exposé à des risques de responsabilité lors de la production, de l'emballage et de la vente des marchandises. Le groupe est exposé aux risques liés à la contamination involontaire ou malveillante des produits, à la détérioration des aliments et aux perturbations en matière de transport ou de stockage, en particulier pour les produits périssables.</p>	<p>Le système de gestion de la qualité garantit la sécurité des aliments et des produits de notre assortiment grâce à un suivi, une analyse et une amélioration continue. Nous appliquons des normes de qualité, des certifications et des contrôles stricts afin de garantir un niveau élevé de qualité.</p> <p>En outre, nous continuons à investir activement dans les <i>Product Defense</i>, <i>Product Fraud</i> et <i>Food Safety Culture</i> afin de protéger l'intégrité et la sécurité de nos produits. Nous collaborons également étroitement avec les fournisseurs afin de veiller à la qualité de manière systématique et permanente. Par ailleurs, Colruyt Group est assuré contre les risques de responsabilité des produits et les rappels de produits.</p>

Risque	Pourquoi est-ce un risque pour nous ?	Quelles sont nos mesures d'atténuation ?
RISQUES ENVIRONNEMENTAUX		
Utilisation des matériaux et circularité	<p>Colruyt Group reconnaît l'importance cruciale d'une utilisation responsable des matières premières et de l'application de pratiques circulaires pour garantir la durabilité à long terme. L'utilisation inefficace de ressources naturelles, la dépendance à des matériaux limités et la production de déchets constituent des risques pour l'environnement et l'efficacité opérationnelle du groupe. La question de l'utilisation des emballages est centrale à cet égard. Elle est inhérente aux activités de Colruyt Group, à la fois pour la protection des produits, la logistique et la perception des marques. Si notre groupe n'évolue pas assez rapidement vers des solutions d'emballage ayant un impact environnemental (encore) plus réduit, cela peut nuire à sa réputation et entraîner des coûts supplémentaires donnant lieu à un impact sur notre position concurrentielle et notre chiffre d'affaires.</p>	<p>Colruyt Group s'engage à une gestion plus durable des matières premières en rendant sans cesse ses produits, ses emballages et ses services plus circulaires. Nous le faisons selon les principes de l'économie circulaire. Notre politique en matière d'emballage repose sur trois piliers : (1) accent sur la réduction des matières premières en évitant, réduisant et réutilisant (refuse/reduce/reuse) les emballages, (2) utilisation de matériaux durables et (3) accent sur le recyclage. De cette manière, nous utilisons les matières premières de la manière la plus efficace possible et réduisons au maximum les déchets.</p> <p>En ce qui concerne les matériaux de construction et d'aménagement, nous avons également mis en place un plan visant un fonctionnement entièrement circulaire d'ici 2050. Ce faisant, nous nous concentrerons sur l'utilisation de matériaux réutilisables et recyclables et sur l'augmentation du ratio de réutilisation effectif.</p>
Adaptation au changement climatique	<p>Les effets du changement climatique sont perceptibles dans le monde entier et comprennent l'élévation du niveau des mers, les conditions météorologiques extrêmes plus fréquentes et plus intenses, ainsi que les perturbations des écosystèmes et de la biodiversité. Ces conditions météorologiques extrêmes, telles que la sécheresse, les inondations et les tempêtes, peuvent entraîner de mauvaises récoltes et des interruptions de la chaîne d'approvisionnement, affectant ainsi directement les processus opérationnels critiques de Colruyt Group et la disponibilité de nos produits.</p>	<p>Une politique a été élaborée pour la disponibilité de nos produits et des choix stratégiques y ont été opérés concernant les interruptions de la chaîne d'approvisionnement. Par ailleurs, nous œuvrons à des plans pour nos marques propres. À travers Colimpo Ltd, Colruyt Group exerce également des activités commerciales à Hong Kong et en Thaïlande afin de pouvoir s'approvisionner aussi largement que possible et d'agir rapidement si nécessaire.</p> <p>En ce qui concerne nos propres opérations, il est procédé à des analyses approfondies se concentrant spécifiquement sur les incidences physiques du changement climatique. Nous identifions ainsi les risques spécifiques et prenons des mesures d'atténuation si nécessaire.</p>
RISQUES SOCIAUX		
Gestion des talents	<p>Le succès de Colruyt Group dépend en grande partie de sa capacité à attirer, développer et retenir les talents qualifiés sur un marché du travail compétitif. Une forte rotation du personnel ou des difficultés à pourvoir à des postes clés peuvent entraver la mise en œuvre stratégique et l'efficacité opérationnelle.</p>	<p>Colruyt Group investit beaucoup dans le recrutement, le développement et la rétention des talents qualifiés au travers de journées de l'emploi, de recrutements directs, de rotations de fonction internes et de formations. Nous appliquons le principe « l'effectif va au-delà du recrutement » en organisant nos propres formations pour les profils difficiles à pourvoir et en mettant particulièrement l'accent sur le recyclage. Par ailleurs, nous optimisons nos services par l'automatisation, l'outsourcing et l'offshoring. Enfin, l'accent est mis sur la création d'un environnement de travail agréable et conforme à nos valeurs.</p>
Santé et sécurité	<p>Colruyt Group doit tenir compte des risques en matière de santé et de sécurité au travail dans ses activités de retail, de logistique et de distribution. Ces risques signifient qu'une attention quotidienne est nécessaire pour éviter les accidents du travail, aborder les problèmes ergonomiques ainsi que les défis en matière de santé mentale. Les programmes destinés au bien-être des collaborateurs et l'attention quotidienne portée à la sécurité, inhérente à toutes les tâches et activités, sont essentiels pour veiller à un environnement de travail sûr et sain.</p>	<p>La sécurité et la joie au travail de nos collaborateurs sont au cœur de l'ensemble de nos processus. Colruyt Group a mis en place des programmes comprenant des mesures de sécurité solides pour assurer le bien-être des collaborateurs et les intégrer dans les processus de travail quotidiens. Cela permet au groupe de prévenir les accidents. La mise à disposition d'un environnement de travail sain et sûr apporte une contribution positive au résultat d'exploitation. Par ailleurs, il est recouru à la fois à une approche proactive, au travers de facteurs qui contribuent à la qualité et au sens du travail, et à une approche réactive, en soutenant les collaborateurs lors de leur réintégration après une maladie.</p>

Risque	Pourquoi est-ce un risque pour nous ?	Quelles sont nos mesures d'atténuation ?
RISQUES LIÉS À LA GOUVERNANCE		
Non-respect de la réglementation	Colruyt Group fait face à une réglementation toujours plus complexe et exigeante, nécessitant des ressources importantes ainsi qu'une vigilance constante. Cette complexité accroît le risque de non-respect involontaire pouvant donner lieu à des amendes, des perturbations opérationnelles et une atteinte à la réputation. Ce non-respect peut également limiter les possibilités du groupe de se développer et d'investir dans des initiatives stratégiques telles que la durabilité et l'innovation.	Colruyt Group suit de près l'évolution des lois et des réglementations, et évalue en permanence leur incidence sur ses activités. Ce suivi continu nous permet de réagir rapidement aux changements, de prendre des décisions réfléchies et des mesures proactives pour minimiser les risques et garantir la conformité.
RISQUES LIÉS À L'INFORMATION ET À LA TECHNOLOGIE		
Respect de la vie privée et protection des données	La protection des données sensibles des clients, des collaborateurs et de l'entreprise est essentielle pour maintenir la confiance des clients et se conformer à la législation en matière de protection des données, notamment le RGPD. Les risques englobent les fuites de données, l'accès non autorisé ou le cryptage insuffisant, qui peuvent entraîner des amendes financières et une atteinte à la réputation. Il est essentiel de gérer de manière proactive la cybersécurité et de mettre en œuvre des mesures robustes de protection des données.	Un traitement éthique des données ne garantit pas seulement l'intégrité, mais constitue également un levier de création de valeur durable fondée sur l'information. Colruyt Group continue d'investir dans l'éthique, la transparence et la sécurité des données afin d'en minimiser les risques. Ces efforts s'appuient notamment sur le suivi continu assuré par le Data, Privacy & Security Board et le Data Protection Officer (DPO) au niveau du groupe. Les données des clients/collaborateurs/fournisseurs ne sont accessibles au sein de Colruyt Group qu'aux collaborateurs qui en ont besoin dans le cadre de leur fonction. Tous ces collaborateurs suivent une formation approfondie sur le RGPD. Nous ne recueillons auprès de nos clients que les données nécessaires pour leur fournir le meilleur service possible, et nous traitons ces données de manière éthique. Nous ne demandons pas plus de données que nécessaire pour proposer nos services et ne vendons jamais à des tiers des données sensibles sur les clients au regard de la vie privée.
Cybersécurité	Colruyt Group est exposé aux cybermenaces telles que le hameçonnage, les rançongiciels et les attaques DDoS, qui peuvent perturber les systèmes opérationnels et entraîner un préjudice financier ou une atteinte à sa réputation. Ces risques découlent à la fois de vulnérabilités internes et de menaces externes.	Avec un effectif de plus de 33.000 collaborateurs et une multitude de canaux et applications en ligne, Colruyt Group s'expose à d'innombrables menaces. Nous investissons dès lors massivement dans la cybersécurité et dans une stratégie de sécurité à long terme impliquant les mesures de prévention et de détection adéquates. Indépendamment de cela, nous œuvrons sans relâche à la sensibilisation et à la formation de nos collaborateurs.
Innovation technologique et digitalisation	Pour rester compétitif, Colruyt Group doit innover et déployer les technologies numériques de manière efficace. Les principaux risques incluent une adoption trop lente des nouvelles technologies, une résistance à la transformation numérique ou l'échec de certains projets d'innovation. Ces facteurs peuvent affaiblir la position concurrentielle du groupe, nuire à l'efficacité opérationnelle et impacter négativement l'expérience client.	Une attention particulière est accordée aux manières novatrices de simplifier, d'accélérer ou d'automatiser nos processus (dans la logistique et les magasins). L'efficacité est l'une des valeurs fondamentales de Colruyt Group. C'est pourquoi les différents départements sont constamment attentifs aux innovations technologiques. Par exemple, en février 2025, nous avons été récompensés pour l'introduction de l'automatisation des palettes en magasin. Notre organisation s'interroge en permanence sur nos besoins stratégiques en matière de digitalisation et nous continuons à investir dans la formation de nos collaborateurs, la poursuite de la digitalisation et l'application de l'intelligence artificielle (IA).

3.3.4. Information et communication

Afin de permettre aux collaborateurs des différents niveaux hiérarchiques au sein de Colruyt Group 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 :

- les tableaux de bord financiers incluent, entre autres, le chiffre d'affaires, le bénéfice brut, les charges salariales, les autres charges directes et indirectes et les amortissements, l'EBIT et l'EBITDA ;
- le compte rendu opérationnel inclut, entre autres, un rapport détaillé sur le chiffre d'affaires, le bénéfice brut, les charges salariales, la contribution des magasins et la productivité des magasins ;
- le compte rendu de projets ou programmes en vue du suivi des projets et programmes.

Monitoring

Le Conseil d'administration contrôle le bon fonctionnement des systèmes de gestion des risques par l'intermédiaire du Comité d'audit. À cette fin, le Comité d'audit recourt aux informations fournies par les auditeurs externes et collabore avec les départements Gestion des risques et Legal & Compliance ainsi que l'unité opérationnelle Finance. Un rapport trimestriel est établi pour rendre compte des activités menées et des résultats obtenus.

Tant l'audit externe que les départements Risk et Legal & 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 consolidés et des comptes annuels statutaires distincts, tandis que pour le département Gestion des risques, il s'agit plutôt de maîtriser les risques inhérents aux processus et leurs potentielles retombées négatives, et pour le département Legal & Compliance, il s'agit d'assurer le suivi du respect des règles de politique internes et de la législation en vigueur dans l'ensemble de nos processus.

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. Si nécessaire, des actions sont entreprises pour apporter des ajustements.

3.4. 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, Colruyt Group a mis en place les mesures de gestion et contrôles internes suivants :

3.4.1. 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 de Colruyt Group 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. 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 a été mise en place, entre autres.

3.4.2. Surveillance de la qualité des chiffres fournis

Le processus de clôture passe par divers rôles 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. 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. Enfin, la direction financière procède à une dernière vérification avant validation.

3.4.3. Communication de l'information financière

Afin de garantir une transparence optimale de la communication et de l'information, Colruyt Group publie à des dates convenues des communiqués de presse de nature financière. Les efforts consentis par la direction en matière de communication se manifestent par ailleurs sous la forme de roadshows et de contacts téléphoniques réguliers avec des investisseurs et analystes, sans oublier les entrevues en présentiel.

Actionnariat - actions et obligations Colruyt

1. Calendrier destiné aux actionnaires

10/09/2025	Date d'enregistrement pour le dépôt des actions en vue de la participation à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires
24/09/2025 (16h00)	Assemblée générale des actionnaires pour l'exercice 2024/25
	Dividende de l'exercice 2024/25 (coupon 16)
25/09/2025	Cum dividend date (dernier jour où l'action est négociée, dividende inclus)
26/09/2025	Ex-date (détachement des coupons)
29/09/2025	Record date (centralisation des coupons)
30/09/2025	Mise en paiement
10/10/2025	Attestations relatives à l'exonération ou à la réduction du précompte mobilier sur les dividendes en notre possession
09/10/2025	Assemblée générale extraordinaire : augmentation de capital de la S.A. Colruyt Group réservée au personnel de Colruyt Group (art. 7:204 du Code des sociétés et des associations)
16/12/2025	Publication des informations semestrielles consolidées de l'exercice 2025/26
17/12/2025	Réunion d'information pour les analystes financiers
16/06/2026	Publication des informations annuelles consolidées de l'exercice 2025/26
17/06/2026	Réunion d'information pour les analystes financiers
31/07/2026	Publication du rapport annuel de l'exercice 2025/26
30/09/2026	Assemblée générale des actionnaires pour l'exercice 2025/26

2. Dividende de l'exercice 2024/25 ⁽¹⁾

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

Le Conseil d'administration souhaite faire évoluer le dividende annuel par action proportionnellement à la mutation 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, sous réserve d'un résultat positif.

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale des actionnaires du 24 septembre 2025 d'attribuer un dividende brut de EUR 1,38 pour les actions de la S.A. Colruyt Group participant aux bénéfices de l'exercice 2024/25. De ce dividende brut de EUR 1,38, les actionnaires recevront un montant net de EUR 0,966 après retenue des 30 % de précompte mobilier.

Le dividende brut ordinaire de l'exercice 2024/25 sera mis en paiement à partir du 30 septembre 2025, contre remise électronique du coupon n° 16 auprès des institutions financières.

BNP Paribas Fortis Banque agira en tant qu'organisme de paiement (Principal Paying Agent) des dividendes.

Les revenus de biens mobiliers, tels que les dividendes et intérêts, font l'objet d'un précompte mobilier de 30% depuis le 1er janvier 2017. Depuis le 1er janvier 2018, les contribuables (personnes physiques) belges peuvent récupérer annuellement le précompte mobilier prélevé sur certains dividendes de leurs actions belges et étrangères à concurrence d'un montant limité au moyen de la déclaration à l'impôt des personnes physiques (pour l'année de revenus 2024, un maximum de EUR 249,90 de précompte mobilier sur les dividendes peut être récupéré, ce qui correspond à EUR 833 de dividendes bruts perçus). Pour les actionnaires étrangers, le montant du dividende net peut diverger, en fonction des traités de double imposition conclus entre la Belgique et les différents pays. Les attestations nécessaires doivent être en notre possession le 10 octobre 2025 au plus tard.

Depuis son introduction en bourse en 1976, l'action Colruyt a été scindée à plusieurs reprises. La dernière scission date du 15 octobre 2010 et consistait en une division par cinq de l'action.

(1) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 24 septembre 2025.

Depuis le 15 octobre 2010, seules les actions portant le code ISIN BE0974256852 sont cotées sur Euronext Bruxelles. En référence à la loi du 14 décembre 2005 portant suppression des titres au porteur, telle que modifiée par la loi du 21 décembre 2013, Colruyt a vendu en date du 24 mars 2015 sur le marché réglementé d'Euronext Bruxelles ses actions au porteur restantes (28.395 actions au total). Les personnes qui détenaient encore des anciennes actions Colruyt physiques et qui pouvaient démontrer leur qualité de titulaire de ces titres, pouvaient obtenir, dans les limites légales, la contre-valeur en espèces auprès de la Caisse de Dépôts et Consignations du 1er janvier 2016 au 31 décembre 2024. Ces titres physiques n'ont plus de valeur depuis le 1er janvier 2025.

Rendement de dividende

	Exercice 2024/25 ⁽¹⁾	Exercice 2023/24 ⁽²⁾	Exercice 2022/23
Dividende brut par action	1,38	2,38	0,80
Rendement de dividende	3,63%	5,56%	2,97%
Pay-out ratio	50,5%	28,6%	51,0%

(1) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 24 septembre 2025.

(2) Inclut le dividende intérimaire de EUR 1,00 par action versé à la suite de la plus-value unique réalisée sur la vente de Parkwind par Virya Energy. Abstraction faite de l'effet positif net unique lié à Virya Energy et du dividende intérimaire, le rendement de dividende s'élève à 3,22% et le pay-out ratio à 50,2%.

Informations sur l'action Colruyt



Cotation :

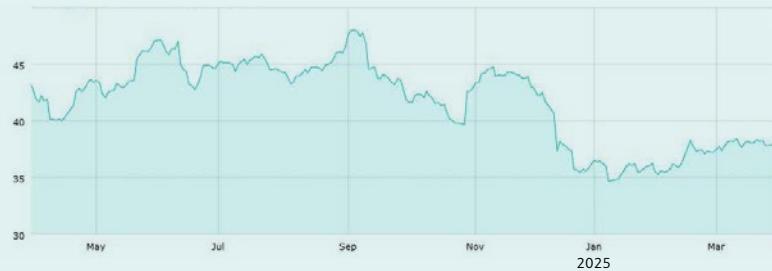
Euronext Bruxelles (depuis 1976)

Membre de l'indice Bel Mid depuis le 20/03/2023

Ticker action COLR

Code ISIN BE0974256852

Évolution du cours de l'action Colruyt au cours de l'exercice écoulé



Évolution du cours de l'action au cours des cinq derniers exercices



source : www.euronext.com

3. Aperçu de la structure de l'actionnariat de la S.A. Colruyt Group⁽⁶⁾

Au 31 mars 2025, le capital de la société s'élevait à EUR 384.689.455,45, entièrement libéré et représenté par 124.497.858 actions sans valeur nominale, qui peuvent être nominatives ou dématérialisées.

Par acte notarié du 17 décembre 2024, 148.968 nouvelles actions ont été émises à la suite d'une augmentation de capital réservée aux membres du personnel de Colruyt Group. Il a également été procédé à la destruction de 3.000.000 actions propres.

À l'exception des actions propres détenues par la Société même, dont les droits de vote sont suspendus conformément à l'article 7:217 §1 alinéa 2 du Code des sociétés et des associations, l'exercice des droits de vote liés aux actions de la Société ne fait pas l'objet de restrictions.

Aperçu de la mutation	2024/25	
Nombre total d'actions au 01/04/2024	127.348.890	
Création de nouvelles actions à la suite de l'augmentation de capital réservée au personnel en date du 17/12/2024	+ 148.968	
Destruction d'actions propres en date du 17/12/2024	- 3.000.000	
Nombre total d'actions au 31/03/2025	124.497.858	
Nombre d'actions⁽¹⁾	2024/25	2023/24
Actions ordinaires	124.497.858	127.348.890
Actions participant aux bénéfices	124.497.858	127.348.890
Actions détenues par la Société	- 3.587.486	- 2.347.419
Actions détenues par des filiales ⁽²⁾	0	0
Solde des actions participant aux bénéfices en juin	120.910.372	125.001.471
Dividende brut ordinaire ⁽³⁾	1,38	1,38
Dividende net	0,966	0,966
Bénéfice ⁽⁴⁾	2,73	2,75
Base de calcul (moyenne pondérée) ⁽⁵⁾	123.489.687 actions	126.163.912 actions
Cours boursier à Bruxelles (en EUR)		
Cours boursier au 31 mars	38,00	42,82
Cours le plus élevé de l'exercice (cours de clôture)	48,00	44,38
Cours le plus bas de l'exercice (cours de clôture)	34,62	24,94
Valeur boursière au 31 mars (en millions EUR)	4.730,92	5.453,08

(1) Situation respectivement au 06/06/2025 et au 07/06/2024.

(2) Les actions propres aliénées à la filiale CGMI SRL ne sont pas prises en compte car elles donnent droit à un dividende.

(3) Le dividende brut total proposé pour l'exercice 2023/24 se compose d'un dividende intérimaire de EUR 1,00 brut relatif à la plus-value unique réalisée sur la vente de Parkwind par Virya Energy (dividende intérimaire versé en décembre 2023) et d'un dividende brut ordinaire de EUR 1,38.

(4) Pour l'exercice 2023/24 : abstraction faite de l'effet positif net unique de EUR 704 millions lié à Virya Energy. Cet effet compris, le bénéfice net s'élève à EUR 8,33 par action.

(5) Calculé sur la base du nombre d'actions participantes, déduction faite des actions participantes détenues par la Société et par ses filiales (les actions propres aliénées à la filiale CGMI SRL ne sont pas prises en compte car elles donnent droit à un dividende).

(6) Ce volet fait partie du rapport annuel du Conseil d'administration, conformément aux articles 3:6 et 3:32 du Code des sociétés et des associations.

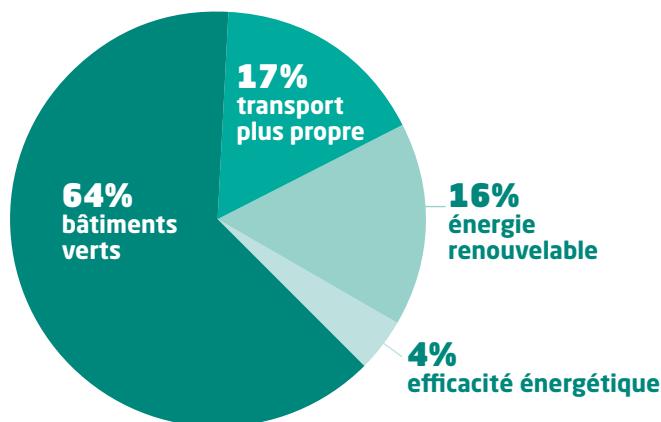
4. Obligations ⁽¹⁾

Le 8 février 2023, Colruyt Group a annoncé une émission d'obligations retail vertes à taux fixe au nom de la S.A. Colruyt Group pour un montant total de EUR 250 millions.

Les obligations sont cotées sur le marché réglementé d'Euronext Bruxelles pour une période de cinq ans, jusqu'au 21 février 2028. Les obligations ont été émises en coupures de EUR 1.000 à un prix d'émission de 101,875%. Au 31 mars 2025, le prix de marché était de EUR 1.046,30 par coupure.

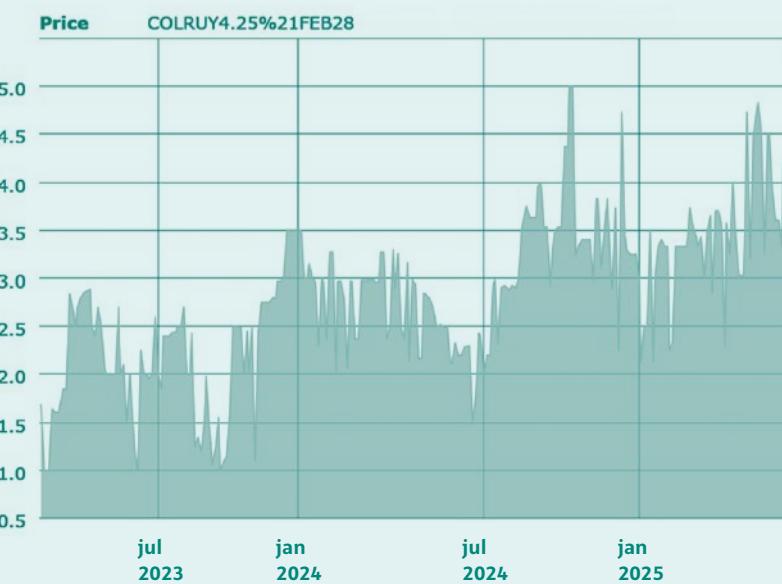
S'appuyant sur le Sustainable Financing Framework élaboré en interne, qui offre un cadre de financement durable, l'émission de ces obligations retail vertes permet à Colruyt Group de poursuivre de manière ciblée ses investissements à long terme, en particulier en matière de durabilité, et de diversifier ses financements en gérant de manière optimale tous les risques potentiels en matière d'intérêts et de liquidités. Colruyt Group a pu affecter la totalité des EUR 250 millions d'obligations retail vertes à des projets d'investissement verts. Dans la lignée de l'évolution des dépenses consacrées à ces projets d'investissement verts, un rapport de leur affectation a été publié en février 2024 et en février 2025. Ces deux rapports, ainsi que le prospectus, peuvent être consultés sur le site web de la Société sur www.colruytgroup.com/investir/financement-de-la-dette.

Affectation par catégorie entrant en ligne de compte



Émetteur	Colruyt Group S.A.
Marché	Euronext Bruxelles
Type	Obligations d'entreprise
Code ISIN	BE0002920016
Montant nominal	EUR 250 millions
Date d'émission	21 février 2023
Échéance	21 février 2028
Rendement brut annuel	4,25%

Évolution du prix des obligations retail vertes de la S.A. Colruyt Group – code ISIN BE000292016



source : www.euronext.com

(1) Ce volet fait partie du rapport annuel du Conseil d'administration, conformément aux articles 3:6 et 3:32 du Code des sociétés et des associations.

5. Rachat et aliénation d'actions propres⁽¹⁾

Depuis plusieurs années, l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires mandate le Conseil d'administration de la S.A. Colruyt Group aux fins de l'acquisition d'actions propres. Ces acquisitions d'actions interviennent conformément aux articles 7:215 à 7:218 du Code des sociétés et des associations et aux articles 8:3 à 8:6 de l'arrêté royal du 29 avril 2019 portant exécution du Code des sociétés et des associations.

Le rachat d'actions propres est exécuté par un intermédiaire indépendant en vertu d'un mandat discrétionnaire, ce qui permet de procéder aux rachats à la fois pendant les périodes ouvertes et fermées.

L'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 8 octobre 2024 a décidé de renouveler pour une période de cinq ans le mandat susmentionné accordé au Conseil d'administration. Conformément à l'article 8:4 de l'arrêté royal du 29 avril 2019, les informations relatives aux opérations de rachat effectuées doivent être communiquées à l'Autorité des Services et Marchés Financiers (FSMA) au plus tard à la fin de la septième journée boursière suivant leur date d'exécution et être simultanément publiées par la Société à travers un communiqué de presse sur notre site web www.colruytgroup.com.

Dans le cadre du mandat délivré par l'Assemblée générale extraordinaire du 8 octobre 2024, Colruyt Group a racheté un total de 4.414.803 actions propres entre le 1er avril 2024 et le 31 mars 2025.

Au cours de l'exercice 2024/25, Colruyt Group a détruit un total de 3.000.000 actions propres par acte notarié du 17 décembre 2024.

À la suite des opérations précitées, la Société détient, directement ou indirectement, un total de 3.618.171 actions propres au 31 mars 2025, soit 2,91% du nombre total d'actions émises (124.497.858) à la fin de la période de référence.

Conformément à l'article 7:217 § 1 du Code des sociétés et des associations, le Conseil d'administration décide que les droits aux dividendes des actions ou certificats directement détenus par la S.A. Colruyt Group continueront à être suspendus et sont échus pour la période durant laquelle ils sont détenus. Aucun dividende ne sera par conséquent payé pour ces titres et les droits de vote liés à ces actions sont également suspendus.

Aperçu du rachat d'actions propres

Pendant la période	2024/25	Après la période	2025/26
Nombre total d'actions propres en notre possession au début de la période (01/04/2024)	2.203.368	Nombre total d'actions propres en notre possession au début de la période (01/04/2025)	3.618.171
Nombre d'actions propres détruites le 17/12/2024	- 3.000.000	Rachat d'actions propres durant la période du 01/04/2025 au 06/06/2025 inclus	181.988
Rachat d'actions propres en 2024/25	+ 4.414.803	Nombre total d'actions propres en notre possession, directement ou indirectement, à la fin de la période (31/03/2025)	3.800.159
Nombre total d'actions propres en notre possession, directement ou indirectement, à la fin de la période (31/03/2025)	3.618.171		

(1) Ce volet fait partie du rapport annuel du Conseil d'administration, conformément aux articles 3:6 et 3:32 du Code des sociétés et des associations.

6. Structure de l'actionnariat

Les membres de la famille Colruyt (structurée par le biais de sa société d'investissement Korys) et apparentés sont l'actionnaire de référence de la Société. Le Conseil d'administration ne juge pas nécessaire de conclure des relationship agreements entre l'actionnaire de référence et la Société, étant donné que l'actionnaire de référence est fortement représenté au sein du Conseil d'administration et que Colruyt Group est, en outre, une entreprise familiale, si bien qu'il existe déjà un lien très étroit entre la Société et les actionnaires familiaux.

Au cours de l'exercice 2024/25, il a été procédé aux communications et notifications de transparence suivantes, qui reflètent l'évolution de la structure de l'actionnariat de la Société.

6.1 Communication d'un accord d'action de concert (art. 74 de la loi OPA du 1er avril 2007)⁽¹⁾

Le 26 août 2024, la S.A. Korys a envoyé, au nom des parties agissant de concert (Korys S.A., membres de la famille Colruyt et apparentés et Colruyt Group), à la Société et à l'Autorité des Services et Marchés Financiers (FSMA), une actualisation des participations. Les parties précitées ont également communiqué à cette date un accord d'action de concert au sens de l'article 74 §7, alinéa 3, de la loi du 1er avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition.

Conformément à la loi, une actualisation des participations concernées doit être communiquée une fois par an à la fin août. L'intégralité de la lettre se trouve sur notre site colruytgroup.com/fr/investir.

Structure de l'actionnariat sur la base de cette actualisation à la suite de la communication de l'accord d'action de concert du 26/08/2024

Parties concernées	Situation au 25/08/2023	Situation au 26/08/2024
Korys S.A.	74.058.801	81.075.093
Korys Investments S.A.	1.241.605	1.241.605
Korys Management Investments SRL	193.915	193.915
Colruyt Group S.A.	7.762.826	2.854.482
Korys Business Services I S.A.	1.000	1.000
Korys Business Services II S.A.	1.000	1.000
Korys Business Services III S.A.	1.000	1.000
Stiftung Pro Creatura, fondation de droit suisse	146.755	144.755
Impact Capital S.A.	60.000	60.000
Personnes physiques (qui détiennent directement ou indirectement moins de 3% des titres assortis d'un droit de vote de la Société)	8.566.764	8.499.368
TOTAL	92.033.666	94.284.391

Au 26 août 2024, le nombre d'actions concernées détenues de concert s'élevait à 74,04% du nombre total d'actions Colruyt.

(1) Ce volet fait partie du rapport annuel du Conseil d'administration, conformément aux articles 3:6 et 3:32 du Code des sociétés et des associations.

6.2 Notifications de transparence (loi du 2 mai 2007)

Dans le cadre de la loi du 2 mai 2007 et de l'arrêté royal du 14 février 2008 (publicité de participations importantes dans les sociétés cotées en Bourse), la S.A. Korys, les membres de la famille Colruyt et apparentés ainsi que Colruyt Group, qui agissent de concert, n'ont publié qu'une notification de transparence au cours de l'exercice 2024/25, à savoir le 29 octobre 2024. Selon cette notification de transparence du 28 octobre 2024, les actionnaires agissant de concert Korys, les membres de la famille Colruyt et apparentés ainsi que Colruyt Group détenaient, au 22 octobre 2024, un total de 96.015.638 actions de Colruyt Group, représentant ensemble 75,40% du nombre total des actions émises par la Société (127.348.890).

La Société n'a pas connaissance d'autres accords entre actionnaires. Les seuils légaux par tranche de 5% sont en vigueur. Toutes les notifications de transparence sont disponibles sur le site web colruytgroup.com/fr/investir/informations-destinees-aux-actionnaires.

Notification de transparence du 28 octobre 2024

	Notification précédente	Après la transaction	
Détenteurs de droits de vote	# droits de vote	# droits de vote attachés à des titres	% droits de vote attachés à des titres
Stichting Administratiekantoor Cozin	0	0	0,00%
Korys S.A.	78.110.483	82.065.193	64,44%
Korys Investments S.A.	1.241.605	1.241.605	0,97%
Korys Management Investments SRL	193.915	193.915	0,15%
Korys Business Services I S.A.	1.000	1.000	0,001%
Korys Business Services II S.A.	1.000	1.000	0,001%
Korys Business Services III S.A.	1.000	1.000	0,001%
Stiftung Pro Creatura	146.755	144.255	0,11%
Impact Capital S.A.	60.000	60.000	0,05%
Actionnaires de la famille Colruyt	8.615.948	8.504.008	6,68%
Colruyt Group S.A.	1.990.695	3.590.989	2,82%
CGMI SRL	212.673	212.673	0,17%
TOTAL	90.575.074	96.015.638	75,40%

Dénominateur : 127.348.890

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

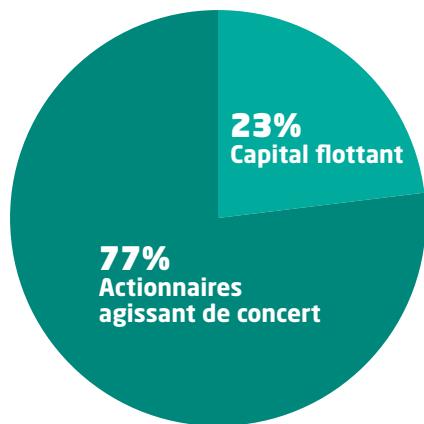
- La S.A. Colruyt Group et sa filiale CGMI SRL sont contrôlées par la S.A. Korys, à son tour contrôlée par Stichting Administratiekantoor Cozin.
- La S.A. Korys Investments et la SRL Korys Management Investments sont contrôlées par la S.A. Korys.
- Les S.A. Korys Business Services I, Korys Business Services II et Korys Business Services III sont contrôlées par la S.A. Korys.
- Stiftung Pro Creatura, fondation de droit suisse, et la S.A. Impact Capital sont contrôlées par des personnes physiques qui possèdent directement ou indirectement moins de 3% des titres assortis d'un droit de vote de la société.

La S.A. Colruyt Group et sa filiale CGMI SRL ne sont pas parties prenantes dans les accords d'action de concert, mais leurs actions propres sont prises en compte en leur qualité de filiales de la S.A. Korys (art. 6, §5, 3^e de la loi sur la transparence) ; en effet, la S.A. Korys est supposée détenir indirectement ces actions.

6.3 Actualisation de l'actionnariat au terme de l'exercice 2024/25

Sur la base de la structure de l'actionnariat résultant de la notification de transparence précitée des actionnaires de référence du 28 octobre 2024, des actions propres détenues par la Société et ses filiales au 31 mars 2025, ainsi que de la modification du dénominateur consécutive à l'augmentation de capital réservée au personnel et à la destruction d'actions propres en date du 17 décembre 2024, la répartition totale des actions et instruments financiers assimilés à la clôture de l'exercice 2024/25 est la suivante :

Actionnaires agissant de concert	95.830.147
Famille Colruyt et sociétés Korys	92.211.976
Colruyt Group et filiales	3.618.171
Capital flottant	28.667.711
TOTAL	124.497.858



Au 31 mars 2025, les actionnaires agissant de concert détiennent 77% des actions de la Société. Les autres actions (capital flottant de 23%) sont détenues par des actionnaires institutionnels ou individuels qui ne dépassent pas, individuellement ou de concert, le seuil statutaire de 5% pour procéder à une notification de transparence.