



# RAPPORT ANNUEL 2014

# LE GROUPE DELHAIZE<sup>(1)</sup>

# UN DISTRIBUTEUR ALIMENTAIRE LEADER

Le Groupe Delhaize détient des **positions de leader en distribution alimentaire** dans des **marchés clés**. Nos sociétés opérationnelles ont atteint ces positions de leader grâce à des **stratégies commerciales différenciées**. Le Groupe s'engage à offrir à ses clients une expérience d'achat **adaptée localement**, à créer de la valeur ajoutée et à respecter des **normes élevées en matière sociale, environnementale et éthique**. L'étroite collaboration entre les différentes sociétés opérationnelles au niveau régional et global fait la force de notre Groupe.

Le Groupe Delhaize est coté sur **NYSE Euronext Bruxelles** (symbole : DELB) et sur le **New York Stock Exchange** (symbole : DEG).



**149 968**  
collaborateurs

**3 402**  
magasins

**7**  
**pays**

Belgique, Luxembourg,  
États-Unis, Grèce,  
Roumanie, Serbie,  
Indonésie

**€21,4** mrds  
de revenus

**€762** mio  
de bénéfice d'exploitation  
sous-jacent

(1) Au 31 décembre 2014 sauf indication contraire.  
En excluant les 66 magasins Bottom Dollar Food et les  
2 040 collaborateurs liés.

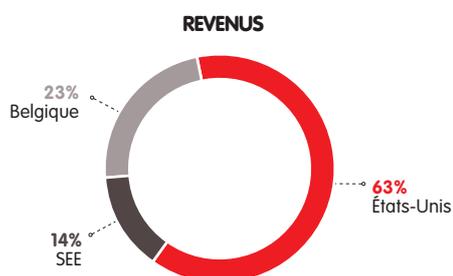


<b>02</b>	<b>Aperçu</b>
<b>02</b>	Chiffres clés
<b>04</b>	Entretien avec le Président du Conseil d'Administration et le Chief Executive Officer
<b>08</b>	<b>Stratégie</b>
<b>08</b>	Contexte de la grande distribution et priorités pour 2015
<b>10</b>	Notre cadre stratégique
<b>11</b>	Notre objectif
<b>12</b>	Tenir nos engagements
<b>14</b>	Nos clients
<b>18</b>	Nos collaborateurs
<b>21</b>	Nos valeurs
<b>22</b>	Nos collectivités
<b>26</b>	Nos actionnaires
<b>28</b>	Information aux actionnaires
<b>32</b>	<b>Performance<sup>(2)</sup></b>
<b>32</b>	Aperçu des secteurs opérationnels
<b>34</b>	Revue financière
<b>37</b>	États-Unis
<b>40</b>	Belgique
<b>42</b>	Sud-Est de l'Europe
<b>46</b>	<b>Gouvernance<sup>(2)</sup></b>
<b>46</b>	Gouvernance d'entreprise
<b>58</b>	Rapport de rémunération
<b>64</b>	<b>Facteurs de risque<sup>(2)</sup></b>
<b>71</b>	<b>États financiers<sup>(2)</sup></b>
<b>176</b>	<b>Glossaire</b>

(2) Ces chapitres contiennent l'information que le Code belge des Sociétés exige d'inclure dans le Rapport de Gestion sur les comptes consolidés et constituent, ensemble, ce Rapport de Gestion.

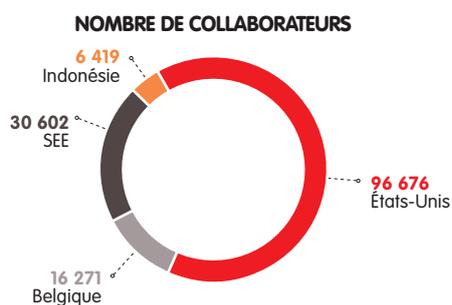
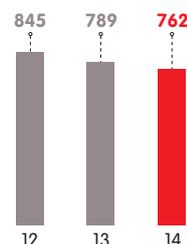
# CHIFFRES CLÉS <sup>(1)</sup>

**€757** mio  
cash-flow libre



**3 402**  
magasins

**BÉNÉFICE D'EXPLOITATION  
SOUS-JACENT (EN MILLIONS DE €)**



**149 968**  
collaborateurs



	(en millions de \$, sauf les montants par action) <sup>(5)</sup>	(en millions de €, sauf les montants par action)			Évolution par rapport à l'année précédente	
	2014	2014	2013	2012	2014	2013
<b>RÉSULTATS</b>						
Revenus	<b>28 378</b>	<b>21 361</b>	20 593	20 514	<b>+3,7%</b>	+0,4%
Bénéfice d'exploitation sous-jacent <sup>(2)</sup>	<b>1 012</b>	<b>762</b>	789	845	<b>-3,4%</b>	-6,6%
Bénéfice d'exploitation	<b>562</b>	<b>423</b>	537	574	<b>-21,2%</b>	-6,3%
Bénéfice net des activités poursuivies	<b>251</b>	<b>189</b>	272	297	<b>-30,5%</b>	-8,2%
Bénéfice net (part du Groupe)	<b>118</b>	<b>89</b>	179	105	<b>-50,3%</b>	+70,7%
Cash-flow libre <sup>(2)</sup>	<b>1 006</b>	<b>757</b>	669	773	<b>+13,2%</b>	-13,4%
<b>POSITION FINANCIÈRE</b>						
Total des actifs	<b>16 111</b>	<b>12 127</b>	11 594	11 915	<b>+4,6%</b>	-2,7%
Total des capitaux propres	<b>7 245</b>	<b>5 453</b>	5 073	5 186	<b>+7,5%</b>	-2,2%
Dette nette <sup>(2)</sup>	<b>1 323</b>	<b>997</b>	1 473	2 072	<b>-32,4%</b>	-28,9%
Valeur d'entreprise <sup>(2),(3)</sup>	<b>9 578</b>	<b>7 210</b>	5 899	5 155	<b>+22,2%</b>	+14,4%
<b>DONNÉES PAR ACTION</b>						
Bénéfice net, part du Groupe (de base) <sup>(4)</sup>	<b>1,16</b>	<b>0,88</b>	1,77	1,04	<b>-50,5%</b>	+70,3%
Bénéfice net, part du Groupe (dilué) <sup>(4)</sup>	<b>1,16</b>	<b>0,87</b>	1,76	1,04	<b>-50,5%</b>	+70,0%
Cash-flow libre <sup>(2),(4)</sup>	<b>9,91</b>	<b>7,46</b>	6,62	7,66	<b>+12,8%</b>	-13,6%
Dividende net	<b>1,59</b>	<b>1,20</b>	1,17	1,05	<b>+2,6%</b>	+11,4%
Capitaux propres <sup>(3)</sup>	<b>70,38</b>	<b>52,98</b>	49,47	50,86	<b>+7,1%</b>	-2,7%
Cours de bourse (fin d'année)	<b>80,28</b>	<b>60,43</b>	43,20	30,25	<b>+39,9%</b>	+42,8%
<b>RATIOS (%)</b>						
Bénéfice d'exploitation sous-jacent <sup>(2)</sup>		<b>3,6%</b>	3,8%	4,1%	<b>-26bps</b>	-29bps
Marge d'exploitation		<b>2,0%</b>	2,6%	2,8%	<b>-63bps</b>	-19bps
Marge nette		<b>0,4%</b>	0,9%	0,5%	<b>-45bps</b>	+36bps
Dette nette sur capitaux propres <sup>(2)</sup>		<b>18,3%</b>	29,0%	40,0%	<b>-10,8ppt</b>	-10,9ppt
<b>INFORMATION SUR LES DEVICES</b>						
Valeur moyenne de l'€ pour \$		<b>0,7527</b>	0,7530	0,7783	<b>0,0%</b>	-3,3%
Valeur de l'€ pour \$ fin d'année		<b>0,8237</b>	0,7251	0,7579	<b>+13,6%</b>	-4,3%
<b>AUTRES INFORMATIONS</b>						
Nombre de magasins <sup>(1)</sup>		<b>3 402</b>	3 225	3 075	<b>+5,5%</b>	+4,9%
Investissements		<b>606</b>	565	681	<b>+7,2%</b>	-17,1%
Nombre de collaborateurs (en milliers) <sup>(1)</sup>		<b>150</b>	145	139	<b>+3,2%</b>	+4,4%
Equivalents temps plein (en milliers) <sup>(1)</sup>		<b>113</b>	109	106	<b>+3,5%</b>	+3,5%
Nombre moyen pondéré d'actions (en milliers)		<b>101 434</b>	101 029	100 777	<b>+0,4%</b>	+0,2%

(1) En excluant les magasins et les collaborateurs liés des activités vendues et abandonnées.

(2) Ces mesures financières ne sont pas définies par les normes comptables.

(3) Calculé en utilisant le nombre total d'actions en fin d'année.

(4) Calculé en utilisant le nombre moyen pondéré d'actions sur l'année.

(5) Calculé au taux de change de €1 = \$1,3285.



## TRAVAILLER ENSEMBLE POUR ÊTRE LE MAGASIN PRÉFÉRÉ DE NOS CLIENTS

En 2014, nous avons introduit notre nouveau cadre stratégique. Nous sommes devenus ainsi plus simples, plus transparents, et concentrés sur le fait d'offrir une formidable expérience d'achat locale à nos clients.

### Quelles ont été selon vous les réalisations les plus importantes du Groupe Delhaize en 2014 ?

**Mats Jansson** Pour moi, 2014 aura marqué la première année de Frans Muller en tant que CEO, le développement de la nouvelle stratégie et la poursuite des progrès enregistrés aux États-Unis. Avec l'arrivée de Frans, le Comité Exécutif a saisi l'opportunité de revoir notre stratégie et de développer un nouveau cadre stratégique. Nous étions convaincus qu'il est essentiel de placer nos clients au centre de tout ce que nous entreprenons. Aux États-Unis, où nous avons observé neuf trimestres consécutifs de croissance, nous continuons à être satisfaits de nos efforts visant à rester pertinents. Nous avons pris la décision difficile d'annoncer le Plan de Transformation en Belgique et, au quatrième trimestre de 2014, nous avons signé un accord en vue de vendre



Découvrez l'interview de Frans Muller sur [annualreport.delhaizegroup.com](http://annualreport.delhaizegroup.com)

nos magasins américains Bottom Dollar Food. Nous avons aussi finalisé la cession de nos activités en Bulgarie et en Bosnie-Herzégovine en 2014. Ces décisions ne sont jamais faciles, mais nous avons estimé qu'elles étaient nécessaires pour nous recentrer sur nos objectifs principaux.

**Frans Muller** En mars 2014, nous avons développé, présenté et entamé l'implémentation de notre nouveau cadre stratégique à travers le Groupe. Ce cadre définit l'objectif de notre entreprise. Il énonce également les engagements que nous prenons envers nos parties prenantes, les principes sur lesquels se fondent nos décisions, notre ambition en matière de développement durable, et les valeurs que nous incarnons. Ces éléments constituent un cadre pour servir nos clients, de manière à leur offrir une formidable expérience d'achat locale, tant dans nos magasins que sur internet.

## Pourquoi le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif ont-ils jugé important de revoir la stratégie du Groupe Delhaize ?

**MJ** Je pense qu'il faut revoir notre stratégie chaque année et l'arrivée de Frans a représenté une occasion unique de l'examiner de manière plus approfondie. Il est important d'étudier notre stratégie sous un angle commercial, pour nous assurer qu'elle demeure pertinente, pour comprendre les éléments susceptibles d'être améliorés et pour assurer le caractère durable de nos activités. L'un des avantages d'avoir travaillé pendant de nombreuses années dans le secteur de la distribution, c'est que j'ai déjà pu participer à l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'action. La mise en œuvre d'une nouvelle stratégie est un processus ambitieux et, grâce à la clarté et à la transparence de notre nouvelle stratégie, nous serons bien positionnés en 2015 pour poursuivre son implémentation avec succès et renforcer la croissance rentable dans tous nos marchés.

**FM** En tant que nouveau CEO, j'ai pris la direction de cette revue approfondie de notre stratégie, afin de connaître les faits, évaluer la situation actuelle, et construire sur nos forces, telles que notre réseau de magasins, nos collaborateurs, notre compétence en alimentation fraîche et nos marques propres. Elle nous a aussi permis d'identifier nos activités fondamentales et de nous concentrer davantage sur celles-ci. Nous avons dû prendre des décisions difficiles en 2014, mais notre nouveau cadre stratégique nous a aidés à rester concentrés sur des marchés attractifs en termes de taille, de croissance et de rentabilité, et à être compétitifs dans des marchés où nous avons les capacités et les forces requises pour grandir encore.

## Comment la stratégie influence-t-elle la gestion quotidienne et les priorités des différentes sociétés opérationnelles du Groupe Delhaize ?

**MJ** En affinant notre stratégie, nous concentrons nos efforts en vue de tenir nos engagements envers nos parties prenantes. Nous avons quatre parties prenantes - les clients, les collaborateurs, les collectivités et les actionnaires - et nous mobilisons notre nouvelle stratégie pour créer de la valeur pour chacune d'elles, de manière rentable, respectueuse et durable.

**FM** La promesse que nous faisons à nos clients est de leur offrir une formidable expérience d'achat locale, tant dans les magasins qu'en ligne. Dès lors, avec le client comme point d'attention prioritaire, nous redéfinissons les termes utilisés dans notre cadre stratégique : « préférer », « local » et « travailler ensemble ». Nous voulons nous assurer du fait que, en offrant d'excellents produits à des prix attractifs dans des magasins dont l'environnement est à la fois captivant et logique, les clients nous choisissent comme leur supermarché **préféré**. Nous mesurons aussi l'importance de l'aspect **local**. Les clients veulent des magasins situés à des endroits pratiques. Ils veulent que les magasins emploient du personnel issu de leur collectivité - des personnes qu'ils connaissent et qui reflètent la culture et les valeurs locales. Enfin, travailler **ensemble** signifie que nous voulons travailler en équipes dans les magasins, entre les différents départements au sein des sociétés opérationnelles, et à travers le Groupe dans son ensemble. Nous voulons constamment partager les meilleures pratiques pour nous assurer que nous exploitons le supermarché local préféré de nos clients.

Ce « focus sur le client » ne serait qu'un slogan creux si nous ne mesurons pas les résultats obtenus en regard de nos engagements. Aussi avons-nous introduit des paramètres de performance spécifiques pour mesurer

notre succès et comprendre dans quelle mesure nous respectons nos engagements. Par exemple, pour mesurer la façon dont nos clients nous perçoivent, nous utiliserons un Taux Net de Recommandation, que nous déterminerons en demandant à nos clients s'ils nous recommanderaient à leurs amis et leur famille.

Nous ne pouvons atteindre nos objectifs vis-à-vis de nos clients sans l'implication de nos collaborateurs. Nous aurons également recours à une nouvelle enquête « Associate Engagement Survey » pour évaluer dans quelle mesure le travail de nos collaborateurs est enrichissant, parce que nous pensons que des collaborateurs motivés rendent les clients heureux.

Ces instruments et d'autres indicateurs clés de performance - discutés plus en détail à la page 13 - nous rendent responsables envers nos clients, nos collaborateurs, nos collectivités, et finalement nos actionnaires.

## Qu'est-ce qui vous a le plus enthousiasmé dans le Groupe Delhaize en 2014, durant votre première année complète au sein de la société ? Qu'avez-vous le plus apprécié l'année passée ?

**FM** En 2014, ce qui m'a le plus enthousiasmé à propos du Groupe Delhaize, ce sont les découvertes réalisées lors de mes rencontres avec de nombreux collaborateurs et à l'occasion de mes visites de magasins aux États-Unis, en Belgique, au Luxembourg, dans le Sud-Est de l'Europe et en Indonésie. J'ai découvert des collaborateurs talentueux, dotés de valeurs et d'une éthique solides, des enseignes bien ancrées localement, et un excellent management local : autant d'éléments mis au service de près de 20 millions de clients par semaine. Après tout, ce sont les personnes - tant nos clients que nos collaborateurs de talent - qui garantissent le succès de nos activités.

Mats Jansson, Président  
du Conseil d'Administration  
du Groupe Delhaize

“  
Notre nouveau  
cadre stratégique  
place nos clients  
au centre de  
tout ce que nous  
entreprenons et  
constitue une  
feuille de route  
pour notre réussite.





**Nous avons des enseignes excellentes, solidement ancrées au plan local, et nous sommes les premiers ou les deuxièmes dans la plupart de nos marchés.**

Frans Muller, Président et Chief Executive Officer du Groupe Delhaize



Je suis également fier de nos fondamentaux solides. Nous sommes premiers ou deuxièmes dans la plupart de nos marchés locaux. Ces marchés, avec un si fort positionnement, ne représentent pas moins de 75% du chiffre d'affaires total du Groupe.

Par-dessus tout, je suis fier et enthousiaste à propos de notre équipe exécutive – Pierre, Kevin, Kostas et Marc – et du travail que nous avons accompli ensemble. Ces personnes, mais aussi les autres dirigeants de l'ensemble du Groupe, nous font profiter de leur grande expérience et d'un savoir collectif. À moi de faire en sorte que nous canalisions ce savoir et cette expérience collectifs en vue d'accroître la performance du Groupe Delhaize.

### **Parlez-nous des décisions que le Comité Exécutif a prises en 2014 et de la façon dont le Groupe Delhaize envisage la politique d'investissement.**

**MJ** En repensant notre stratégie, nous avons pu clarifier nos objectifs et la façon de les atteindre. L'organisation a été simplifiée. Notre structure se concentre sur nos activités fondamentales et est plus transparente. Les priorités du Groupe sont plus claires que jamais. En 2014, le Comité Exécutif a établi les fondements d'une entreprise gagnante, en confrontant notre passion pour la distribution à la réalité des faits.

**FM** Je suis convaincu qu'une organisation doit porter son attention sur un nombre limité de priorités à fort impact. Conformément à cette philosophie, dès la fin 2013 et en 2014, nous avons identifié quels étaient les marchés et enseignes fondamentaux à nos yeux et avons pris la décision de nous défaire des autres. Nous avons encore renforcé notre bilan grâce à un solide résultat opérationnel et en améliorant le fonds de roulement ainsi que notre discipline en matière d'investissements. Ces trois dernières années, nous avons réduit notre dette nette de plus de 50%.

Aujourd'hui, nous sommes présents dans sept pays, et près de 63% de notre chiffre d'affaires

provient des États-Unis. Les activités en Belgique et au Luxembourg représentent environ 23% des revenus du Groupe et celles du Sud-Est de l'Europe représentent environ 14%.

Nos cinq enseignes fondamentales au sein du Groupe Delhaize sont Food Lion et Hannaford (États-Unis), Delhaize Le Lion (Belgique et Luxembourg), Alfa Beta (Grèce) et Delhaize Serbia (Serbie). Ces cinq enseignes concentreront la majeure partie de nos investissements durant les années à venir. Conformément à notre stratégie, nous nous concentrons sur nos formats clés que sont les supermarchés et les magasins de proximité.

**MJ** Bien que nous observons une croissance, celle-ci demeure contrastée en fonction de nos activités, ce qui explique pourquoi nous focalisons notre attention sur les marchés clés, où nous pouvons être les meilleurs. L'environnement reste très concurrentiel et nous pensons que pour gagner, nous devons être plus différenciés, afin d'accroître la pertinence de nos formats pour nos clients.

**FM** Notre croissance est surtout due aux progrès enregistrés chez Delhaize America. Food Lion poursuit sur sa lancée, avec sa stratégie « Easy, Fresh & Affordable ». La croissance du

chiffre d'affaires comparable de Food Lion compte parmi les meilleures que l'enseigne a affichées durant ces dix dernières années et cette performance nous rend optimistes pour l'avenir. Chez Hannaford, l'équipe continue à fournir des résultats. Ils ont conservé leur solide positionnement et s'appuient sur cette force. En Belgique, l'incertitude causée par l'annonce du Plan de Transformation a eu un impact négatif sur les revenus, mais améliorera notre compétitivité à l'avenir. En Grèce, en dépit de conditions économiques difficiles, nous avons continué à étendre le réseau de magasins et à accroître notre part de marché. En Serbie, nous avons été confrontés à de la déflation, mais nous sommes parvenus à augmenter notre part de marché dans le secteur de la distribution alimentaire. En Roumanie, Mega Image a poursuivi son expansion rentable à Bucarest. En Indonésie, nous avons encore observé une solide croissance du chiffre d'affaires comparable chez Super Indo.

### **La durabilité fera l'objet d'une attention accrue au sein du Groupe Delhaize. Dans quelle mesure la durabilité s'inscrit-elle dans le nouveau cadre stratégique ?**

**FM** Pour le Groupe Delhaize, promouvoir la durabilité c'est être le supermarché préféré de nos clients, être un bon employeur, faire partie intégrante de la collectivité locale, et faire preuve d'une intégrité sans faille dans nos relations avec les fournisseurs. C'est un guide de référence pour devenir une société exemplaire. Nous voulons avoir la réputation d'une société où le personnel aime travailler, où les clients aiment faire leurs courses, et avec laquelle les fournisseurs apprécient collaborer. L'intégrité et la durabilité sont synonymes chez le Groupe Delhaize, et sont intégrées dans nos valeurs fondamentales.

**MJ** La durabilité est au cœur de la manière dont nous gérons notre société. Afin de mesurer concrètement notre performance, nous continuerons à surveiller nos progrès par rapport à nos objectifs de durabilité 2020. Nous avons encore du chemin à faire pour intégrer davantage la durabilité dans nos opérations. Nous nous engageons envers un objectif ambitieux, une stratégie de durabilité « Supergood » qui sous-tend tout ce que nous entreprenons.

**FM** Nos objectifs de durabilité 2020 sont ambitieux, notamment : 100% de nos magasins et entrepôts feront don des aliments dont la date de péremption est proche, afin de nourrir les habitants de nos collectivités locales ; toutes les sociétés du Groupe

#### **PRIORITÉS 2015**

- **Créer de la valeur en ligne avec nos pairs ;**
- **Développer les compétences de nos collaborateurs et combler leurs lacunes ;**
- **Aligner nos priorités informatiques et commerciales ;**
- **Progresser par rapport à nos objectifs Durabilité 2020 ;**
- **Accroître rapidement notre part de marché dans les ventes en ligne.**

Delhaize auront des programmes de santé à la pointe pour leurs collaborateurs; les réfrigérants seront respectueux de la couche d'ozone à 80% ; le taux de recyclage dans les magasins et les centres de distribution passera de 54% aujourd'hui à 80% d'ici à 2020 ; nous réduirons nos émissions de gaz à effet de serre de 20 % d'ici à 2020, par rapport à la base de référence de 2008, par la réduction continue de la consommation d'énergie et grâce à de meilleurs réfrigérants ; nous employerons une équipe de collaborateurs qui sera plus diverse et plus inclusive afin de mieux servir nos collectivités locales ; et nos marques propres seront les plus durables.

### En vous tournant vers l'avenir, quelles sont les perspectives pour 2015 et comment s'insèrent-elles dans votre réflexion stratégique?

**FM** Je vois des opportunités de rendre nos enseignes plus compétitives et de nous montrer plus soucieux des coûts en tant que Groupe, avec l'objectif global de créer de la valeur de manière comparable à nos pairs. En même temps, nous ne transigerons jamais sur la priorité que nous accordons aux clients : leur offrir une formidable expérience d'achat local à un prix raisonnable.

À la suite de la rationalisation de notre portefeuille opérée en 2013 et 2014, nous avons l'intention de soutenir les opportunités de croissance dans toutes nos enseignes en 2015. Chez Food Lion, nous affinerons et déploierons notre stratégie « Easy, Fresh & Affordable » dans 160 magasins supplémentaires; chez Hannaford, nous avons l'ambition d'accélérer la croissance. En Belgique, nous mettrons en œuvre le Plan de Transformation, en améliorant notre offre aux clients, en modernisant notre réseau et en continuant à développer nos services en ligne. Dans le Sud-Est de l'Europe et en Indonésie, nous continuerons notre expansion. Pour l'ensemble de l'Europe, nous avons l'intention de maximiser les bénéfices potentiels de Coopernic, notre nouvelle alliance d'achat européenne. Enfin, nous resterons disciplinés en matière d'investissements.

### Quelle est la plus grande opportunité pour 2015 et les années qui suivent ?

**FM** J'ai eu la chance de pouvoir commencer dans cette société sur des bases solides. Nous avons des enseignes excellentes, solidement ancrées au plan local, et nous sommes les premiers ou les deuxièmes dans la plupart de nos marchés. Toutefois, si nous voulons tirer parti de ces positions, nous devons rester

concentrés sur nos marchés fondamentaux afin de continuer à différencier notre proposition de valeur. Nous serons aussi plus agressifs sur le plan commercial en 2015, car nous avons l'intention de mieux communiquer notre offre et nos forces à nos clients. J'ai la conviction que ces efforts, associés à notre avancée dans la distribution alimentaire numérique et multi-canal, soulignent une perspective positive pour le Groupe Delhaize.

**MJ** Nous sommes confrontés à des défis, dont une croissance faible et une plus grande consolidation dans les marchés où nous sommes actifs. Pour rester pertinents dans nos marchés et poursuivre la croissance, nous devons continuer à baisser le niveau des coûts tout en maximisant le potentiel de nos atouts et en refusant de transiger quand il s'agit d'offrir un produit excellent à nos clients. Nous devons mobiliser l'énergie de nos collaborateurs. En tant que société, notre plus grand atout est notre personnel et son enthousiasme. Nous devons davantage les impliquer, capter leur créativité et leur sens de l'innovation, tout en veillant à soutenir leur développement personnel.

### À quoi ressemblera le Groupe Delhaize dans cinq ans ?

**MJ** Dans cinq ans, nous voulons avoir gagné des parts de marché dans tous nos marchés, être reconnus comme un employeur de premier rang et avoir atteint ou dépassé nos objectifs pour 2020 en matière de durabilité.

Nous prévoyons d'atteindre une efficacité opérationnelle élevée à toutes les étapes de la chaîne d'approvisionnement, et d'augmenter notre retour sur investissements (« ROIC »).

**FM** Nous voulons occuper une position de leader sur tous nos marchés fondamentaux. Nous voulons des clients ravis. Mais pour atteindre ces objectifs, nous devons encore travailler sur nos systèmes et notre infrastructure informatique, afin de nous assurer qu'ils soient à la pointe et en mesure de soutenir notre croissance à venir. Nous voulons répondre aux attentes des clients grâce à notre plateforme numérique et en ligne, et augmenter plus rapidement notre part des ventes en ligne. Par-dessus tout, nous voulons occuper des positions durables de leadership vis-à-vis de nos clients, de nos collaborateurs et de nos fournisseurs. Nous voulons être les meilleurs dans la création de valeur pour nos actionnaires.

L'attention accrue que nous accordons aux secteurs et aux marchés dans lesquels nous voulons entrer en compétition sera appliquée à tout ce que nous entreprenons, par tout le monde au sein de la société, et sera intégrée aux objectifs d'intéressement de notre management dans l'ensemble de la société. Nous pensons que cette attention accrue profitera à toutes nos parties prenantes. Parce que le client est au centre de notre attention et que nous exploiterons les supermarchés locaux préférés de nos clients !





# CONTEXTE

## DE LA GRANDE DISTRIBUTION ET PRIORITÉS POUR 2015

En 2014, nous avons repensé notre stratégie (voir page 10) pour répondre à un monde de la grande distribution plus compétitif que jamais. Nous avons identifié trois principales tendances concurrentielles externes qui influencent et façonnent le secteur alimentaire. Nous évoquons ces tendances et notre manière de les appréhender dans les pages qui suivent.



## Notre but est d'être reconnu comme étant le meilleur en produits frais, avec un assortiment efficace et innovant, pour une expérience d'achat unique au meilleur prix tous les jours.

Tout d'abord, **les grands formats de magasins, particulièrement les hypermarchés, sont menacés**. Plusieurs acteurs majeurs enregistrent une baisse du chiffre d'affaires comparable de leurs principaux grands formats. Ils ont donc décidé de développer de plus petits formats et de miser sur la vente en ligne pour essayer de renouer avec la croissance. Deuxièmement, les **discounters** ne cessent de gagner du terrain. Troisièmement, alors que les canaux se multiplient – discount, traditionnel, hypermarché, club-entrepôt, magasins à prix unique, en ligne – la **frontière entre les différents formats est de plus en plus floue**. Les distributeurs alimentaires se sont rapprochés d'autres secteurs pour développer, tester et optimiser différents modèles commerciaux en tenant compte des nouvelles exigences des consommateurs et des changements dans le paysage concurrentiel. Par conséquent, les consommateurs ne font plus de différence entre les nombreux formats ; tout ce qu'ils désirent, c'est trouver leurs produits préférés au meilleur prix. En outre, en raison de ces tendances, les marges du secteur de la grande distribution sont de plus en plus réduites.

Face à ces tendances, nous comptons affiner et moderniser nos formats ainsi qu'intensifier nos efforts e-commerce tout en continuant d'investir dans notre offre aux clients. Notre objectif est d'être reconnu comme étant le meilleur du frais, avec un assortiment efficace et innovant, pour une expérience d'achat unique au meilleur prix du jour.

Notre stratégie de durabilité est appelée « Supergood ». Cette stratégie Supergood répond à d'autres tendances impactant le monde de la distribution :

- **Demande croissante de transparence sur nos produits de la part des consommateurs**, par exemple : leur origine ou encore leur mode de production.

- **Hausse du nombre d'affections liées à l'alimentation** (obésité, diabète, malnutrition), entraînant un changement dans les besoins et les attentes des consommateurs en matière de santé.
- La pression accrue sur les ressources agricoles et océaniques qui exerce une influence sur le **prix et la disponibilité des produits**, par exemple : la demande alimentaire mondiale en hausse, la diminution des ressources d'eau, l'appauvrissement des sols, et les conséquences des changements climatiques comme la sécheresse et les tempêtes.

Dès lors, pour rester compétitifs dans ce monde en constante évolution, nous avons élaboré la stratégie Supergood 2020. Pour réaliser nos objectifs 2020, nous modifions nos pratiques commerciales – depuis la conception et l'approvisionnement de nos produits à marque propre jusqu'à la promotion d'une vie saine auprès de nos clients et collaborateurs.

Être une société Supergood sous-tend notre mode de fonctionnement et consiste simplement à mener un bon business : notre ambition Supergood est de réjouir nos clients et de motiver nos collaborateurs en contribuant à leur bien-être et en les encourageant à manger mieux dans des communautés locales prospères.

Les pages qui suivent montrent comment nous mettons notre stratégie en pratique dans nos différents marchés alors que nous relevons les défis d'aujourd'hui et nous préparons à ceux de demain.



### PRIORITÉS 2015

#### Redonner la priorité aux clients

- Offrir à nos clients une formidable expérience d'achat locale, tant en magasin qu'en ligne

#### Engager des gens formidables

- Développer une véritable culture de la performance
- Offrir des opportunités de carrière

#### Établir des liens avec nos collectivités

- Encourager la prospérité des collectivités
- Renforcer notre offre en produits à marque propre nutritifs, durables et abordables
- Contribuer à un mode de vie sain et durable

#### Créer de la valeur en ligne avec nos pairs

- Soutenir les opportunités de croissance
- Réaliser l'excellence et l'efficacité opérationnelles
- Maximiser le potentiel et le rendement de nos actifs

#### Aligner nos priorités informatiques (IT) et commerciales

Concrètement, aux États-Unis, nous allons continuer à nous concentrer sur le déploiement prudent de la stratégie commerciale de Food Lion « Easy, Fresh & Affordable... You Can Count on Food Lion Every Day! ». Nous allons également continuer d'accélérer la croissance chez Hannaford. Pour atteindre l'excellence et l'efficacité opérationnelles, nous allons implémenter le Plan de Transformation en Belgique et maximiser les bénéfices de Coopernic, notre alliance d'achat européenne. Dans le Sud-est de l'Europe et l'Indonésie, nous continuerons à nous concentrer sur l'expansion du réseau de magasins et la croissance du chiffre d'affaires comparable.

# NOTRE CADRE STRATEGIQUE

Notre cadre stratégique comprend notre objectif, notre engagement, nos principes et nos valeurs, auxquels vient s'ajouter notre ambition en matière de durabilité : être une société Supergood.

## NOTRE ENGAGEMENT

### NOS CLIENTS

nous font confiance pour leur offrir une expérience d'achat locale la plus agréable qui soit, qu'elle soit en magasin ou en ligne.

### NOS COLLABORATEURS

nous font confiance pour être un employeur gratifiant.

### NOS COLLECTIVITÉS

nous font confiance pour agir en tant que voisins responsables.

### NOS ACTIONNAIRES

nous font confiance pour créer de la valeur.

## NOTRE OBJECTIF

**GÉRER LES SUPERMARCHÉS LOCAUX PRÉFÉRÉS DE NOS CLIENTS ET TRAVAILLER ENSEMBLE POUR RÉALISER CETTE AMBITION.**

## NOS PRINCIPES



### DONNER LA PRIORITÉ AUX CLIENTS

Nous écoutons nos clients et leur offrons, avec passion, la meilleure expérience d'achat.



### APPRENDRE À ÉVOLUER

Nous tirons parti de notre expérience, en analysant les développements externes, en apprenant les uns des autres et en acceptant le changement.



### ÊTRE LEADER LOCALEMENT

Nos enseignes et notre personnel constituent des leaders locaux au sein de leurs collectivités.



### ASSURER UNE CROISSANCE RENTABLE AUJOURD'HUI & DEMAIN

Nous visons une croissance rentable du chiffre d'affaires et allouons efficacement les ressources humaines, financières et naturelles de manière à réduire nos coûts.

## NOS VALEURS

Détermination • Intégrité • Courage • Humilité • Humour

## NOTRE STRATEGIE DE DURABILITÉ



**NOTRE AMBITION EN MATIÈRE DE DURABILITÉ - ÊTRE SUPERGOOD - COMPLÉMENTE NOTRE STRATÉGIE COMMERCIALE.**



Découvrez l'animation relative à notre cadre stratégique sur [annualreport.delhaizegroup.com](http://annualreport.delhaizegroup.com)

# NOTRE OBJECTIF

## Gérer les supermarchés locaux préférés de nos clients et travailler ensemble pour réaliser cette ambition.

Notre objectif explique la façon dont nous conduisons aujourd'hui nos activités. Dans notre objectif, chaque mot compte ; nous avons mis en exergue quatre termes (voir ci-dessous) : préféré, local, supermarché et travailler ensemble. Chaque terme est lié à nos engagements, décrits dans les pages qui suivent.

**Nos enseignes et notre personnel sont des leaders locaux au sein de leurs collectivités.**

**Notre positionnement est LOCAL car :**

- Nos magasins sont situés à des emplacements pratiques.
- Nous offrons des produits locaux et de saison.
- Le personnel de nos magasins est issu de la collectivité locale ; notre personnel reflète la culture et les valeurs de la collectivité et nous travaillons ensemble pour soutenir en retour la collectivité.



### PRÉSENTATION DE NOTRE CADRE STRATÉGIQUE

« En mars 2014, nous avons développé, présenté et entamé l'implémentation de notre nouveau cadre stratégique à travers le Groupe. Ce cadre définit l'objectif de notre entreprise. Il énonce également les promesses que nous faisons à nos parties prenantes, les principes sur lesquels se fondent nos décisions, notre ambition en matière de développement durable, et les valeurs que nous incarnons. Ces éléments constituent un cadre pour servir nos clients, de manière à leur fournir une formidable expérience d'achat locale, tant dans nos magasins que sur internet. »

**Nous écoutons nos clients et leur offrons, avec passion, la meilleure expérience d'achat. Les clients nous PRÉFÈRENT parce que :**

- Nos produits alimentaires sont très frais, vendus à un bon prix et disponibles en magasin ou en ligne.
- Nos employés sont toujours au service des clients; la satisfaction du client fait l'objet d'un suivi constant.
- Il y a toujours un suivi des requêtes des clients.
- Nous répondons aux préoccupations des clients concernant le développement durable ; nos produits à marque propre offrent le meilleur rapport qualité/prix et sont les plus durables.

**Nous concentrons nos efforts sur notre cœur de métier, à savoir la vente de produits alimentaires, en assurant une croissance rentable du chiffre d'affaires et en allouant efficacement les ressources humaines, financières et naturelles, de manière à réduire nos coûts.**

**Nos SUPERMARCHÉS**

- Accent sur la vente d'une large gamme de produits alimentaires.
- D'excellents produits à marque propre.
- Une expérience d'achat agréable et facile.

**Nous tirons parti de notre expérience, en analysant les développements externes, en apprenant les uns des autres et en acceptant le changement. En tant que Groupe Delhaize, nous travaillons ensemble pour réaliser l'ambition de devenir le supermarché local préféré de nos clients. TRAVAILLER ENSEMBLE signifie :**

- Être innovant.
- Partager les meilleures pratiques et apprendre les uns des autres.
- Réaliser des économies d'échelle.

# TENIR NOS ENGAGEMENTS

Notre engagement est ce que nous faisons en tant que Groupe Delhaize pour atteindre notre objectif. Dans cette partie, nous expliquons comment nous tenons nos engagements envers nos parties prenantes et la façon dont nous les mesurons.

L'équipe du Groupe Delhaize offre avec passion des aliments savoureux, nutritifs et abordables.

Nous gérons d'agréables supermarchés de proximité dans différents marchés locaux, en partageant des valeurs communes, en jouant un rôle dans les collectivités et en assurant une croissance rentable en tant que Groupe. Nous maintenons un équilibre harmonieux entre les besoins de nos clients, de nos collaborateurs, de nos collectivités et de nos actionnaires, tout en agissant de façon respectueuse, durable et rentable. Cela nous permet de devenir le supermarché local préféré.

## CLIENTS



## COLLABORATEURS



## COLLECTIVITÉS



## ACTIONNAIRES



Découvrez plus à propos de notre cadre stratégique sur [annualreport.delhaizegroup.com](http://annualreport.delhaizegroup.com)

## NOS ENGAGEMENTS INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE

**Nos clients nous font confiance pour leur offrir une formidable expérience d'achat locale, tant en magasin qu'en ligne.**

Ils attendent une expérience qui génère de la valeur pour leur famille, rencontre leurs besoins alimentaires, et les ravisse avec des innovations en matière de saveurs et de facilité. Les clients nous préfèrent parce que nous leur présentons constamment des magasins bien approvisionnés et situés à des emplacements pratiques. Nous offrons des produits frais, nutritifs et abordables. Nous employons des personnes aimables et nous proposons une expérience efficace.

► Voir plus à la page 14

**Nos collaborateurs nous font confiance pour être un employeur gratifiant.**

Non seulement nous leur offrons le salaire qui leur permet d'accomplir les choses dont ils éprouvent l'envie et le besoin, mais nous investissons aussi pour leur proposer un environnement de travail sûr, respectueux et ouvert à tous, des opportunités d'évolution et de développement, ainsi qu'un sentiment d'accomplissement de soi et de fierté de travailler pour une Société fondée sur des valeurs essentielles de détermination, d'intégrité, de courage, d'humilité et d'humour.

► Voir plus à la page 18

**Nos collectivités nous font confiance pour nous agir en voisins responsables.**

Elles comptent sur nous pour soutenir les **collectivités prospères en employant** personnes de la région, faire travailler avec des fournisseurs locaux, respecter l'environnement et réduire le gaspillage alimentaire, mais aussi donner les moyens aux clients et collaborateurs de mener une vie saine et durable.

► Voir plus à la page 22

**Nos actionnaires nous font confiance pour créer de la valeur.**

Ils attendent de nous que nous respections nos engagements et nos ambitions. Ils ont de nombreuses opportunités d'investir leur argent autrement et ont dès lors besoin de constater que leur argent leur rapporte ce qu'ils en attendent.

► Voir plus à la page 26

### TAUX DE RECOMMANDATION NET (TRN)

Le TRN évalue la fidélité des clients en posant la question : « Sur une échelle de 0 à 10, où 0 signifie 'pas du tout d'accord' et 10 'entièrement d'accord', dans quelle mesure seriez-vous disposé à recommander une enseigne du Groupe Delhaize à un ami ou un collègue ? »



► Le taux de recommandation net est utilisé pour mesurer la façon dont nos clients nous perçoivent. Nous mesurerons tant l'évolution dans le temps que par rapport aux concurrents.

### PART DE MARCHÉ RELATIVE (PMR)

La PMR mesure notre performance sur le marché local.

**Pour le leader du marché :**

$$PMR = \frac{\text{part de marché \#1}}{\text{part de marché \#2}}$$

**Pour tous les autres acteurs :**

$$PMR = \frac{\text{part de marché de l'acteur}}{\text{part de marché \#1}}$$

► Le paramètre de la PMR nous informera sur la qualité de notre performance dans nos différents marchés spécifiques. Notre objectif est d'être le premier ou le deuxième dans les marchés où nous sommes actifs, tel que mesuré par la PMR.

### ENQUÊTE SUR L'IMPLICATION DES COLLABORATEURS

## ASSOCIATE ENGAGEMENT SURVEY DELHAIZE GROUP

► L'enquête sur l'implication des collaborateurs donne la parole à nos collaborateurs au sujet de certains aspects fondamentaux de leur travail, tels que les responsabilités quotidiennes, le leadership de la société, le feedback sur les performances, et la reconnaissance des réalisations.

### OBJECTIFS 2020 EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

- Augmentation de la durabilité et des aspects santé de nos marques propres (7 objectifs en matière de nutrition, de sécurité alimentaire, de conditions de travail équitables et de matières premières durables) ;
- Maximiser les dons de produits invendus dans l'ensemble de nos magasins afin d'aider les gens dans nos collectivités locales ;
- Augmenter à 80% le taux de recyclage de notre entreprise ;
- Réduire de 20% nos émissions de gaz à effet de serre entre 2008 et 2020, et réduire les impacts climatiques de nos gaz réfrigérants ;
- Soutenir le bien-être de nos collaborateurs, en employant une équipe plus diversifiée et plus inclusive ;
- Assurer des entretiens de développement réguliers pour tous les collaborateurs.

► Nos Objectifs 2020 en matière de durabilité nous aident à mesurer notre contribution au sein de nos collectivités locales. Notre objectif est que les collectivités locales où nous sommes actifs nous considèrent comme l'un des distributeurs les plus innovants et responsables qu'ils connaissent.

### INDICE DOW JONES DU DÉVELOPPEMENT DURABLE (DJSI)

Le DJSI mesure la performance de la société dans les domaines économiques, sociaux et environnementaux. Les 10% des sociétés les plus performantes dans chaque secteur sont sélectionnées pour le World Index. Notre objectif est de faire partie du DJSI.

### (6 X EBITDA SOUS-JACENT) – DETTE NETTE

La multiplication par 6 de l'EBITDA sous-jacent constitue une mesure prudente de la valeur d'une société ; en soustrayant la dette nette, nos actionnaires obtiennent une bonne idée de notre potentiel en tant qu'investissement.

► Nous nous attendons à ce que nos investisseurs achètent nos actions parce que les actions du Groupe Delhaize constituent un investissement de qualité sur le long terme. Nous voulons continuer à créer de la valeur en phase avec nos pairs, par des opportunités de croissance dans des marchés attractifs, par l'excellence et l'efficacité opérationnelle, et par la maximisation du potentiel et du rendement de nos actifs.



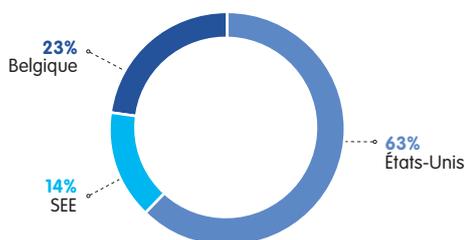
# NOS CLIENTS

**NOUS FONT CONFIANCE POUR LEUR OFFRIR  
UNE EXPÉRIENCE D'ACHAT LOCALE LA PLUS AGRÉABLE  
POSSIBLE, TANT EN MAGASIN QU'EN LIGNE**

Les clients choisissent de faire leurs achats dans nos enseignes locales, parce que l'accueil y est chaleureux et qu'ils savent qu'ils y trouveront des produits savoureux, abordables, sains et durables.

plus de  
**20 mio**  
de clients sont servis  
chaque semaine dans  
nos magasins à travers le  
monde

REVENUS PAR SEGMENT



À mesure que nous avançons dans l'année 2015, nous voulons continuer à proposer à nos clients une expérience d'achat agréable. Nos magasins sont situés à des emplacements pratiques. Nous recourons aux nouvelles technologies pour que les achats se déroulent de façon simple et efficace dans le point de vente, mais aussi pour nous assurer que les magasins soient bien approvisionnés avec des produits alimentaires et non alimentaires de grande qualité présentant un bon rapport qualité/prix. Les pages suivantes illustrent notre façon de tenir nos engagements vis-à-vis de nos clients.

En Serbie, nous avons augmenté en 2014 notre offre de produits à marque propre pour nos clients.

- Avec le « Jour du Poisson » tous les mercredis, les clients déjà habitués à la qualité des poissons proposés ont découvert de nouvelles offres sensationnelles tant pour des produits spécifiques que dans des catégories entières ;
- La stratégie fraîcheur a contribué de manière significative à la croissance positive des ventes et aux gains de parts de marché.

### La « Wine Gallery » de Mega Image et une nouvelle plateforme de vins en ligne offrent ensemble un service spécialisé pour le vin, afin de mieux rencontrer les besoins des clients

En 2014, Mega Image a ouvert à Bucarest la Wine Gallery, son premier concept de « magasin dans le magasin » consacré au vin. Ce magasin concept propose près de 900 vins différents, ainsi qu'un choix de spiritueux et de produits gastronomiques associés à la consommation de vin. Mega Image lance également une plateforme en ligne en vue de créer une communauté de personnes partageant le même intérêt pour le vin et les mets délicats, en permettant une interaction directe entre les spécialistes de Mega Image et les utilisateurs du forum en ligne.



### DONNER LA PRIORITÉ AUX CLIENTS

Nos clients nous font confiance pour leur offrir une gamme de produits alimentaires savoureux, frais, nutritifs et abordables, disponibles quand ils en ont besoin, en magasin et en ligne. Pour tenir notre engagement, nous devons gérer une chaîne de valeur complexe afin de fournir à tout moment des milliers de produits de qualité à un bon rapport qualité/prix. Notre réussite en tant que société dépend de notre capacité à atteindre notre objectif, à savoir gérer les supermarchés locaux préférés de nos clients.

### Alfa Beta (AB, Grèce) lance « La joie de n'offrir que le meilleur »

La nouvelle stratégie d'Alfa Beta concernant la fraîcheur vise à améliorer l'expérience des clients en Grèce et à renforcer le statut d'expert en alimentation quotidienne qu'AB a d'ores et déjà acquis. Dans le cadre de sa stratégie fraîcheur, AB ambitionne de différencier davantage son offre, en concentrant ses efforts sur trois axes : fraîcheur et variété, garantie de qualité et idées nouvelles.

Plus spécifiquement :

- De nouveaux produits issus de boulangeries locales réputées ont été introduits dans les magasins en renfort de l'assortiment déjà très attrayant du département Boulangerie ;



Mega Image lance une plateforme en ligne en vue de créer une communauté de personnes partageant le même intérêt pour le vin et les mets délicats : <http://www.stamdevorba.ro>

**±900**  
vins différents proposés dans le magasin concept dédié au vin de Mega Image



### APPRENDRE À ÉVOLUER

Nous trouvons des solutions innovantes et les partageons afin qu'elles profitent à nos clients. Les clients veulent une expérience d'achat qui les satisfait. Les solutions s'appuyant sur les nouvelles technologies permettent de rendre l'expérience d'achat non seulement plus efficace, mais aussi plus amusante.

### Delhaize Belgique commence à tester le paiement par smartphone

Ces dernières années, la prolifération des smartphones et des tablettes a transformé l'expérience d'achat. En 2014, dans le cadre d'un investissement majeur dans l'informatique et l'e-commerce au profit des clients, Delhaize Belgique a commencé à tester le paiement par smartphone, en partenariat avec un leader du paiement en ligne. Quand tous les articles du client sont scannés, un code QR (lisible par une machine) apparaît à l'écran du terminal de paiement à la caisse. Grâce à une application spécifique, les clients peuvent scanner le code, entrer leur code pin et confirmer ainsi leur transaction. Durant la phase de test, le système sera évalué et adapté en vue d'offrir au client l'expérience la plus conviviale possible.



## OFFRIR DES MARQUES PROPRES SUPERGOOD A NOS CLIENTS

Mener à bien notre stratégie Supergood consiste notamment à offrir les marques propres les plus savoureuses, durables et saines. Grâce à nos actions visant à atteindre nos objectifs Supergood 2020, nous améliorons les qualités nutritionnelles de nos produits en réduisant leur teneur en sel, en graisse et en sucre ; nous fournissons un étiquetage nutritionnel clair ; nous assurons une sécurité alimentaire complète ; et nous visons pour 2020 à proposer des marques propres contenant des produits de la mer, de l'huile de palme, du bois et du papier garantis 100% durables, et dont il est attesté que les fournisseurs proposent des conditions de travail justes et décentes.

## Le Groupe Delhaize travaille avec des agriculteurs locaux pour offrir à nos clients des produits durables

En 2013, et encore en 2014, nous avons lancé une série de projets en partenariat avec des agriculteurs locaux afin de fournir des produits durables dans le cadre de notre stratégie Supergood.

En **Roumanie**, nous étions le premier distributeur alimentaire à travailler en étroite collaboration avec des petites exploitations agricoles familiales, leur prêtant main forte en leur fournissant des semences et en leur prodiguant des conseils techniques pour cultiver des variétés spécifiques de végétaux, de manière à maximiser les récoltes et à réduire au possible l'impact sur l'environnement. Finalement, leurs produits sont vendus dans les magasins Mega Image sous la marque propre « Gusturi Romanesti ». Cette démarche nous a permis d'approfondir nos relations avec les agriculteurs et nous aide à promouvoir les pratiques agricoles durables en Roumanie.

En **Serbie**, nous soutenons l'agriculture à petite échelle afin d'encourager les jeunes à rester dans leur exploitation familiale et d'aider les agriculteurs à comprendre les pratiques de l'agriculture durable et à s'y conformer. Par exemple, le projet Fruits & Légumes de Delhaize Serbia, qui a remporté le prix du Sustainability Innovation Fund du Groupe Delhaize en 2013, a aidé 10 agriculteurs locaux à produire des fruits et légumes durables. En 2014, ces fruits et légumes ont été vendus en exclusivité dans les magasins Maxi, au même prix que d'autres produits frais, et ont été appréciés par les consommateurs. Fort de ce succès, Delhaize Serbia a l'intention de continuer à développer le projet en 2015 et envisagera d'étendre l'assortiment, pour y inclure des produits disponibles tout au long de l'année, comme des carottes et des pommes de terre.

Ces projets pilotes sont des modèles pour des partenariats futurs, dans l'idée d'introduire dans nos magasins davantage de fruits, de légumes, de produits laitiers et de produits à base de viande issus d'exploitations agricoles locales, gérées de façon durable.

## De nouveaux portails pour les clients ont été introduits en Grèce et en Roumanie

Le nouveau portail en ligne réservé aux détenteurs de la carte-plus **Alfa Beta** permet à ces derniers de lier leur carte-plus à un compte et d'accéder à leurs informations personnelles en ligne, mais aussi d'effectuer le suivi de leurs points-plus, tickets de caisse et coupons. Les clients peuvent aussi commander une carte-plus AB en ligne, demander une nouvelle carte en cas de perte, et même faire don de leurs points-plus à une œuvre de charité. En Roumanie, **Mega Image** a introduit sa première solution e-commerce. Les clients peuvent commander leurs produits favoris via Mega Image en ligne, avec différentes possibilités de livraisons, dont la livraison à domicile et l'enlèvement en magasin.



En 2014, Super Indo a relancé son site mobile pour fournir une expérience efficace en temps réel.



## ÊTRE LEADER LOCALEMENT

Nos clients veulent connaître l'origine des aliments qu'ils consomment. Ils veulent des produits locaux de saison. Ils aiment pouvoir acheter des aliments issus de producteurs locaux et être servis par des employés de la région.

# 10

exploitations agricoles locales serbes soutenues par le prix du Sustainability Innovation Fund du Groupe Delhaize



## ASSURER UNE CROISSANCE RENTABLE AUJOURD'HUI & DEMAIN

Nous cherchons toujours à innover et à répondre à la dynamique et aux tendances du marché pour que notre activité demeure rentable, tout en offrant le meilleur des produits frais à nos clients.

### La stratégie commerciale de Food Lion « Easy, Fresh & Affordable... You Can Count on Food Lion Every Day! »

En 2014, Food Lion a commencé le déploiement d'une nouvelle expérience d'achat plus aisée. Dans tous les magasins Food Lion, la société a amélioré son assortiment. De plus, tous les collaborateurs ont reçu une nouvelle formation centrée sur le client, pour que les clients puissent compter sur Food Lion pour leur proposer un service de grande qualité chaque jour.

En 2014, 76 magasins ont fait l'objet d'un remodeling dans le cadre de notre stratégie « Easy, Fresh & Affordable... You Can Count on Food Lion Every Day! ». Dans ces magasins rénovés, Food Lion a étendu l'offre de son assortiment pour y inclure des articles tels qu'une nouvelle gamme premium de viandes et de fromages fins Taste of Inspirations, mais aussi des articles prêts à manger, qui aident les clients à trouver des idées pour le repas. En outre, Food Lion a modifié le processus de passage en caisse pour permettre au client de s'en acquitter plus rapidement. Par ailleurs, la société a amélioré ses départements Boucherie et Fruits & Légumes. Les commentaires des clients concernant les remodelings se sont révélés positifs ; cette stratégie continuera à être testée et sera implémentée dans 160 magasins Food Lion en 2015.

### Delhaize Belgique et Luxembourg, a lancé la campagne « Bien acheter/ Bien manger »

En 2014, l'introduction par Delhaize Belgique et Luxembourg de sa nouvelle stratégie commerciale « Bien acheter/Bien manger » dans l'ensemble de son réseau a été accompagnée par le lancement de deux magasins pilotes en avril et de deux autres en octobre 2014, qui s'articulent autour de ce nouveau concept. Les magasins concentrent particulièrement leur attention sur l'offre de produits frais à marque propre et sur un passage en caisse efficace. Des progrès sensibles ont été enregistrés concernant la satisfaction des clients. En 2015, Delhaize Belgique continuera d'investir dans sa stratégie commerciale, en veillant particulièrement à fournir des produits frais, un assortiment varié, ainsi qu'une expérience d'achat simple et aisée, tout en offrant à ses clients les produits au meilleur rapport qualité prix.



En 2014, Delhaize Belgique et Luxembourg a lancé sa nouvelle campagne « Bien acheter/Bien manger »

Pour en savoir plus, consultez <http://fr.delhaize.be/action/bien-acheter-bien-manger>

En 2014, Hannaford a continué à servir tous les membres de la collectivité en soulignant son engagement à fournir des produits adaptés aux réalités locales et à accroître son implication au sein de la collectivité.



# NOS COLLABORATEURS

## NOUS FONT CONFIANCE POUR ÊTRE UN EMPLOYEUR GRATIFIANT

Nos magasins emploient une diversité de collaborateurs ; nous leur payons un salaire juste tout en leur fournissant un environnement qui va bien au-delà de cet aspect pécuniaire.



**3 402<sup>(1)</sup>**  
magasins

**7**  
pays

**149 968<sup>(1)</sup>**  
collaborateurs

Nous employons 149 968 collaborateurs au sein des sociétés du Groupe Delhaize. Nous proposons un environnement de travail sûr, respectueux et ouvert à tous, qui offre aux collaborateurs des opportunités de développement, ainsi qu'un sentiment d'accomplissement lié au travail bien fait. Les pages qui suivent illustrent la façon dont nous tenons notre engagement envers nos collaborateurs et présentent une réflexion sur nos valeurs qui soulignent qui nous sommes en tant que Groupe et qui nous voulons être - par rapport à nos clients, à nos collectivités, et les uns envers les autres.

Les collaborateurs de Food Lion ont développé leurs compétences grâce à une nouvelle formation centrée sur le client, qui leur a appris à prendre des décisions rapides au profit des clients.



## DONNER LA PRIORITÉ AUX CLIENTS

L'attention accordée aux modes de vie sains est un élément important de notre ambition Supergood, car nous voulons aider nos clients et collaborateurs à vivre plus heureux et à manger plus sainement. Nous savons que, non seulement la santé et le bien-être incluent la condition physique, la nutrition et la gestion de maladies chroniques, mais aussi qu'il n'existe pas d'approche unique adaptée à tous les cas. Parallèlement aux innovations nutritionnelles réalisées sur nos marques propres, nous testons continuellement des méthodes de changement des comportements en vue de faire adopter des habitudes saines, nous lançons des programmes pilotes en partenariat avec des experts de la santé, et expérimentons de nouveaux outils.

### Fournir un soutien en ligne et en magasin sur les questions de santé et de bien-être

Chez Hannaford aux États-Unis, nous continuons de proposer gratuitement, en magasin et en ligne, des cours, des consultations et des démonstrations donnés par des diététiciens, pour aider les clients à mieux comprendre la nutrition. Delhaize Belgique propose un coaching alimentaire en ligne, des conseils mensuels en matière de nutrition et répond à des questions fréquentes sur des thèmes en rapport avec l'alimentation saine, tels que le sel, le gluten, l'intolérance au lactose, le diabète, les programmes minceur et les apports journaliers recommandés pour les aliments de base.



## APPRENDRE À ÉVOLUER

Nous apprenons à évoluer en écoutant nos collaborateurs qui nous transmettent leurs commentaires chaque année via l'Associate Engagement Survey (Étude relative à l'implication des collaborateurs). Nous assurons également la poursuite de notre développement en tant que société, par exemple, en utilisant les technologies disponibles de manière innovante pour améliorer notre façon de travailler.

### Super Indo recourt aux technologies pour former les employés sur le terrain

Super Indo a installé des kiosques dans plus de 100 magasins Super Indo sur les 122 que compte la chaîne, en vue de fournir une formation en ligne aux collaborateurs travaillant en magasin, ainsi qu'aux directeurs-stagiaires. En plus de réduire les frais de déplacement, les kiosques offrent une formation accessible et à jour pour les collaborateurs de Super Indo.



### « YOU CAN COUNT ON FOOD LION EVERY DAY! »

Dans le cadre de sa stratégie « Easy, Fresh & Affordable », Food Lion s'est engagée à fournir une nouvelle expérience impliquant les clients et les collaborateurs. Food Lion a formé l'ensemble de ses 64 000 collaborateurs en magasins avec une nouvelle formation « Count on Me », centrée sur le client. La formation accroît l'implication des collaborateurs, ainsi que leur capacité à prendre des décisions rapides pour servir au mieux les clients, en sachant quoi faire, en agissant avec aisance, en accomplissant ce pourquoi ils sont là, et en se montrant prévenant.



**Nous accueillons une diversité de collaborateurs et de clients dans nos magasins; nous assurons que la diversité de nos employés reflète les collectivités locales où nous sommes présents.**

(1) En excluant les 66 magasins Bottom Dollar Food et 2 040 collaborateurs liés à Bottom Dollar Food. En novembre 2014, le Groupe Delhaize a signé un accord avec ALDI Inc. en vue de la vente de ses emplacements Bottom Dollar Food. Les magasins ont fermé au 12 janvier 2015 et la transaction a été clôturée début 2015.



### ÉTABLIR DES PARTENARIATS AVEC LES ORGANISATIONS LOCALES QUI PARTAGENT NOS VALEURS

En 2014, Delhaize Serbia a sponsorisé l'équipe olympique serbe pour les Jeux de Sochi et soutiendra encore les athlètes qui se rendront à Rio de Janeiro en 2016. Nous partageons nos valeurs avec les athlètes et leur mode de vie sain correspond à ce que nous voulons promouvoir en tant que Groupe.



### ÊTRE LEADER LOCALEMENT

Comme nous donnons la priorité à nos clients, nous adaptons nos magasins sur mesure par rapport aux caractéristiques locales et uniques des collectivités, afin de les rendre attrayants pour les clients locaux. Cet effort implique une sélection correcte du personnel en magasin. L'ancrage dans la collectivité joue un rôle central pour qui entend être leader localement. Certains de nos collaborateurs s'engagent bénévolement dans leur collectivité locale et nous établissons des partenariats avec des organisations dont les valeurs reflètent les nôtres.

#### Journée des Bénévoles AB

Ces quatre dernières années, Alfa Beta a organisé une Journée des Bénévoles Alfa Beta, où les employés se rassemblent autour d'un projet commun pour créer un impact positif sur la société grecque et l'environnement. Chaque année, la Journée des Bénévoles Alfa Beta réunit des employés et des membres de la collectivité locale autour d'une activité approuvée par les employés de chaque magasin. Ces activités incluent à ce jour : la collecte d'aliments et de vêtements au profit d'une école locale et d'un orphelinat ; un match de football organisé au profit d'une maison de retraite ; et le ramassage de déchets dans une forêt locale. Depuis le lancement de la Journée des Bénévoles il y a quatre ans, la participation a presque doublé. Près de 2 700 employés ont participé en 2011 ; en 2014, plus de 5 000 employés d'Alfa Beta ont participé.



### ASSURER UNE CROISSANCE RENTABLE AUJOURD'HUI & DEMAIN

Pour assurer une croissance rentable aujourd'hui et demain, le feedback de nos collaborateurs en première ligne dans nos magasins constitue un élément essentiel à la poursuite de notre succès.

#### L'Enquête sur l'implication des collaborateurs

L'enquête sur l'implication des collaborateurs permet à nos collaborateurs de donner un feedback confidentiel via un tiers au sujet de certains aspects fondamentaux de leur travail, tels que les responsabilités quotidiennes, le leadership de la société, le feedback sur les performances, et la reconnaissance des réalisations. Alors que les collaborateurs de tous les sites n'ont pas participé à l'enquête en 2014, un plan est en place pour que ce soit le cas en 2015.

Les résultats de cette enquête nous aident à identifier les insuffisances et les opportunités liées à l'évolution et au développement des collaborateurs, ce qui permet à la société de mieux allouer les ressources pour atteindre ses objectifs et de capitaliser sur ses succès. Cette enquête constitue un moyen supplémentaire d'encourager l'implication des travailleurs - des collaborateurs œuvrant ensemble à soutenir notre objectif consistant à exploiter les supermarchés locaux préférés de nos clients et à tenir notre engagement par rapport à nos quatre principales parties prenantes : les clients, les collaborateurs, les collectivités et les actionnaires.

plus de  
**5 000**  
employés de AB ont  
participé à la Journée  
des Bénévoles 2014



### ÊTRE UN EMPLOYEUR SUPERGOOD

Être Supergood implique que nos magasins accueillent des collaborateurs d'origines variées, des personnes handicapées et de différentes générations. Nous nous appliquons à activer des programmes relatifs à la diversité et à l'ouverture dans toutes nos sociétés et nous accordons à tous les collaborateurs des entretiens de performance. Les modes de vie sains sont au centre de notre ambition Supergood ; notre objectif pour 2020 est que toutes nos sociétés promeuvent une bonne alimentation, la santé physique et mentale, ainsi que la sécurité au travail grâce à des programmes de santé pour nos collaborateurs. Un exemple de notre programme visant la santé des collaborateurs se situe en Serbie, où Delhaize Serbia a négocié avec des cliniques privées et des centres de santé afin de fournir à ses collaborateurs des ristournes pour des services médicaux, des ateliers éducatifs et d'autres offres.

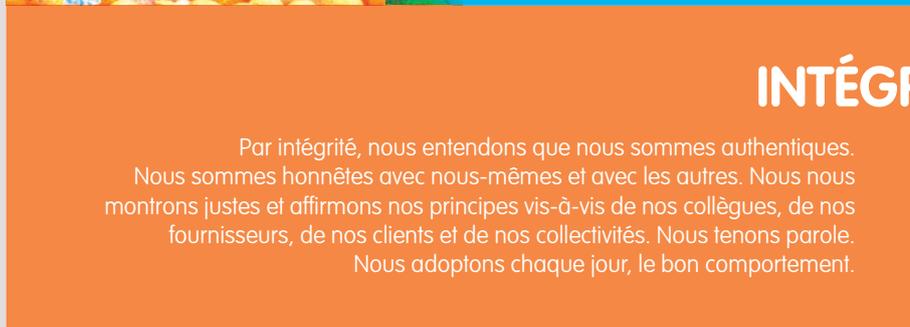
# NOS VALEURS

Nos valeurs représentent « qui » nous sommes et voulons être – tant pour les clients que pour les uns et les autres.



## DÉTERMINATION

Par détermination, nous entendons notre engagement d'obtenir des résultats, même si des barrières se dressent sur notre chemin. Nous savons que nous pouvons compter les uns sur les autres pour atteindre ensemble nos objectifs. Nous sommes responsables et nous délivrons des résultats concrets.



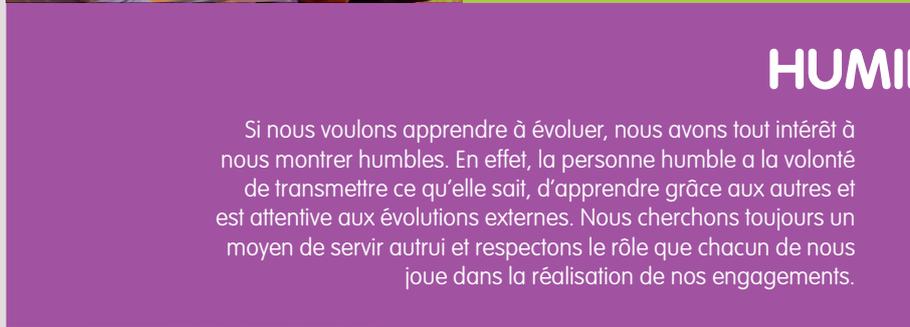
## INTÉGRITÉ

Par intégrité, nous entendons que nous sommes authentiques. Nous sommes honnêtes avec nous-mêmes et avec les autres. Nous nous montrons justes et affirmons nos principes vis-à-vis de nos collègues, de nos fournisseurs, de nos clients et de nos collectivités. Nous tenons parole. Nous adoptons chaque jour, le bon comportement.



## COURAGE

Le courage est nécessaire pour emprunter les voies moins fréquentées. Nous osons nous remettre en question que ce soit personnellement ou mutuellement mais aussi mettre au défi nos concurrents. Nous sommes dynamiques au niveau commercial.



## HUMILITÉ

Si nous voulons apprendre à évoluer, nous avons tout intérêt à nous montrer humbles. En effet, la personne humble a la volonté de transmettre ce qu'elle sait, d'apprendre grâce aux autres et est attentive aux évolutions externes. Nous cherchons toujours un moyen de servir autrui et respectons le rôle que chacun de nous joue dans la réalisation de nos engagements.



## HUMOUR

Enfin, l'humour nous aide à mettre les choses en perspective et nous permet de tirer profit à la fois de nos succès et de nos échecs. Et tandis que le travail est une chose sérieuse, l'humour nous évite de nous prendre trop au sérieux. L'humour ajoute du plaisir au travail, tout en faisant jaillir la créativité et l'innovation. L'humour nous rend différents.



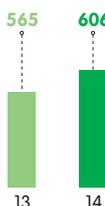
# NOS COLLECTIVITÉS

## NOUS FONT CONFIANCE POUR NOUS COMPORTER EN VOISINS RESPONSABLES

Nous voulons servir chacune des collectivités locales où nous sommes actifs en étant un employeur local attractif, en nous approvisionnant auprès de fournisseurs locaux, en respectant l'environnement, en réduisant le gaspillage alimentaire et en permettant une vie saine et durable.

**3 402<sup>(1)</sup>**  
magasins dans 7 pays

ÉVOLUTION DES INVESTISSEMENTS  
(EN MILLIONS DE €)



Nous exploitons nos magasins en veillant à fournir des produits et services qui présentent un lien évident avec les collectivités locales où ils sont présents. Nos magasins emploient des personnes de la région et encouragent également leur voisinage à vivre plus sainement, sur un mode plus durable et prospère.



## DONNER LA PRIORITÉ AUX CLIENTS

Nous mettons tout en œuvre pour adopter un positionnement local à chaque étape du processus d'achat pour nos clients. Le personnel de nos magasins est issu de la collectivité locale et nos magasins tendent à refléter la culture et les valeurs de la collectivité. Notre implication dans la collectivité locale est un moyen clé de différenciation par rapport à nos concurrents.

### Le livre de cuisine de Hannaford « 30 Days on \$200 »<sup>(2)</sup> promeut une alimentation saine pour une personne avec un budget limité

Hannaford a soutenu la publication d'un livre de cuisine intitulé « 30 Days on \$200 ». Ce livre de cuisine fournit une liste d'achats de produits d'épicerie, des recettes établies sur la base de cette liste, un programme de repas pour 30 jours, des conseils pour limiter les dépenses, et d'autres conseils pour s'alimenter sainement avec un budget très limité.

« Ce qui rend ce livre si puissant à nos yeux, c'est qu'il aide les gens à tirer le maximum de leurs aliments et de leur budget limité », explique un membre de la Healthy Living Team de Hannaford. « Hannaford est fière de soutenir ce projet parce qu'il correspond parfaitement à nos valeurs qui consistent à encourager les choix sains, à soutenir la collectivité et à faciliter l'accès aux aliments nutritifs. »

### Alfa Beta introduit de nouveaux produits et gammes de produits Bio pour mieux rencontrer les besoins des clients

En Grèce, Alfa Beta donne toujours la priorité aux clients et insiste sur la production locale en introduisant de nouveaux produits et gammes de produits Bio. Cette initiative inclut l'introduction de produits sans lactose, ainsi que de nouveaux vins spécialement sélectionnés par les experts en vin d'Alfa Beta, et vendus en exclusivité dans les magasins Alfa Beta.

(1) En excluant les 66 magasins Bottom Dollar Food. En novembre 2014, le Groupe Delhaize a signé un accord avec ALDI Inc. en vue de la vente de ses emplacements Bottom Dollar Food. Les magasins ont fermé au 12 janvier 2015 et la transaction a été clôturée début 2015.

(2) Les prix sont des estimations datant de 2014 et peuvent changer.



## ÊTRE SUPERGOOD EN AIDANT LES COLLECTIVITÉS LOCALES

Être Supergood signifie que nous voulons aider les collectivités locales à prospérer en innovant pour minimiser notre impact sur l'environnement, notamment en termes de quantité d'énergie et de type de réfrigérant que nous utilisons, ou encore de quantité de déchets que nous générons. Cette ambition nous aide à relever des défis mondiaux comme le changement climatique, améliore les environnements locaux, et permet de réduire les coûts pour notre entreprise. Réaliser notre ambition Supergood signifie aussi que nous serons leader localement par l'amélioration de la valeur nutritionnelle et du caractère durable des marques propres préférées de nos clients.



## APPRENDRE À ÉVOLUER

Nous cherchons constamment à limiter davantage l'impact de nos activités sur l'environnement et à recourir aux innovations pour rencontrer nos objectifs Supergood 2020. Nous effectuons des recherches, réalisons des analyses et mettons en œuvre des innovations pour améliorer la valeur nutritionnelle et le caractère durable de nos marques propres.

### Nous approvisionner de manière durable pour les produits de la mer et agir en voisin responsable

Les produits de la mer durables gagnent du terrain sur le marché de la distribution et l'avenir des stocks de poissons et des écosystèmes marins commence à s'améliorer grâce au recours plus important à une gestion durable des pêcheries. Afin de rencontrer la demande des clients, notre objectif est d'assurer la traçabilité intégrale de nos produits de la mer à marque propre, jusqu'à leur pêcherie ou ferme d'origine, et de faire en sorte que 90% d'entre eux relèvent d'un approvisionnement durable d'ici à 2020.

En 2009, Delhaize Belgique et Delhaize America s'étaient engagées à atteindre en 2012 des objectifs ambitieux par rapport aux produits de la mer durables ; elles ont atteint ces objectifs. Leur engagement portait notam-

# 90%

de produits de la mer de marque propre issus de sources durables d'ici 2020



Le livre de cuisine de Hannaford « 30 Days on \$200 » promeut une alimentation saine pour une personne avec un budget limité.

ment sur des politiques de traçabilité complète et sur l'exploitation responsable de produits de la mer frais, ainsi que des partenariats avec des organisations en vue d'améliorer les pêcheries. En collaboration avec des pêcheurs du nord de la Grèce et avec le WWF, Alfa Beta s'est engagée en 2013 à respecter des pratiques de pêche durables. C'est la première fois qu'un tel programme est mis en œuvre dans la mer Méditerranée. Super Indo, en Indonésie, a aussi lancé en 2014 son plan 2020 pour un approvisionnement durable des produits de la mer.

### Super Indo est un leader local en matière de recyclage

Le Groupe Delhaize recycle les déchets dans ses magasins depuis des décennies, et Super Indo a poussé cette pratique vers de nouveaux sommets. L'enseigne détient le leadership local en tant que premier distributeur d'Indonésie à élaborer un engrais naturel sur son propre site avec les fruits et légumes non vendus. Quarante-six magasins à travers le pays disposent aujourd'hui de leur propre installation de compostage leur permettant de réduire et de recycler les déchets alimentaires. Le processus est exempt de produits chimiques et les clients peuvent emporter gratuitement chez eux l'engrais naturel pour l'utiliser dans leur jardin.

### OBJECTIFS 2020 DU GROUPE DELHAIZE EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

Nos Objectifs (de Durabilité) Supergood 2020 dans les domaines du zéro déchet et des émissions de gaz à effet de serre incluent les points suivants :

- 80% de nos déchets seront recyclés ;
- 100% de nos magasins et entrepôts auront des programmes de dons alimentaires, afin de maximiser la quantité de surplus d'aliments que nous offrons aux organisations caritatives spécialisées dans la collecte de denrées alimentaires ;
- 20% de réduction des émissions d'équivalents de CO<sub>2</sub> par m<sup>2</sup> de surface de vente (par rapport à 2008) ;
- les gaz réfrigérants respecteront la couche d'ozone à 80% et présenteront une réduction du potentiel de réchauffement global (PRG) moyen.

## +€41 mio

dépensé en investissements en 2014

## 46

magasins Super Indo disposent d'installations permettant le recyclage des déchets alimentaires

Nos engagements de durabilité concernant les produits de la mer comprennent la traçabilité complète et l'exploitation responsable de produits de la mer frais.





## ÊTRE LEADER LOCALEMENT

Faire partie intégrante de nos collectivités locales est constitutif de notre identité d'entreprise et il importe que nous générions un retour pour toutes nos parties prenantes.

### Les projets innovants émanant des collaborateurs du Groupe Delhaize proposent des solutions locales et durables aux problèmes du quotidien

En juillet 2013, le jury du Sustainability Innovation Fund du Groupe Delhaize a sélectionné huit projets de durabilité dont l'implémentation a commencé en 2014. Le projet présenté ci-dessous n'est qu'un exemple parmi les projets mis en œuvre en 2014 grâce au Sustainability Innovation Fund.

### Delhaize America (DA) développe une stratégie durable autour de la gamme de produits Nature's Place

Proposé par les membres de l'équipe « Our Brands » de Delhaize America, ce projet vise à identifier les besoins des consommateurs, mais aussi leurs habitudes d'achat et leurs préoccupations relatives aux produits d'épicerie durables.

En 2014, le département « Our Brands » de Delhaize America a mené une étude portant sur différents groupes de clients (des clients DA et des clients non-DA), afin de cerner leurs attentes en matière de durabilité pour la marque Nature's Place, et a réalisé des changements pour les rencontrer dans la mesure du possible. Par exemple, l'étude a montré que les clients souhaitent que l'emballage soit réalisé à partir de matériaux recyclés et/ou qu'il soit facilement recyclable. En conséquence, l'équipe a décidé d'établir un partenariat avec Green Blue, une organisation qui contribuera à identifier les meilleures pratiques, qui dispensera des conseils pour la conception des nouveaux emballages, et qui tirera au clair l'impact environnemental des matériaux d'emballage actuels.



## ASSURER UNE CROISSANCE RENTABLE AUJOURD'HUI & DEMAIN

Nous investissons localement. En 2013, nous avons dépensé €565 millions en investissements et nous avons porté cette dépense à €606 millions en 2014. Et, parce que nous nous impliquons dans le voisinage, nous encourageons la croissance en proposant des magasins qui rencontrent les besoins des habitants du quartier.

### Les Proxy Delhaize s'urbanisent pour rencontrer les besoins locaux

Le Proxy Urban Delhaize, émanation de l'enseigne à succès Proxy Delhaize, est un nouveau concept introduit en Belgique en 2014. Le Proxy Delhaize est un magasin de proximité, géré par des indépendants, souvent ouvert le dimanche, et qui bénéficie de l'expertise opérationnelle de Delhaize. Le Proxy Urban Delhaize propose près de 50% de produits à marque Delhaize, en mettant l'accent sur les produits frais et la rapidité du passage aux caisses. Ce format attire deux types de clients : les employés de bureau qui travaillent dans les environs, et les habitants du quartier qui y ont recours lorsqu'ils ont besoin de quelques articles rapidement.

Les collaborateurs du Groupe Delhaize font partie intégrante de leurs collectivités locales.



## ENGAGER UN DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES ACTIVES DANS LE DOMAINE DE LA DURABILITÉ

Dans le cadre de son ambition visant à devenir une société Supergood, le Groupe Delhaize (DG) a organisé en décembre 2014 un événement à l'attention de parties prenantes soucieuses de durabilité : « Durabilité et marques propres ». Des représentants de fournisseurs de marques propres, des organisations non-gouvernementales (ONG) et des conseillers externes ont assisté à l'atelier d'une demi-journée qui s'est tenu à Bruxelles. L'essentiel de l'atelier a consisté en des discussions menées en groupes restreints ou larges, dans le but d'identifier les points à améliorer dans notre approche, mais aussi de déterminer comment nous engager davantage auprès de nos fournisseurs et de nos clients sur la question de la durabilité. L'organisation de réunions de ce type fait partie de notre travail en cours visant à instaurer le dialogue avec des parties prenantes externes dont le rôle est crucial. Ce type d'événement nous permet de mieux connaître les opinions de nos parties prenantes et de savoir comment les questions de durabilité évoluent pour notre secteur et nos clients. Les commentaires positifs et les idées transmis par les parties prenantes et le top management nous aideront à consolider nos projets visant à renforcer le caractère sain, durable et abordable de nos marques propres.



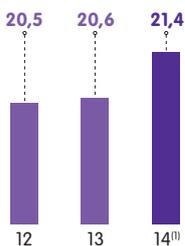
# NOS ACTIONNAIRES

## NOUS FONT CONFIANCE POUR LA VALEUR QUE NOUS CRÉONS

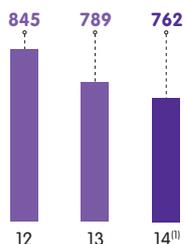
Nous visons une croissance rentable du chiffre d'affaires et allouons efficacement les ressources humaines, financières, et naturelles de manière à réduire nos coûts.



REVENUS<sup>(1)</sup> (EN MILLIARDS DE €)



BÉNÉFICE D'EXPLOITATION SOUS-JACENT<sup>(1)</sup> (EN MILLIONS DE €)



(1) En incluant la 53<sup>e</sup> semaine aux États-Unis.

Nous tenons cette promesse en respectant nos engagements vis-à-vis de nos actionnaires, en créant de la valeur par la croissance et le développement de nos activités. Nous faisons preuve de discipline dans l'allocation de nos ressources et réalisons des économies d'échelle afin d'assurer une croissance rentable et durable.

De cette façon, nous avons de bonnes raisons de penser que nos actions généreront un rendement attrayant pour nos actionnaires. Les pages qui suivent expliquent comment nous tenons cette promesse envers nos actionnaires et comment nous parvenons à les convaincre que les actions du Groupe Delhaize constituent un bon investissement.



### DONNER LA PRIORITÉ AUX CLIENTS

La priorité accordée aux clients détermine notre activité et notre façon d'accélérer la croissance organique, tout en améliorant notre positionnement en matière de prix et la perception de nos prix par les clients. Notre

approche du commerce en ligne nous différencie de nos concurrents et propose à nos clients un moyen facile et commode de faire leurs courses en utilisant des nouveaux outils innovants.

### Hannaford-to-Go

En 2014, Hannaford a étendu ses capacités en matière d'e-commerce, en déployant son système de commande en ligne Hannaford-to-Go, après le succès de la phase pilote. En 2014, ce système d'enlèvement est passé de 2 magasins à 11 dans trois États. La croissance enregistrée pour ce service laisse prévoir une croissance encore plus importante sur le marché couvert par Hannaford en 2015.



### APPRENDRE À ÉVOLUER

#### Rejoindre Coopernic, pour générer des économies des coûts

Nous avons rejoint Coopernic, l'alliance d'achat européenne, pour générer des économies de coûts supplémentaires à partir de janvier 2015. Nous nous attendons ainsi

à gagner en efficacité dans les domaines de l'innovation et du développement liés aux marques propres ; des conditions commerciales auprès des fournisseurs internationaux ; et des synergies dans l'achat de produits non alimentaires. Nos clients bénéficieront des économies de coûts générées.



Notre nouveau centre de distribution en Serbie va renforcer l'efficacité opérationnelle et améliorer la capacité de Delhaize Serbia à offrir les meilleurs produits frais aux clients.



## ÊTRE LEADER LOCALEMENT

### Rénovation du magasin fleuron Alfa Beta

En 2014, Alfa Beta a repensé entièrement ses catégories de produits lors de l'introduction de nouveaux concepts et gammes de produits. Plus particulièrement avec la rénovation de notre magasin Elliniko (Athènes), l'un des plus grands magasins Alfa Beta, un tout nouveau concept de magasin a été défini :

- Produits en vrac, tels que des fruits secs, du chocolat, du café et du thé de première qualité, ainsi que les catégories usuelles de produits, créant ainsi un avantage compétitif significatif ;
- Un espace dédié au vin récemment créé dans le même magasin accueille un très large assortiment de vins issus de vignobles grecs et internationaux et comprend une pièce dont la température est contrôlée pour assurer la conservation des grands vins, ainsi qu'un distributeur automatique permettant des dégustations de vin ;
- Une boulangerie aménagée sur place, mais aussi une pâtisserie en magasin qui offre un large assortiment de recettes personnalisées et de produits de toute première fraîcheur ;
- Des variétés exceptionnelles de fromages régionaux et importés, différents produits traiteurs, ainsi que des préparations marinées à base de poisson et de viande frais, le tout avec un excellent rapport qualité/prix.

## INDICE DOW JONES DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

L'Indice Dow Jones du Développement durable (DJSI) mesure la performance de la société dans les domaines économiques, sociaux et environnementaux. Les 10% des sociétés les plus performantes dans chaque secteur sont sélectionnées pour le World Index. La reconnaissance de nos efforts ces deux dernières années nous avait permis d'intégrer le DJSI. En 2014 cependant, nous l'avons manqué de peu. En 2015, notre objectif est de réintégrer le DJSI et de faire à nouveau figure de leader dans notre secteur. Pour atteindre cet objectif, nous utiliserons le DJSI plus clairement comme point de référence pour identifier les améliorations dans notre gestion des thématiques environnementales et sociales au sein de l'entreprise. Nos investisseurs en tireront profit, car le fait d'être un distributeur durable nous met en position d'enregistrer de solides performances commerciales à venir.



## ÊTRE SUPERGOOD EN FAISANT DU BON BUSINESS

Nos objectifs Supergood, plus particulièrement dans les domaines des marques propres durables et du zéro déchet nous aident à découvrir de nouvelles opportunités de vente et nous motivent à mener nos activités de façon plus efficace. Être Supergood c'est tout simplement faire du bon business.



## ASSURER UNE CROISSANCE RENTABLE AUJOURD'HUI & DEMAIN

### Ouverture d'un nouveau centre de distribution en Serbie

Notre nouveau centre de distribution en Serbie, qui a ouvert au mois de novembre 2014, renforcera l'efficacité opérationnelle et notre rentabilité et fournira des produits frais à nos clients. Le Groupe Delhaize a investi €50 millions dans la construction de ce centre de distribution. L'une des principales priorités liées à ce centre de distribution consistait à transférer sur le marché serbe notre expérience et nos connaissances internationales acquises dans ce domaine, tout en poursuivant nos activités en appliquant les normes les plus élevées. Le centre de distribution sera au service de près de 800 fournisseurs et emploiera 750 personnes d'ici 2020 ; près de 400 personnes y travaillaient à fin 2014. Conformément à notre stratégie de durabilité Supergood, le centre de distribution a été conçu avec des matériaux de construction respectueux de l'environnement, des systèmes de chauffage et de refroidissement économes en énergie, des éclairages LED et des détecteurs de mouvements - dans le cadre de notre engagement à réduire l'empreinte environnementale de nos bâtiments.

# INFORMATION AUX ACTIONNAIRES

Les actions du Groupe Delhaize sont négociées sur NYSE Euronext Bruxelles sous le code DELB. Les American Depositary Shares (ADS) sont cotés sur le New York Stock Exchange sous le code DEG.

Les ADS sont matérialisés par des American Depositary Receipts (ADR).

Pour plus d'informations sur le cours de l'action du Groupe Delhaize, vous pouvez consulter les sites internet du Groupe Delhaize ([www.groupedelhaize.com](http://www.groupedelhaize.com)), du NYSE Euronext Bruxelles ([www.euronext.com](http://www.euronext.com)) et du New York Stock Exchange ([www.nyse.com](http://www.nyse.com)).

Des informations détaillées sur l'activité boursière ainsi que sur la valeur des titres sont aussi disponibles dans la partie financière de nombreux journaux.

## Performance de l'action en 2014

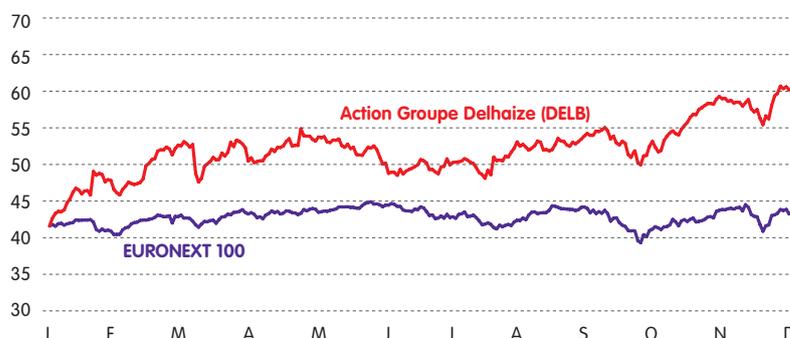
Le 31 décembre 2014, le cours de clôture de l'action ordinaire du Groupe Delhaize sur NYSE Euronext Bruxelles était de €60,43, une augmentation de 39,9% par rapport à l'année précédente (€43,20). Au cours de la même période, l'indice Euro Stoxx 50 a augmenté de 1,2% et l'indice Bel20 a augmenté de 12,4%. L'indice FTSE Eurofirst 300 Food and Drug Retailers a diminué de 23,8% en 2014. En 2014, les actions du Groupe Delhaize ont été négociées sur NYSE Euronext Bruxelles à un cours de clôture moyen de €51,96 avec un volume journalier moyen de 415 986 titres.

Depuis le 7 avril 2014, 4 ADR du Groupe Delhaize représentent 1 action du Groupe Delhaize (auparavant, 1 ADR représentait 1 action du Groupe Delhaize). Le 31 décembre 2014, le cours de clôture des ADR du Groupe Delhaize sur le New York Stock Exchange était de \$18,12, soit une progression de 22,0% par rapport à son cours de clôture au 31 décembre 2013 (\$59,42 ou \$14,86 ajustés pour le ratio 4 ADR-1 action). Au cours de la même période, l'indice S&P 500 a augmenté de 11,4% et l'indice S&P 500 Food and Staples Retailing a augmenté de 21,0%. Entre le 7 avril 2014 (date du changement de ratio des ADR) et le 31 décembre 2014, le volume journalier moyen des ADR du Groupe Delhaize était de 64 855 titres.

## Indices boursiers

Le 31 décembre 2014, l'action du Groupe Delhaize faisait partie des principaux indices suivants : BEL20, Euronext 100 et Dow Jones Stoxx 600.

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION (2014 - EN €)



ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION (2014 - EN \$)



Le 31 décembre 2014, le poids du Groupe Delhaize dans l'indice BEL20 était de 6,5%. Le Groupe Delhaize représentait le 7<sup>ème</sup> composant de l'indice par ordre d'importance.

Le 31 décembre 2014, le poids du Groupe Delhaize dans l'indice Euronext 100 était de 0,31%. Le Groupe Delhaize représentait le 76<sup>ème</sup> composant de l'indice par ordre d'importance.

### Dividendes

La politique de dividendes du Groupe Delhaize consiste à payer approximativement 35% du bénéfice net sous-jacent des activités poursuivies, part du groupe.

Lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 28 mai 2015, le Conseil d'Administration proposera le paiement d'un dividende brut de €1,60 par action, comparé à €1,56 l'année précédente. Après déduction du précompte mobilier belge de 25%, le dividende net par action sera de €1,20 (€1,17 l'année précédente).

Le dividende net de €1,20 par action sera payé aux détenteurs d'actions ordinaires contre remise du coupon n°53. Les actions du Groupe Delhaize commenceront à être traitées ex-coupon le 2 juin 2015 (ouverture du marché). La date d'enregistrement (soit la date à laquelle les actionnaires ont droit à leur dividende) a été fixée au 3 juin 2015 (clôture du marché) et la date de paiement au 4 juin 2015. Le paiement du coupon s'effectuera au siège social de la Société (rue Osseghem 53, 1080 Bruxelles, Belgique) ainsi qu'aux guichets des institutions financières belges.

Pour les actions détenues sur un compte-titres, la banque ou le courtier se chargera automatiquement du paiement du dividende.

Le paiement du dividende aux détenteurs d'ADR se fera via Citibank.

## CALENDRIER FINANCIER

Communiqué de presse - résultats du premier trimestre 2015	29 avril 2015 <sup>(1)</sup>
Date d'enregistrement des actionnaires	14 mai 2015
Date limite pour signaler son intention de participer à l'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires	22 mai 2015 <sup>(1)</sup>
Assemblée Générale Ordinaire	28 mai 2015
Date d'enregistrement des ADR et actions ordinaires	3 juin 2015
Mise en paiement du dividende de l'exercice 2014 aux détenteurs d'actions ordinaires	4 juin 2015
Mise en paiement du dividende de l'exercice 2014 aux détenteurs d'ADR	9 juin 2015
Communiqué de presse - résultats du deuxième trimestre 2015	30 juillet 2015 <sup>(1)</sup>
Communiqué de presse - résultats du troisième trimestre 2015	29 octobre 2015 <sup>(1)</sup>

(1) Vous êtes invités à écouter la téléconférence organisée à cette occasion. Pour plus d'informations sur le webcast et la téléconférence, consultez [www.groupedelhaize.com](http://www.groupedelhaize.com).

### Type d'actions du Groupe Delhaize

Les actions du Groupe Delhaize peuvent être détenues sous deux formes différentes : actions dématérialisées et actions nominatives. Les actions dématérialisées sont des actions qui ne peuvent être représentées qu'à travers des inscriptions sur un compte enregistré auprès d'une institution dépositaire. Les actions nominatives sont des actions qui ne peuvent être représentées qu'à travers des inscriptions au registre des actionnaires tenu par la Société. À sa demande, un actionnaire peut faire convertir ses actions en un autre type d'actions à ses propres frais. La propriété des actions nominatives peut être transférée en informant la Société et en lui renvoyant le certificat d'inscription nominative au registre des actionnaires de la Société.

### Informations aux détenteurs d'ADR

Les ADS (American Depositary Shares) sont cotés sur le New York Stock Exchange sous le code DEG. Les ADS sont matérialisés par des American Depositary Receipts (ADR). Depuis le 7 avril 2014, 4 ADR représentent 1 action du Groupe Delhaize. Le programme ADR du Groupe Delhaize est administré par :

Citibank Shareholder Services  
P.O. Box 43077  
Providence, RI 02940-3077  
U.S.A.  
Numéro vert pour les appels des États-Unis : 1-877-853-2191  
Numéro de téléphone international : 1-781-575-4555  
E-mail : [citibank@shareholders-online.com](mailto:citibank@shareholders-online.com)  
Site web : [www.citi.com/dr](http://www.citi.com/dr)

Citibank a mis en place un International Direct Investment Plan pour le Groupe Delhaize. Il s'agit d'un plan d'achat direct et de réinvestissement de dividendes financé et administré par Citibank. Ce programme permet aux actionnaires, existants et nouveaux, d'acheter, de réinvestir des dividendes, de déposer des certificats pour dépôt en coffre et de vendre des actions. Pour plus d'informations sur l'International Direct Investment Program de Citibank pour le Groupe Delhaize, vous pouvez consulter le site [www.citi.com/dr](http://www.citi.com/dr) ou contacter les Citibank Shareholder Services au numéro 1-877-248-4237 (1-877-CITIADR).

€1,60  
dividende brut pour 2014

### Taxation des Dividendes des actions du Groupe Delhaize

Dans cette section, nous avons présumé que, pour l'application de la législation fiscale belge et la convention internationale entre les États-Unis et la Belgique, les propriétaires d'ADR du Groupe Delhaize sont traités comme les détenteurs d'actions du Groupe Delhaize, et que les ADR sont traités de la même manière que les actions du Groupe Delhaize. Toutefois, il convient de noter que cette présomption n'a pas été confirmée ou vérifiée auprès des autorités fiscales belges.

D'un point de vue fiscal belge, le montant brut de toute distribution faite par le Groupe Delhaize à ses actionnaires (autre que le remboursement de capital libéré effectué en conformité avec le Code belge des Sociétés) est généralement imposé au titre de dividende. Tous les dividendes qui sont attribués ou payés sur les actions sont soumis à un précompte mobilier en principe de 25%.

Pour les non-résidents belges (personnes physiques et morales), le précompte mobilier belge est également retenu, au taux de 25%, sujet le cas échéant à des réductions ou à des exemptions prévues par la législation fiscale belge ou par la convention internationale conclue entre la Belgique et le pays dans lequel le bénéficiaire non belge du dividende est un résident. Ce précompte mobilier constitue en principe un impôt libératoire en Belgique.

Le précompte mobilier est réduit de 25% à 15% pour les dividendes payés par le Groupe Delhaize à un détenteur américain d'ADR, bénéficiaire effectif des dividendes, qui ne détient pas ses ADR par l'intermédiaire d'un établissement stable ou une base fixe en Belgique et qui est susceptible de bénéficier de la convention fiscale belgo-américaine. Si le bénéficiaire effectif est une société qui détient au moins 10% des droits de vote attachés aux titres du Groupe Delhaize, un taux réduit de 5% est applicable. Cependant, aucun précompte mobilier n'est applicable si le bénéficiaire effectif des dividendes est (i) une société résidente des États-Unis qui a détenu directement des actions représentant

au moins 10% du capital du Groupe Delhaize pendant une période de 12 mois se terminant à la date où le dividende est déclaré, ou (ii) un fonds de pension, résident des États-Unis, à condition que les dividendes ne soient pas issus des activités commerciales exercées par le fonds de pension ou par l'intermédiaire d'une société affiliée.

Bien qu'il existe des exceptions, le précompte mobilier belge de 25% doit, de manière générale, être retenu par le Groupe Delhaize ou par l'agent payeur et le détenteur non belge d'actions du Groupe Delhaize ou d'ADR peut alors introduire une demande de remboursement des montants retenus excédant la retenue prévue par la convention internationale. Le formulaire de demande de remboursement (Formulaire 276 Div.-Aut.) peut être obtenu auprès du Bureau Central de Taxation-Étranger, Boulevard du Jardin Botanique 50 (18<sup>e</sup> étage P), PO Box 3429, B-1000 Bruxelles, Belgique (tél. : +32 2 576 90 09, fax : +32 2 579 68 42, e-mail : bct.cd.bruxelles.etr@minfin.fed.be). Le formulaire doit être complété en double exemplaire et renvoyé au service de taxation dont relève le détenteur non belge dans son pays de résidence en l'invitant à renvoyer une copie correctement estampillée.

Le détenteur non belge peut alors obtenir le remboursement au Bureau Central de Taxation, à la même adresse, sur présentation du formulaire estampillé et d'un document prouvant que le dividende a été encaissé. La demande de remboursement doit être déposée auprès du Bureau Central de Taxation dans les 5 ans à dater du 1<sup>er</sup> janvier suivant l'année au cours de laquelle le dividende a été mis en paiement.

Les éventuels futurs actionnaires sont invités à consulter leur conseiller fiscal afin de savoir s'ils sont habilités à bénéficier d'un précompte mobilier réduit suite à l'attribution ou au paiement des dividendes, et quant à la procédure à suivre pour obtenir une réduction de précompte mobilier, soit immédiatement lors de l'attribution ou du paiement des dividendes, soit par l'introduction d'une demande de remboursement.

### Rapport annuel

Ce rapport annuel est disponible en français, néerlandais et anglais. Il peut également être téléchargé sur le site Internet du Groupe Delhaize : [www.delhaizegroup.com](http://www.delhaizegroup.com).

Le Groupe Delhaize est soumis aux obligations d'information de la Securities and Exchange Commission américaine (SEC) qui régit notamment les sociétés étrangères cotées aux États-Unis. Un rapport annuel sera enregistré auprès de la SEC au moyen du formulaire 20-F. Ce formulaire 20-F sera repris dans la base de données EDGAR de la SEC ([www.sec.gov/edgarhp.htm](http://www.sec.gov/edgarhp.htm)) et sur le site Internet de la Société.

### Consultation de documents

Tous les documents publiés relatifs au Groupe Delhaize peuvent être consultés au siège social de la Société (rue Osseghem 53, 1080 Bruxelles - Belgique) ou au Group Support Office (Square Marie Curie 40, 1070 Bruxelles - Belgique).

Aux États-Unis, le Groupe Delhaize est soumis aux exigences d'information du Securities Exchange Act américain de 1934, tel qu'amendé (l'« Exchange Act »), et conformément à l'Exchange Act, le Groupe Delhaize dépose des rapports et d'autres informations auprès de la SEC. Les rapports et informations déposés peuvent être consultés dans la public reference room de la SEC, 100 F Street, N.E., Washington, D.C., U.S.A. 20549. Vous pouvez obtenir des informations sur les activités de la public reference room de la SEC en contactant la SEC au + 1 (800) SEC-0330. De plus, la SEC dispose d'un site Internet (<http://www.sec.gov>) contenant des rapports et informations déposés électroniquement auprès de la SEC.

Le Groupe Delhaize met gratuitement à disposition, dans la section « Investisseurs » du site Internet du Groupe Delhaize (<http://www.groupedelhaize.com>), les rapports de la Société déposés électroniquement auprès de la SEC conformément à l'Exchange Act, dès que possible après leur dépôt électronique par la Société auprès de la SEC.

Les rapports du Groupe Delhaize ainsi que d'autres informations peuvent également être consultés et copiés aux bureaux du New York Stock Exchange, Inc., 20 Broad Street, New York, New York 10005, U.S.A.

### Assemblée Générale Ordinaire

La prochaine Assemblée Générale Ordinaire se tiendra le jeudi 28 mai 2015. Des informations détaillées concernant l'Assemblée Générale Ordinaire seront publiées dans les journaux belges l'Écho et De Tijd, de même qu'au Moniteur Belge et sur le site Internet de la Société.

	2014	2013	2012	2011 <sup>(6)</sup>	2010 <sup>(7)</sup>	2009 <sup>(7)</sup>	2008 <sup>(7)</sup>	2007 <sup>(7)</sup>	2006 <sup>(7)</sup>	2005 <sup>(7)</sup>
<b>COURS DE BOURSE (EN €)</b>										
Prix : fin d'année	<b>60,43</b>	43,20	30,25	43,41	55,27	53,62	44,20	60,20	63,15	55,20
moyen (clôture)	<b>51,96</b>	44,31	33,33	51,29	57,24	49,26	46,37	67,38	58,14	51,68
le plus élevé (intraday)	<b>60,94</b>	53,37	46,91	60,80	67,29	55,00	59,67	75,79	67,00	59,70
le plus bas (intraday)	<b>41,07</b>	30,41	25,59	40,82	47,69	42,81	32,80	54,5	49,12	45,95
Rendement annuel de l'action du Groupe Delhaize <sup>(1)</sup>	<b>42,6%</b>	46,3%	-27,3%	-19,1%	5,3%	23,8%	-26,6%	-4,7%	16,1%	0,7%
Évolution de l'indice Belgian All Shares Return	<b>8,4%</b>	21,8%	17,0%	-12,4%	4,4%	24,6%	-49,2%	-4,0%	+23,5%	+25,1%
<b>DIVIDENDE (EN €)</b>										
Dividende brut	<b>1,60</b>	1,56	1,40	1,76	1,72	1,60	1,48	1,44	1,32	1,20
Dividende net	<b>1,20</b>	1,17	1,05	1,32	1,29	1,20	1,11	1,08	0,99	0,90
<b>RATIOS</b>										
Rendement du dividende <sup>(2)</sup>	<b>2,0%</b>	2,7%	3,5%	3,0%	2,3%	2,2%	2,5%	1,8%	1,6%	1,6%
Cours de l'action/capitaux propres <sup>(3)</sup>	<b>1,14</b>	0,87	0,59	0,82	1,11	1,13	1,07	1,66	1,73	1,47
Cours de l'action/bénéfice net de base par action	<b>68,7</b>	24,4	28,8	9,2	9,6	10,4	9,4	14,3	17,0	14,2
Cours de l'action/bénéfice net dilué par action	<b>69,5</b>	24,5	29,1	9,3	9,7	10,6	9,6	14,9	17,8	14,9
<b>NOMBRE D' ACTIONS</b>										
Volume annuel d'actions du Groupe Delhaize traitées (en millions de €, Euronext Bruxelles) <sup>(4)</sup>	<b>5 464</b>	6 184	4 188	3 895	5 216	5 633	6 754	8 141	6 548	3 686
Volume annuel d'actions du Groupe Delhaize traitées (en millions d'actions ; Euronext Bruxelles) <sup>(4)</sup>	<b>106,0</b>	140,5	128,2	74,7	89,3	115,1	146,7	121,9	113,1	71,9
Nombre d'actions (en milliers; fin d'année)	<b>102 819</b>	102 450	101 921	101 892	101 555	100 871	100 583	100 281	96 457	94 705
<b>CAPITALISATION BOURSÈRE</b>										
Capitalisation boursière (en millions de €, fin d'année)	<b>6 213</b>	4 425	3 083	4 423	5 613	5 409	4 446	6 037	6 091	5 228
Valeur d'entreprise <sup>(5)</sup>	<b>7 210</b>	5 899	5 155	7 082	7 400	7 472	6 849	8 281	8 726	8 171

(1) Variation du cours durant l'année, y compris le dividende net et réinvestissement.

(2) Dividende net divisé par le cours de bourse à la fin de l'année.

(3) Calculé sur base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation durant l'année.

(4) Hors ADRs traitées sur le New York Stock Exchange.

(5) Valeur d'entreprise = capitalisation boursière + dette nette.

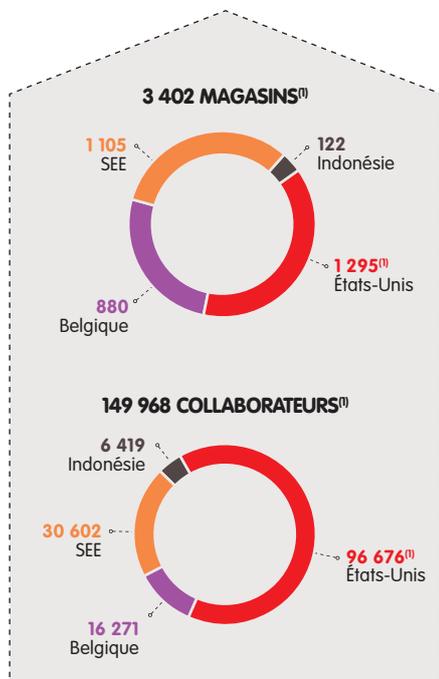
(6) Non ajusté pour le reclassement de l'enseigne Bottom Dollar Food et de nos activités en Bulgarie et Bosnie-Herzégovine en activités abandonnées en raison de leur désinvestissement (prévu) et pour l'impact de l'application initiale de la norme IFRIC 21.

(7) Non ajusté pour l'impact mentionné dans la note (6) ci-dessus, ni pour: (i) le reclassement des enseignes Sweetbay, Harveys et Reid's en activités abandonnées en raison de leur désinvestissement et (ii) l'application initiale des amendements aux normes IAS 19 et IFRS 11, en vertu duquel P.T. Lion Super Indo, LLC est comptabilisé selon la méthode de mise en équivalence.

# APERÇU

## DES SECTEURS OPÉRATIONNELS

Fin 2014, le Groupe Delhaize était actif dans sept pays sur trois continents : l'Amérique du Nord, l'Europe et l'Asie. Dans nos publications, ces activités sont regroupées en trois secteurs : les États-Unis ; la Belgique; et le Sud-Est de l'Europe (SEE). Le réseau du Groupe Delhaize compte au total 3 402 magasins, dont 122 magasins Super Indo en Indonésie.



### INDONÉSIE

En raison d'un changement effectué dans les normes IFRS en 2013, Super Indo n'est plus consolidé proportionnellement et est comptabilisé avec la méthode de mise en équivalence (consolidation en une ligne). Le Groupe Delhaize détient une participation de 51% dans la chaîne de supermarchés indonésienne.



## ÉTATS-UNIS



### PROFIL

Avec un chiffre d'affaires de \$17,7 milliards (€13,4 milliards) et un réseau de 1 295 magasins<sup>(1)</sup> à la fin de 2014, les États-Unis sont le plus grand marché pour le Groupe Delhaize. Des revenus totaux du Groupe, 63% ont été réalisés par Food Lion et Hannaford, qui sont actives dans 15 États le long de la côte est, du Maine à la Géorgie.

### ENSEIGNES LOCALES

**FOOD LION**



### CONTEXTE DU MARCHÉ

En 2014, la confiance des consommateurs s'est améliorée aux États-Unis grâce à plusieurs indicateurs positifs tels qu'un meilleur marché de l'emploi, une diminution du prix des carburants et un renforcement du marché de l'immobilier.

### PRINCIPAUX DÉFIS POUR 2015 ET AU-DELÀ

La concurrence accrue des discounters montre qu'il sera de plus en plus important de se concentrer sur une différenciation à long terme aussi bien chez Food Lion que chez Hannaford.

### RÉALISATIONS 2014

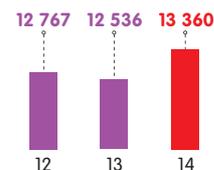
- La nouvelle stratégie de Food Lion : « Easy, Fresh & Affordable... You Can Count on Food Lion Every Day! » a soutenu la croissance réelle positive des ventes de l'enseigne
- Hannaford a continué à miser sur l'atout de ses magasins en matière de produits frais et à mettre en avant l'attention que l'enseigne porte à la santé

### CHIFFRES CLÉS

**BÉNÉFICE D'EXPLOITATION SOUS-JACENT**  
(EN MILLIONS DE €)



**REVENUS**  
(EN MILLIONS DE €)



### PRIORITÉS 2015

- Continuer à se concentrer sur la stratégie commerciale de Food Lion « Easy, Fresh & Affordable... You Can Count on Food Lion Every Day! » et sur son déploiement
- Accélérer la croissance chez Hannaford

(1) En excluant les 66 magasins Bottom Dollar Food et 2 040 collaborateurs liés à Bottom Dollar Food. En novembre 2014, le Groupe Delhaize a signé un accord avec ALDI Inc. en vue de la vente de ses emplacements Bottom Dollar Food. Les magasins ont fermé au 12 janvier 2015 et la transaction a été clôturée début 2015.

## BELGIQUE



La Belgique est le marché historique du Groupe Delhaize. Fin 2014, le Groupe Delhaize disposait d'un réseau multiformat de 880 magasins en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg. En 2014, Delhaize Belgique a enregistré €4,9 milliards de revenus, ce qui représente 23% du chiffre d'affaires total du Groupe.

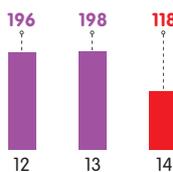


En Belgique, Delhaize a poursuivi ses activités en 2014 dans un environnement difficile vu que le pays est entré en déflation, l'économie a à peine progressé et la confiance des consommateurs a continué à diminuer alors qu'elle avait déjà atteint un bas niveau en décembre 2013.

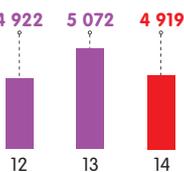
Implémenter le Plan de Transformation en Belgique.

- Le Plan de Transformation conclu en février 2015 permettra à Delhaize Belgique d'investir de manière appropriée dans l'avenir de la société
  - Dans le cadre de la campagne « Bien acheter, Bien manger », Delhaize a rénové et rouvert quatre magasins *next generation*

**BÉNÉFICE D'EXPLOITATION SOUS-JACENT**  
(EN MILLIONS DE €)



**REVENUS**  
(EN MILLIONS DE €)



- Maximiser les avantages de Coopernic, l'alliance européenne d'achat du Groupe Delhaize
- Différencier l'expérience en magasin (rénovations)
  - Augmenter la compétitivité en matière de prix et de promotion
  - Développer l'offre multi-canal

## SUD-EST DE L'EUROPE



Le secteur Sud-Est de l'Europe du Groupe Delhaize comprend les activités en Grèce, en Roumanie et en Serbie. Le secteur Sud-Est de l'Europe a généré €3,1 milliards en 2014, soit 14% du chiffre d'affaires total du Groupe.

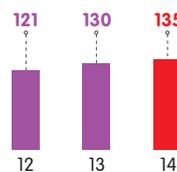


Dans le Sud-Est de l'Europe, en 2014, l'environnement économique a été difficile pour la Grèce et la Serbie. En Roumanie, un environnement économique très positif a prévalu.

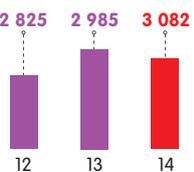
Environnement économique difficile en Grèce et en Serbie.

- Croissance des revenus en Grèce malgré un secteur de la distribution qui a continué à être sous pression
- En Roumanie, la croissance des revenus a principalement été soutenue par l'expansion continue du réseau et la croissance du chiffre d'affaires comparable
- En Serbie, malgré des conditions économiques difficiles, le Groupe a commencé à voir les premiers résultats positifs des magasins rénovés

**BÉNÉFICE D'EXPLOITATION SOUS-JACENT**  
(EN MILLIONS DE €)



**REVENUS**  
(EN MILLIONS DE €)



- Maximiser les avantages de Coopernic, l'alliance européenne d'achat du Groupe Delhaize
  - Poursuite de l'expansion du réseau
  - Croissance du chiffre d'affaires comparable

# REVUE FINANCIÈRE

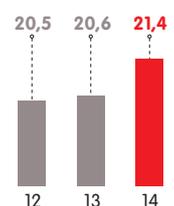
## Compte de résultats

En 2014, le Groupe Delhaize a réalisé des revenus de €21,4 milliards. Cela représente une augmentation de 3,7% et 3,9% respectivement à taux de change réels et identiques. En excluant la 53<sup>e</sup> semaine aux Etats-Unis, les revenus se sont élevés à €21,1 milliards et ont augmenté de 2,5% (2,6% à taux de change identiques). La croissance organique des revenus a été de 2,6%.

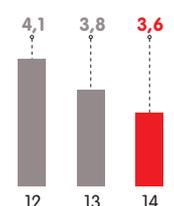
En 2014, la croissance du total des revenus était due à :

- La croissance des revenus de 6,6% en devise locale (4,5% en excluant la 53<sup>e</sup> semaine) aux Etats-Unis, soutenue par une croissance du chiffre d'affaires comparable de 4,4%;
- La diminution des revenus de 3,0% en Belgique suite à l'évolution du chiffre d'affaires comparable de -3,5%, partiellement compensée par la croissance du réseau; et
- La croissance des revenus de 4,3% à taux de change identiques dans le Sud-Est de l'Europe soutenue par la croissance des revenus en Grèce et en Roumanie, partiellement compensée par une diminution des revenus en Serbie. L'évolution du chiffre d'affaires comparable s'est élevée à -1,0%.

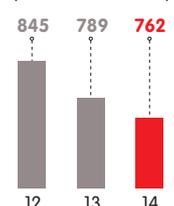
REVENUS<sup>(1)</sup>  
(EN MILLIARDS DE €)



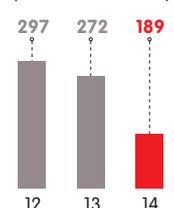
MARGE D'EXPLOITATION SOUS-JACENTE<sup>(1)</sup>  
(EN %)



BÉNÉFICE D'EXPLOITATION SOUS-JACENT<sup>(1)</sup>  
(EN MILLIONS DE €)



BÉNÉFICE NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES<sup>(1)</sup>  
(EN MILLIONS DE €)



## Marge brute

La marge brute a été de 24,1% des revenus, une diminution de 29 points de base à taux de change identiques principalement due à des investissements en prix aux Etats-Unis et aux perturbations causées par le Plan de Transformation en Belgique, partiellement compensées par l'amélioration de la marge brute dans le Sud-Est de l'Europe.

## Autres produits d'exploitation

Les autres produits d'exploitation se sont élevés à €119 millions, une diminution de €8 millions par rapport à l'année précédente, qui incluait €9 millions de plus-values résultant de la vente des magasins City en Belgique.

## Charges administratives et commerciales

Les charges administratives et commerciales se sont élevées à 21,1% des revenus, une diminution de 3 points de base par rapport à l'année précédente à taux de change identiques. Une amélioration aux Etats-Unis a été quasiment compensée par des coûts plus élevés en pourcentage des revenus tant en Belgique que dans le Sud-Est de l'Europe.

## Autres charges d'exploitation

Les autres charges d'exploitation se sont élevées à €332 millions par rapport à €257 millions l'année précédente. Les résultats 2014 comprennent principalement des pertes de valeur de €148 millions sur goodwill et noms commerciaux chez Delhaize Serbia (par rapport à €191 millions en 2013) et des charges de réorganisation de €137 millions liées au Plan de Transformation en Belgique.

### Bénéfice d'exploitation

Le bénéfice d'exploitation a diminué de €537 millions en 2013 à €423 millions en 2014 et la marge d'exploitation a diminué de 2,6% à 2,0%. Cette diminution est principalement due aux charges de réorganisation de €137 millions en Belgique, partiellement compensées par des pertes de valeur plus faibles en Serbie.

### Bénéfice d'exploitation sous-jacent

Le bénéfice d'exploitation sous-jacent a diminué de 3,4% à €762 millions (-3,3% à taux de change identiques). La marge d'exploitation sous-jacente était de 3,6% des revenus (3,8% l'année précédente). En excluant l'impact de la 53<sup>e</sup> semaine, le bénéfice d'exploitation sous-jacent a diminué de 6,5% à €737 millions (-6,3% à taux de change identiques).

### Charges financières nettes

Les charges financières nettes se sont élevées à €172 millions, une diminution de €12 millions par rapport à l'année dernière principalement en raison d'une dette moins élevée et de produits d'intérêts plus élevés.

### Taux d'impôt effectif

En 2014, le taux d'impôt effectif sur les activités poursuivies a été de 26,3% par rapport à 24,2% l'année précédente. Cette augmentation est principalement due à l'expiration anticipée de périodes de pertes à reporter dans certains états aux Etats-Unis et à la non déductibilité de la perte de valeur liée au goodwill en Serbie. Ces montants ont été partiellement compensés par l'impact fiscal de la charge de réorganisation chez Delhaize Belgique.

### Bénéfice net des activités poursuivies

Le bénéfice net des activités poursuivies a été de €189 millions soit un bénéfice de base par action de €1,85, comparé à un bénéfice net des activités poursuivies de €272 millions ou un bénéfice de base par action de €2,65 en 2013.

### Résultat des activités abandonnées

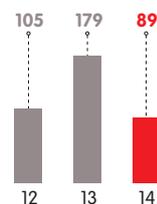
Le Groupe Delhaize a enregistré une perte des activités abandonnées de €99 millions par rapport à une perte de €90 millions en 2013. La perte de 2014 a résulté de pertes de valeur enregistrées suite au désinvestissement (prévu) de Bottom Dollar Food, de la Bulgarie et de la Bosnie-Herzégovine et a été faiblement compensée par une plus-value sur la vente de Sweetbay, Harveys et Reid's. En 2013, la perte résultait principalement de charges de fermetures de magasins enregistrées chez Sweetbay, de pertes de valeur chez Delhaize Montenegro et de pertes d'exploitation chez Bottom Dollar Food et en Bulgarie et Bosnie-Herzégovine.

### Bénéfice net

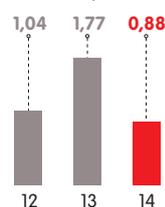
Le bénéfice net, part du Groupe, s'est élevé à €89 millions, une diminution de 50,3% à taux de change réels (-52,6% à taux de change identiques) par rapport à 2013. Par action, le bénéfice de base a été de €0,88 (€1,77 en 2013) et le bénéfice net dilué a été de €0,87 (€1,76 en 2013).

(1) Les chiffres 2014 incluent la 53<sup>e</sup> semaine aux Etats-Unis.

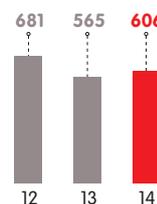
#### BÉNÉFICE NET, PART DU GROUPE<sup>(1)</sup> (EN MILLIONS DE €)



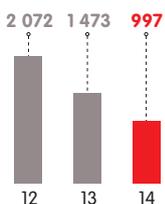
#### BÉNÉFICE NET DE BASE PAR ACTION (PART DU GROUPE)<sup>(1)</sup> (EN €)



#### INVESTISSEMENTS<sup>(1)</sup> (EN MILLIONS DE €)



#### DETTE NETTE<sup>(1)</sup> (EN MILLIONS DE €)



## Tableau des flux de trésorerie et bilan de l'exercice

### Trésorerie nette provenant des opérations d'exploitation

En 2014, la trésorerie nette provenant des opérations d'exploitation s'est élevée à €1 147 millions, une diminution de €38 millions par rapport à 2013, principalement en raison d'une diminution de l'EBITDA (€93 millions, provenant des activités poursuivies et abandonnées) et d'une augmentation des impôts payés (€26 millions), partiellement compensées par une évolution favorable des actifs et passifs d'exploitation (€76 millions).

### Cash-flow libre

Suite aux investissements de €606 millions (€565 millions en 2013), €167 millions de produits liés aux désinvestissements et à la poursuite du contrôle des fonds de roulement, nous avons généré €757 millions de cash-flow libre en 2014 (€669 millions en 2013).

### Dettes nettes

Par rapport à la fin 2013, la dette nette a diminué de €476 millions à €1,0 milliard principalement en raison de la génération de cash-flow libre de €757 millions qui a été partiellement compensée par le paiement du dividende au deuxième trimestre et par le renforcement du dollar américain.

## MESURES NON DÉFINIES PAR LES NORMES COMPTABLES

Le Groupe Delhaize utilise dans ses communications financières certaines mesures non définies par les normes IFRS ou d'autres normes comptables. Le Groupe Delhaize ne présente pas ces mesures comme des mesures alternatives du bénéfice net ou d'autres mesures financières déterminées en application des normes IFRS. Ces mesures telles que rapportées par le Groupe Delhaize peuvent différer de mesures appelées de la même manière dans d'autres entreprises. Nous pensons que ces mesures sont des indicateurs importants dans notre secteur, et elles sont utilisées couramment par les investisseurs, les analystes et par des tiers. Ces mesures non définies par les normes comptables sont réconciliées vers des mesures financières déterminées conformément aux normes IFRS dans le chapitre « Informations supplémentaires » des États Financiers (<http://annualreport.delhaizegroup.com>). Ces mesures non définies par les normes comptables, ainsi que les ratios en découlant, sont définies dans le glossaire. Les mesures non définies par les normes comptables fournies dans ce rapport n'ont pas été auditées par le Commissaire.

### ÉCHÉANCES DE LA DETTE<sup>(1)</sup> (APRÈS SWAPS) (EN MILLIONS DE €)



(1) Hors contrats de location-financement; paiements principaux (hors primes et escomptes) après impact des SWAPS de taux d'intérêt et de devises.



## ÉTATS-UNIS

Delhaize America reste le premier contributeur du Groupe Delhaize avec 63% des revenus. Avec ses enseignes Food Lion et Hannaford, la société exploite deux formats de magasins. À fin 2014, Delhaize America exploitait 1 295 magasins<sup>(1)</sup> dans 15 États de la côte Est des États-Unis.

### Marché

En 2014, la confiance des consommateurs s'est améliorée aux États-Unis grâce à plusieurs indicateurs positifs tels qu'un meilleur marché de l'emploi, une diminution du prix des carburants et un renforcement du marché de l'immobilier. Ce scénario positif a été partiellement compensé par une concurrence de plus en plus rude, l'inflation des prix des denrées alimentaires et l'augmentation importante du prix de certaines matières premières. Alors que l'inflation générale est restée faible à environ 0,8% par rapport à l'année précédente, l'inflation liée aux denrées alimentaires s'est élevée à 3,7%<sup>(2)</sup> sur base annuelle.

### Stratégie

Alors que la tendance est au redressement économique, Delhaize America a poursuivi ses efforts afin de permettre à ses enseignes de se différencier davantage. Food Lion a ainsi commencé à implémenter sa stratégie « Easy,

### LES COLLABORATEURS DE HANNAFORD RELEVENT LE DÉFI DE RÉPONDRE AUX BESOINS DES CONSOMMATEURS

**De nombreux supermarchés Hannaford dans le Massachusetts et le New Hampshire ont connu une augmentation d'activité durant 5 semaines cet été, lorsque les activités d'un de leurs principaux concurrents dans ces deux États ont été perturbées. Hannaford a rapidement mobilisé ses activités de distribution, de vente et de support pour assurer les stocks et continuer à garantir un excellent service clientèle.**

Fresh & Affordable... You Can Count on Food Lion Everyday! ». Dans le cadre de sa nouvelle stratégie, la société a renforcé le service à la clientèle en magasin, a élargi son assortiment de produits dans l'ensemble de son réseau, et a veillé à toujours proposer aux clients des produits frais. L'engagement d'Hannaford de proposer des produits frais de qualité, de fournir un service irréprochable, de garantir le meilleur rapport qualité-prix et de s'intégrer dans les collectivités où elle est active a permis une hausse des ventes. Conformément à la stratégie du Groupe de se concentrer sur ses principaux marchés, Delhaize America a

(1) En excluant les 66 magasins Bottom Dollar Food et 2 040 collaborateurs liés à Bottom Dollar Food. En novembre 2014, le Groupe Delhaize a signé un accord avec ALDI Inc. en vue de la vente de ses 66 emplacements Bottom Dollar Food. Les magasins ont fermé au 12 janvier 2015 et la transaction a été clôturée début 2015.

(2) Chiffre du Bureau of Labor Statistics, Food at home ; <http://www.bls.gov/news.release/cpi.nr0.htm>

**1 295<sup>(1)</sup>**  
magasins

**15**  
états

**63%**  
des revenus du Groupe  
aux États-Unis

annoncé la cession de Bottom Dollar Food en novembre. La transaction a été finalisée au début de l'année 2015.

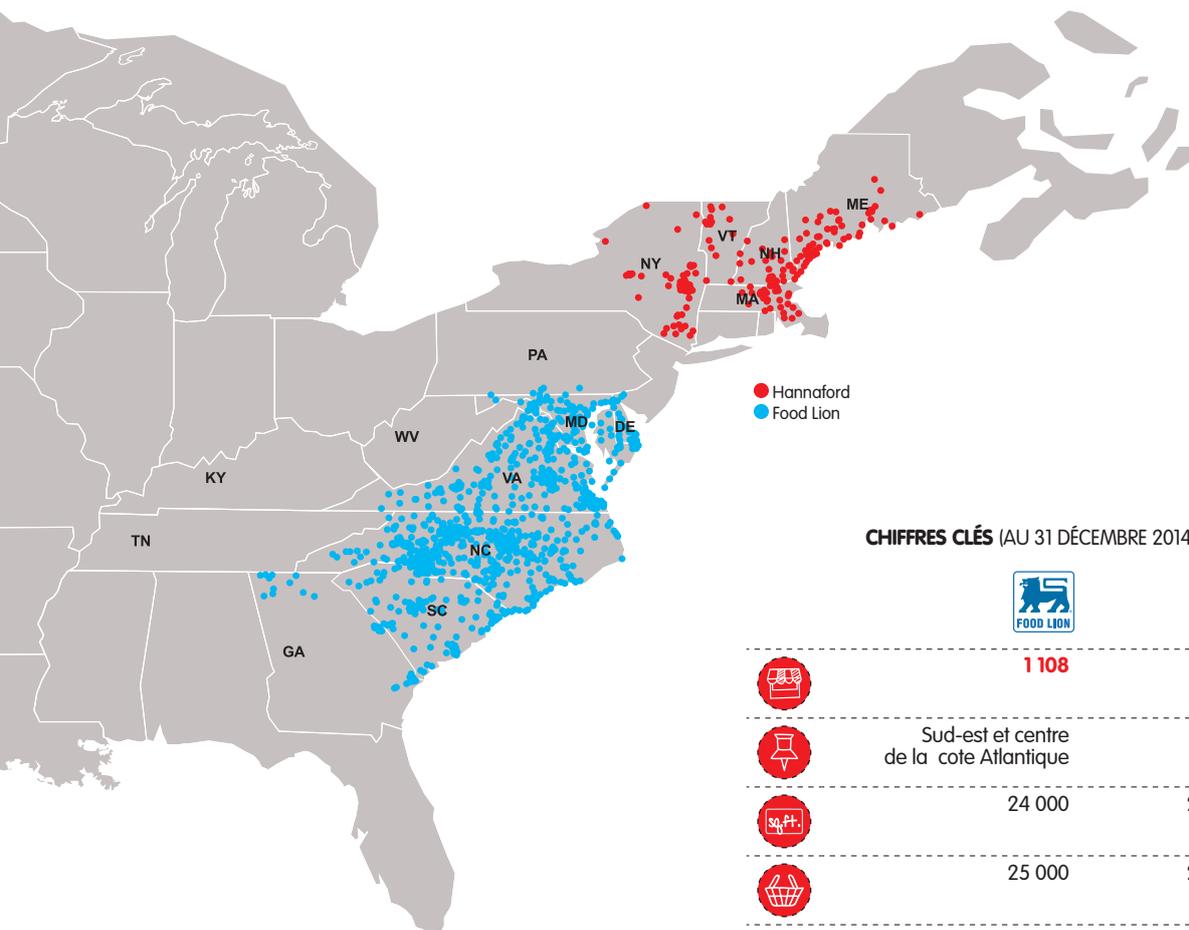
### Performance

Pour l'exercice 2014, Delhaize America a réalisé des revenus de €13,4 milliards, une augmentation de 6,6% (4,5% en excluant la 53<sup>e</sup> semaine) par rapport à 2013 en devise locale, soutenue par une croissance du chiffre d'affaires comparable de 4,4%. En 2014, la marge brute a diminué de 22 points de base à 25,9% des revenus suite à des investissements en prix. Les charges administratives et commerciales en pourcentage des revenus ont diminué de 39 points de base. La marge d'exploitation sous-jacente a augmenté de 5 points de base à 4,1%. Cette augmentation s'explique par une diminution des charges administratives et commerciales en pourcentage des revenus qui ont plus que compensée la diminution de la marge brute.

### Food Lion

2014 a marqué un tournant dans les activités de Food Lion. L'enseigne a lancé sa nouvelle stratégie : « Easy, Fresh & Affordable. You Can Count on Food Lion Every Day! » Dans le cadre de cette nouvelle stratégie, Food Lion a rénové 76 magasins dans les marchés de Wilmington et de Greenville, Caroline du Nord, et prévoit d'en rénover 160 autres en 2015. Food Lion a également organisé, à l'intention de tous ses collaborateurs en magasins, une formation « Count on Me » basée sur la priorité au client et a mis au point un nouveau système de caisses dans 929 de ses 1 108 magasins. Les magasins restants ont été finalisés en février 2015.

En outre, Food Lion a continué à tirer parti des investissements en prix de ces dernières années, sur lesquels elle s'est appuyée pour lancer un nouvel assortiment dans le but de mieux répondre à l'évolution des besoins des



### CHIFFRES CLÉS (AU 31 DÉCEMBRE 2014)<sup>(1)(2)</sup>

	 <b>1 108</b>	 <b>187</b>
	Sud-est et centre de la cote Atlantique	Nord-est
	24 000	25 000 - 55 000
	25 000	25 000 - 46 000

(1) En excluant les 66 magasins Bottom Dollar Food. En novembre 2014, le Groupe Delhaize a signé un accord avec ALDI Inc. en vue de la vente de ses 66 emplacements Bottom Dollar Food. Les magasins ont fermé au 12 janvier 2015 et la transaction a été clôturée début 2015.

(2) Une explication des icônes utilisées dans la légende est disponible dans le Glossaire.



En 2014, tous les collaborateurs de Food Lion ont suivi une formation « Count on Me » basée sur la priorité accordée au client.



clients. La croissance chez Food Lion s'est poursuivie grâce à ces investissements en prix, mais aussi à une meilleure efficacité de la chaîne d'approvisionnement et à la maîtrise des coûts à travers l'enseigne. Par conséquent, tous les marchés ont encore enregistré une croissance par rapport à l'année précédente.

### Hannaford

En 2014, Hannaford a continué à bénéficier des avantages de ses magasins en terme de produits frais, par l'offre de nouveaux produits, des présentations créatives et l'attention accordée à la qualité. Hannaford a également continué à promouvoir la solide position de ses magasins en matière de santé, par la sélection de produits spécifiques et leur mise en avant. En outre, le nombre de magasins Hannaford bénéficiant des services d'un diététicien agréé a augmenté de près de 50%. Les magasins ont continué à servir les collectivités locales via leur engagement accru au niveau de la production locale, de la proposition de produits régionaux et de leur implication dans les collectivités où ils sont présents. Par ailleurs, des investissements stratégiques en prix ont souligné la politique de prix bas permanents d'Hannaford. Il y a eu quatre ouvertures de supermarchés Hannaford ainsi qu'un agrandissement et neuf rénovations. En 2014, Hannaford a ouvert son 11<sup>e</sup> Hannaford-to-Go, son offre en ligne « click and collect », dont les résultats sont jusqu'à présent très prometteurs. 2015 devrait être synonyme de croissance pour Hannaford.



### FOOD LION FEEDS

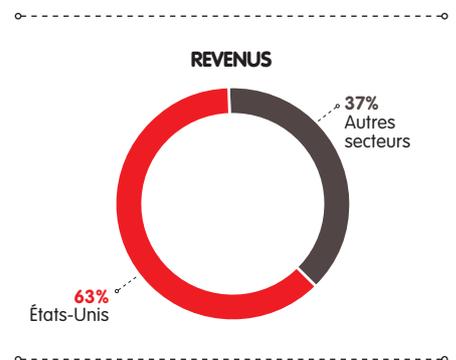
**En 2014, Food Lion a lancé une nouvelle plateforme de relations communautaires appelée Food Lion Feeds, qui a simplifié les efforts humanitaires de la société pour se concentrer d'abord sur la lutte contre la faim. Ce choix se base sur les observations de clients et sur le fait que certains des marchés de Food Lion affichent des taux de sous-alimentation parmi les plus élevés du pays. En Caroline du Nord, État d'origine de l'enseigne, un enfant sur quatre est exposé au risque d'avoir faim chaque jour. En 2014, Food Lion Feeds s'est associé à Food Lion et ses clients pour distribuer près de 62 millions de repas à des familles dans le besoin réparties sur 10 États différents du pays. La société s'est engagée à distribuer gratuitement 500 millions de repas d'ici la fin 2020.**



Notre vidéo Food Lion Feeds est disponible sur [annualreport.delhaizegroup.com](http://annualreport.delhaizegroup.com)

**96 676<sup>(1)</sup>**  
collaborateurs

**\$ 17,7 mrds**  
de revenus en 2014





# BELGIQUE

En Belgique, le Groupe Delhaize gère un réseau de différents formats de magasins intégrés et affiliés, comprenant des supermarchés et des magasins de proximité, et compte renforcer sa présence en ligne via son site Delhaize.be. À fin 2014, le Groupe gérait 880 magasins en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg, une augmentation nette de 28 points de vente par rapport à 2013.

**23%**  
des revenus du Groupe  
en Belgique

**45%**  
En 2014, environ 45% des  
revenus de Delhaize Belgique  
ont été générés par les  
magasins Delhaize affiliés.

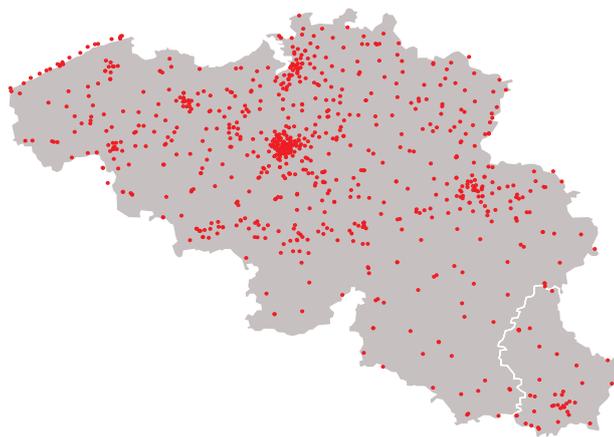
## Marché

En 2014, Delhaize Belgique, y compris le Luxembourg, a poursuivi ses activités dans un environnement difficile : le Belgique est entrée en déflation, l'économie a à peine progressé et la confiance des consommateurs a continué à diminuer alors qu'elle avait déjà atteint un niveau bas en décembre 2013. Les élections législatives de mai 2014 et la formation d'un nouveau gouvernement ont également incité les consommateurs à épargner davantage.

## Stratégie de Delhaize Belgique

Malgré cette instabilité, Delhaize Belgique a continué à miser sur le meilleur rapport qualité/prix des produits qu'elle propose à ses clients. Le Plan de transformation annoncé en juin 2014 et conclu en février 2015, devrait permettre à Delhaize Belgique de combler son handicap structurel en matière de coût vis-à-vis de ses concurrents et d'investir de manière

appropriée dans l'avenir de la société. Dans le cadre de sa campagne « Bien acheter, bien manger », Delhaize a rénové et rouvert quatre magasins next generation. Ces magasins appréciés des clients proposent des fruits et légumes en vrac, une boucherie avec un atelier ouvert permettant aux clients de faire des commandes spécifiques, et davantage de produits sans gluten et sans sucre. Delhaize Belgique ambitionne d'augmenter le nombre de visites et de transactions dans ses magasins en 2015 dans le cadre de sa stratégie commerciale qui vise à proposer à ses clients des produits frais, un large choix, une expérience d'achat simplifiée et de la qualité. En 2014, Delhaize Luxembourg a enregistré de très bons résultats pour s'être davantage focalisée sur la satisfaction de ses clients et avoir opté pour des projets renforçant la collaboration entre les producteurs locaux et l'enseigne.



## Performance

Delhaize Belgique a réalisé €4,9 milliards de revenus en 2014, contre €5,1 milliards en 2013, en raison d'une évolution du chiffre d'affaires comparable de -3,5%, partiellement compensée par la croissance du réseau. Pour l'exercice 2014, la part de marché de Delhaize Belgique a diminué de 25,5% en 2013 à 24,7% en 2014.

### Supermarchés - Delhaize

Avec ses 147 magasins intégrés, Delhaize « Le Lion » est la principale enseigne du Groupe Delhaize en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg. Les forces de Delhaize « Le Lion » résident dans son assortiment de produits de qualité à prix abordable, dans son large assortiment de produits à marque propre, incluant à la fois des produits innovants et à bas prix, et dans l'attention accordée au service à la clientèle.

### Supermarchés affiliés - AD Delhaize

AD Delhaize est une enseigne gérant des magasins au format similaire aux supermarchés intégrés de l'enseigne Delhaize "Le Lion". Les magasins AD sont gérés par des indépendants. La superficie de ces magasins affiliés, 218 en 2014, est en moyenne plus petite que celle des supermarchés intégrés.

### Magasins de proximité affiliés - Proxy et Shop 'n Go

Proxy est un format de magasins de proximité mettant l'accent sur les produits frais et les produits à marque propre. 234 de ces magasins sont présents sur les territoires belge et luxembourgeois (dont 3 sont gérés par le Groupe Delhaize). Les 125 Shop & Go sont des magasins de convenance de plus petite superficie, généralement situés près d'une station essence. Ils ciblent les clients privilégiant la proximité, la convenance, la rapidité et les heures d'ouverture plus étendues.

### CHIFFRES CLÉS (AU 31 DÉCEMBRE 2014)<sup>(1)</sup>

						
	147	218	234	125	13	143
	1 930	1 135	515	145	1 300	500
	20 000	13 000	8 000	3 000	6 000	6 500

(1) Une explication des icônes utilisées dans la légende est disponible dans le Glossaire.

### Supermarchés à bas coûts/bas prix - Red Market

Les magasins alimentaires discount Red Market forment un concept qui combine produits de grande qualité, marques propres et marques nationales, nouvelles technologies et convenance, avec du personnel serviable et des prix très compétitifs. Les magasins Red Market sont au nombre de 13.

### Magasins pour animaux domestiques - Tom & Co

Tom & Co est la principale chaîne de magasins pour animaux de compagnie en Belgique. Ses 143 magasins proposent de la nourriture, des produits de soin, des services de soin et des accessoires pour animaux domestiques.

16 271  
collaborateurs

880  
magasins

+28  
nouveaux magasins

€4,9 mrds  
de revenus en 2014

### L'INNOVATION POUR UNE EXPÉRIENCE D'ACHAT UNIQUE

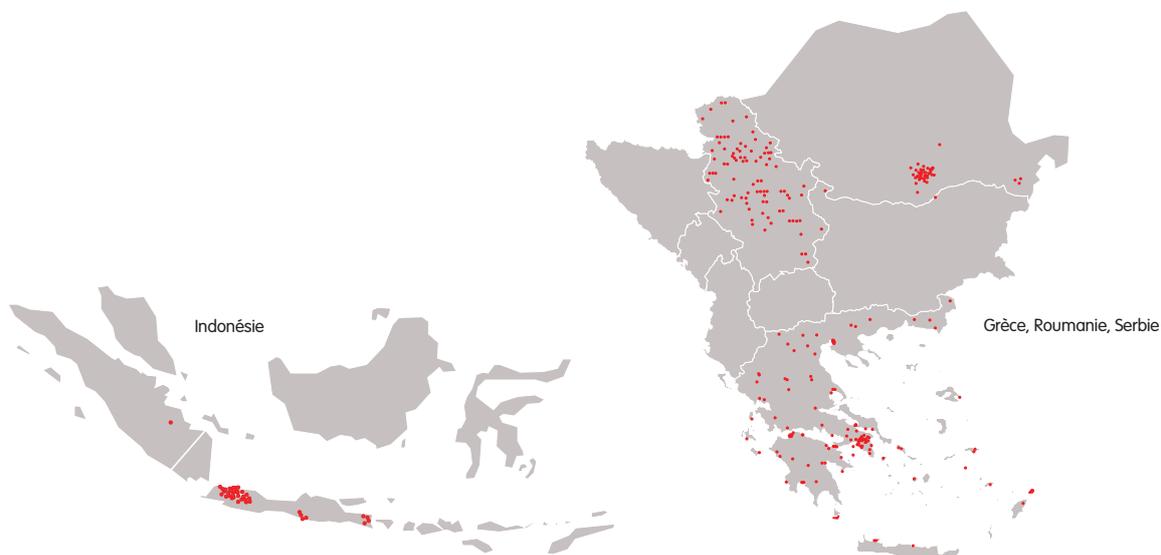
Delhaize Belgique a été le premier distributeur alimentaire du pays à lancer un projet impliquant la technologie Beacon dans ses supermarchés. Cette technologie transmet les offres promotionnelles via Bluetooth sur le smartphone des clients, qui peuvent ainsi en bénéficier immédiatement. Cette technologie Beacon a été testée dans 10 supermarchés Delhaize à l'été 2014. Étant donné les réactions positives des clients, ce projet va être étendu à d'autres supermarchés du pays.





## SUD-EST DE L'EUROPE<sup>(1)</sup>

En 2014, 14% des revenus du Groupe Delhaize ont été générés par son secteur Sud-Est de l'Europe, où il exploite plusieurs formats de magasins intégrés et affiliés. À fin 2014, le Groupe exploitait 1 105 magasins en Grèce, Serbie et Roumanie, une augmentation nette de 147 points de vente par rapport à 2013.



## Marché

Dans le Sud-Est de l'Europe, 2014 fut une année difficile sur le plan économique pour la Grèce et la Serbie. La Grèce était toujours confrontée à un taux de chômage élevé et a connu des ventes estivales faibles. En Roumanie, l'environnement économique a été majoritairement positif. La Serbie a de nouveau dû faire face à des conditions économiques difficiles, principalement en raison d'une diminution des dépenses des consommateurs, et à une déflation des prix.

## Stratégie

Malgré l'environnement économique particulièrement difficile en Grèce, Alfa Beta est parvenue à résister à la tendance générale du marché et continue à gagner des parts de marché, restant le principal distributeur alimentaire en Grèce. Pour défendre et renforcer sa position, Alfa Beta a l'intention d'agrandir son réseau de magasins et d'améliorer sa compétitivité grâce à des investissements en prix ciblés et une révision de son assortiment. Malgré les conditions économiques difficiles, la Serbie a commencé à récolter les bénéfices de la rénovation de ses magasins Maxi, où le Groupe a commencé l'implémentation de sa nouvelle proposition commerciale, centrée sur les produits frais et une nouvelle stratégie de communication. Par ailleurs, la Serbie a investi



**En 2014, Alfa Beta (AB) a lancé un portefeuille de cartes de paiement en partenariat avec la Piraeus Bank. Ce projet est directement lié au programme de fidélité d'AB, le but étant de récompenser les clients AB en leur attribuant des points de fidélité supplémentaires chaque fois qu'ils utilisent ces cartes.**



€50 millions dans un nouveau centre de distribution qui favorisera l'efficacité, assurera la poursuite de l'agrandissement du réseau et emploiera 750<sup>(2)</sup> personnes à terme. Au cours des six dernières années, les revenus de Mega Image en Roumanie ont fortement progressé, notamment grâce à l'expansion de son réseau (410 points de vente à fin 2014 contre 40 en 2008), ce qui fait de cette enseigne le principal distributeur alimentaire à Bucarest. La concurrence se faisant de plus en plus rude, avec l'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché, Mega Image compte défendre sa position en poursuivant l'expansion rentable de son réseau de magasins et en renforçant son service à la clientèle.

## Performance

Pour l'exercice 2014, les revenus dans le Sud-Est de l'Europe ont augmenté de 3,2% (à taux de change réels) à €3,1 milliards, principalement grâce à l'expansion des magasins en Grèce et en Roumanie. L'évolution du chiffre d'affaires comparable était de -1,0% pour l'année, en raison de conditions de marché difficiles en Grèce et en Serbie, partiellement compensées par une évolution positive en Roumanie.

### Alfa Beta - Grèce

En Grèce, Alfa Beta gère un réseau de supermarchés de différents formats, composé de magasins intégrés et affiliés. Alfa Beta est réputé pour son vaste assortiment, qui privilégie les produits frais et bio et les spécialités locales. En 2014, nous nous sommes concen-

(1) Le secteur Sud-Est de l'Europe comprend les activités en Grèce, Serbie et Roumanie.

(2) Estimation pour 2020.

Après avoir été rénové en profondeur, le magasin phare d'Alfa Beta, Elliniko, a été rouvert. Parmi les innovations, citons la boulangerie intégrée, une pièce dont la température est contrôlée pour la conservation des vins, et un large choix de fromages locaux et importés.



**Nous serons plus agressifs sur le plan commercial en 2015, car nous avons l'intention de mieux communiquer à nos clients sur notre offre et nos forces. Nous continuerons notre expansion dans le Sud-Est de l'Europe et en Indonésie.**

**14%**  
des ventes totales  
proviennent du secteur SEE

**+114**  
nouveaux magasins  
en Roumanie

**€3,1 mrds**  
de revenus en 2014

trés en Grèce sur l'agrandissement du réseau de magasins et sur la croissance du chiffre d'affaires comparable grâce à de multiples initiatives visant à améliorer le rapport qualité/prix des catégories de produits frais. Ces initiatives incluaient l'agrandissement d'un entrepôt réfrigéré situé dans le nord de la Grèce afin de répondre à l'augmentation des livraisons de produits super frais et à la centralisation du poisson frais, la relance d'AB choice, une campagne de publicité (récompensée d'un prix) qui met à l'honneur une sélection de produits alimentaires frais et secs choisis par des experts d'AB, et des projets de rénovation et de redynamisation d'un certain nombre de supermarchés AB.

#### **Mega Image - Roumanie**

Le Groupe Delhaize est présent sur le territoire roumain à travers ses enseignes Mega Image et Shop&Go. Mega Image gère des supermarchés de quartier concentrés sur Bucarest qui mettent l'accent sur la proximité, les prix compétitifs, la variété et une solide offre en produits frais. En 2014, Mega Image a renforcé sa position de leader sur le marché de Bucarest en poursuivant l'implémentation de son plan agressif d'expansion de ses enseignes Shop&Go et Mega Image. En 2014, nous avons ouvert 114 nouveaux magasins, dont 19 magasins Angst acquis et qui seront

reconvertis aux enseignes Mega Image ou Shop&Go. A fin 2014, le Groupe Delhaize comptait 410 magasins en Roumanie, contre 296 en 2013.

### Delhaize Serbia

Avec ses 387 magasins, dont 170 sous l'enseigne Maxi, le Groupe Delhaize est le premier distributeur alimentaire de Serbie. Le Groupe Delhaize est également présent sur le territoire serbe à travers ses enseignes Tempo et Shop&Go. Malgré l'environnement économique difficile en 2014, caractérisé par une baisse des dépenses des consommateurs et la déflation, Delhaize Serbia a lancé plusieurs initiatives dans le but de mieux servir ses clients et de simplifier son organisation. Prenons l'exemple de la nouvelle proposition commerciale qui vise à améliorer l'offre de produits frais pour les clients de notre enseigne Maxi. Citons aussi l'ouverture d'un nouveau centre de distribution en novembre 2014. Ce centre de distribution renforcera notre efficacité opérationnelle et améliorera la capacité de Delhaize Serbia à fournir à ses clients les meilleurs produits frais. Après un environnement de vente difficile en 2014, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et des performances des enseignes due à la nouvelle stratégie simplifiée devrait permettre une relance en 2015.



Une nouvelle stratégie Maxi visant à modifier l'implantation des magasins pour offrir une nouvelle approche des rayons frais a été lancée et a été bien accueillie par les clients.



### INDONÉSIE - SUPER INDO

Le Groupe Delhaize est actif en Indonésie, où il détient une participation de 51% dans Super Indo. Avec plus de 245 millions d'habitants, l'Indonésie constitue la principale économie du Sud-est de l'Asie. Le développement de la classe moyenne en Indonésie a un effet positif sur les magasins Super Indo, dont le chiffre d'affaires comparable a progressé de 9,8% et les ventes totales de 17,9% en 2014. En 2014, la croissance a été principalement soutenue par l'expansion du réseau de magasins dans les zones résidentielles et les renouvellements agressifs de marché, permettant d'attirer et de conserver de nombreux nouveaux clients. Super Indo a également amélioré la gestion de ses stocks, permettant de limiter ses pertes d'inventaire et ainsi générer un bénéfice d'exploitation significativement plus élevé. 8 nouveaux magasins ont ouvert à Java et 14 magasins ont été rénovés en 2014.

### CHIFFRES CLÉS (AU 31 DÉCEMBRE 2014)<sup>(1)</sup>

	SERBIE				ROUMANIE	
						
	190	170	12	15	200	210
	130	600	4 400	780	500	100
	2 600	6 600	21 300	4 200	7 800	2 500
	GRÈCE					INDONÉSIE
						
	184	44	58	8	14	122
	1 200	460	400	100	1 800	1 100
	14 500	4 300	6 900	2 500	9 000	10 600

(1) Une explication des icônes utilisées dans la légende est disponible dans le Glossaire.

# GOVERNANCE

## D'ENTREPRISE

### CONSEIL D'ADMINISTRATION (AU 31 DÉCEMBRE 2014)

Le Conseil d'Administration et le management du Groupe Delhaize s'engagent à ce que la Société serve les intérêts de ses actionnaires et autres parties prenantes selon les normes de responsabilité et d'intégrité les plus strictes, et conformément à toutes les lois et réglementations en vigueur. Le Groupe Delhaize cherche en permanence à gagner la confiance des investisseurs en étant une référence en matière de bonne gouvernance d'entreprise, en encourageant une culture de performance et de responsabilité, en se conformant aux lois et en faisant preuve de transparence envers ses parties prenantes dans sa communication sur ses résultats et sa stratégie. Le maintien de cet engagement s'inscrit dans le cadre de nos standards éthiques élevés et est important pour la poursuite de notre succès.

#### 1. MATS JANSSON (1951)

- Président depuis 2012
- Administrateur depuis 2011
- Membre du Conseil d'Administration de TeliaSonera
- Membre du JP Morgan European Advisory Council
- Ancien Président de ICA Detaljhandel et adjoint au CEO et Président du Groupe
- Ancien CEO de Catena/Bilia, Karl Fazor Oy, Axfood
- Ancien Président et CEO de Axel Johnson AB et SAS
- Ancien Administrateur chez Axfood, Mekonomen, Swedish Match, Hufvudstaden et Danske Bank
- Études en Sciences économiques et Sociologie de l'Université de Orebro, Suède

#### 2. CLAIRE H. BABROWSKI (1957)

- Administrateur depuis 2006
- Membre du Conseil d'Administration de Pier 1 Imports
- Ancienne EVP et COO de Toys'R'Us
- Ancienne COO et ancienne CEO de RadioShack
- Ancienne Senior EVP et Chief Restaurant Operations Officer de McDonald's Corp.
- MBA de la Keenan Flagler Business School à l'Université de Caroline du Nord.

#### 3. SHARI L. BALLARD (1966)

- Administrateur depuis 2012
- President, U.S. Retail & Chief Human Resources Officer Best Buy Co., Inc.
- Baccalauréat en Travail social de l'Université de Flint – Michigan, États-Unis

#### 4. PIERRE-OLIVIER BECKERS-VIEUJANT (1960)

- Administrateur depuis 1995
- Président du Comité Exécutif et CEO du Groupe Delhaize de 1999 à 2013.
- Administrateur de D'Ieteren et Aramark, Inc.
- Administrateur de Guberna
- Vice-Président du Comité Exécutif de la Fédération des Entreprises belges
- Président du Comité Olympique et Interfédéral Belge
- Membre du Comité Olympique International
- Ancien Co-Président et Administrateur du The Consumer Goods Forum
- Master en Business Administration de la Harvard Business School, États-Unis

#### 5. JACQUES DE VAUCLEROY (1961)

- Administrateur depuis 2005
- Membre du Comité de Direction d'AXA, CEO de la région Europe du Nord, Centrale et de l'Est (NORCEE) d'Axa CEO AXA Life & Saving and Health business line.
- Ancien membre de l'Executive Board d'ING Group et CEO de ING Insurance Europe
- Licencié en Droit, de l'Université Catholique de Louvain (UCL) et Master en Droit des affaires, de la Vrije Universiteit Brussel (VUB), Belgique





6

#### 6. ELIZABETH DOHERTY (1957)

- Administratrice depuis 2013
- Membre du Conseil d'Administration de Nokia et Dunelm PLC
- Ancien membre du Conseil d'Administration de Brambles Industries, Reckitt Benckiser et SABMiller
- Ancienne CFO de Reckitt Benckiser et Brambles Industries
- Baccalauréat en Sciences en études libérales avec spécialisation en sciences (Physique) de l'Université de Manchester, UK



7

#### 7. WILLIAM G. MCEWAN (1956)

- Administrateur depuis 2011
- Ancien Président et CEO de Sobeys Inc.
- Ancien membre du Conseil d'Administration de Empire Company et de The Consumer Goods Forum
- Ancien Président et CEO de la région atlantique des États-Unis de The Great Atlantic and Pacific Tea Company



8

#### 8. DIDIER SMITS (1962)

- Administrateur depuis 1996
- Administrateur Délégué des Papeteries Aubry
- Ancien Manager de Advanced Technics Company
- Master en Sciences économiques et financières de l'ICHEC, Bruxelles, Belgique



9

#### 9. JACK L. STAHL (1953)

- Administrateur depuis 2008
- Membre du Conseil d'Administration de Coty, Inc. and Catalent Inc.
- Membre de CVC Capital Board of Advisors
- Ancien Président et CEO de Revlon
- Ancien Président et COO de The Coca-Cola Company



10

- Ancien CFO de The Coca-Cola Company
- Ancien Président du Groupe Coca-Cola North America
- Ancien Administrateur de Dr Pepper Snapple Group, Schering-Plough en Saks, Inc.
- Membre du Conseil d'Administration de Boys and Girls Clubs of America
- MBA de la Wharton Business School de l'Université de Pennsylvanie, États-Unis

#### 10. JOHNNY THIJIS (1952)

- Administrateur depuis 2014
- Président du Conseil d'Administration de Spadel
- Administrateur chez USG People
- Ancien CEO de Bpost
- Licencié en Sciences commerciales du College of Economic Sciences de l'université de Limbourg, Belgique

#### 11. LUC VANSTEENKISTE (1947)

- Administrateur depuis 2005
- Président de Sioen
- Administrateur de Smartphoto Group et des Usines Réunies Scheerders van Kerchove
- Président du Conseil d'Administration de Europeanlssuers
- Ancien Vice-Président et ancien Administrateur Délégué de Recticel
- Ancien Président du Spector Photo Group et de Telindus Group
- Ancien Président de la Fédération des Entreprises belges
- Ancien membre de la Commission Corporate Governance
- Master ingénieur civil de la Katholieke Universiteit Leuven (KUL), Belgique



11

Le Groupe Delhaize a le regret d'annoncer le décès de Marcel Degroof qui a siégé au Conseil du Groupe Delhaize de 1985-2002.

Nous présentons nos sincères condoléances à sa famille et ses amis.

## COMITÉ EXÉCUTIF (AU 31 DÉCEMBRE 2014)



### 12. FRANS MULLER (1961)

- Président du Comité Exécutif et Administrateur Délégué du Groupe Delhaize
- Administrateur du Food Marketing Institute
- Administrateur du CIES
- Master en Sciences économiques de Erasmus University, Rotterdam, Pays-Bas
- Rejoint le Groupe Delhaize en 2013



### 13. PIERRE BOUCHUT (1955)

- EVP et CFO du Groupe Delhaize
- Administrateur de Hammerson
- Diplômé de la HEC, Paris, France
- Master en Économies Appliquées de l'Université Paris Dauphine, France
- Rejoint le Groupe Delhaize en 2012



### 14. KOSTAS MACHERAS (1953)

- EVP du Groupe Delhaize et CEO de Southeastern Europe
- Bachelor en Arts (Économie) de l'Université du Pirée, Grèce
- Master en Business Administration de la Roosevelt University of Chicago, Chicago, Illinois, États-Unis
- Rejoint le Groupe Delhaize en 1997



### 15. MARC CROONEN (1961)

- EVP et CHRO du Groupe Delhaize
- Master en psychologie de l'organisation et du travail à la Katholieke Universiteit Leuven (KUL), Belgique
- Rejoint le Groupe Delhaize en 2014



### 16. KEVIN HOLT (1958)

- EVP et CEO Delhaize America
- Bachelier en sciences commerciales de la Ferris State University de Big Rapids, Michigan, USA.
- Rejoint le Groupe Delhaize en 2014

#### Les anciens administrateurs et dirigeants suivants ont reçu un titre honorifique en reconnaissance de leur contribution au Groupe Delhaize:

- Président et Administrateur Délégué Honoraire : Chevalier Beckers, Baron de Vaucleroy
- Président et Administrateur Honoraire : M. Frans Vreys, Comte Georges Jacobs de Hagen
  - Administrateurs Honoraires : M. Jacques Boël, M. Roger Boin, Baron de Cooman d'Herlinckhove, M. William G. Ferguson, M. Robert J. Murray
- Président et Administrateur Délégué Honoraire : Pierre-Olivier Beckers-Vieujant
- Secrétaire Général Honoraire et Membre Honoraire du Comité Exécutif : M. Jean-Claude Coppieters 't Wallant
  - Membres Honoraires du Comité Exécutif : M. Pierre Malevez, M. Arthur Goethals, M. Renaud Cogels, M. Michel Eeckhout
- Secrétaire Honoraire du Comité Exécutif : M. Pierre Dumont

## La Charte de Gouvernance d'Entreprise du Groupe Delhaize

Le Groupe Delhaize SA, une société anonyme belge, observe les principes de gouvernance d'entreprise décrits dans le Code belge de Gouvernance d'Entreprise de 2009, que le Groupe a adopté comme son code de référence en 2009. Le Code belge de Gouvernance d'Entreprise est disponible sur le site internet [www.corporategovernancecommittee.be](http://www.corporategovernancecommittee.be).

Conformément aux règles et directives du Code belge de Gouvernance d'Entreprise, le cadre de gouvernance des activités de la Société est spécifié dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise du Groupe Delhaize (la « Charte »).

Le Conseil d'Administration revoit et met régulièrement à jour la Charte afin d'y refléter les changements apportés au cadre de gouvernance de l'entreprise. La dernière version de cette Charte est disponible sur le site Internet de la société [www.groupedelhaize.com](http://www.groupedelhaize.com) sous l'onglet « Gouvernance d'entreprise ». Cette Charte inclut le Règlement du Conseil d'Administration, le Règlement de chaque Comité du Conseil, le Règlement du Comité Exécutif, la politique de rémunération et les Règles de conduite relatives aux opérations avec les personnes liées. La conduite des activités de la Société est régie par les statuts, la Charte, les règles de conduite en annexe, et les lois belges en vigueur, dont les réglementations boursières belges et américaines auxquelles la Société est soumise.

Comme le recommande le Code belge de Gouvernance d'Entreprise, cette Déclaration de Gouvernance d'Entreprise se concentre sur des faits liés à la gouvernance d'entreprise dans la Société, en ce compris les modifications et autres événements survenus en 2014 qui pourraient influencer le cadre de gouvernance d'entreprise de la Société.

## Le Conseil d'Administration

### Mission du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration du Groupe Delhaize, en tant qu'organe de décision ultime de la Société, est investi des pouvoirs les plus larges, à l'exception de ceux que la loi réserve explicitement à l'Assemblée des Actionnaires. Le Conseil d'Administration est responsable de la stratégie de la Société et du plan de succession. Il est aussi chargé de conseiller et de superviser le Comité Exécutif qui est à la tête de la Société. Le Conseil d'Administration s'engage à maximiser la valeur pour les actionnaires en réalisant une croissance rentable et durable qui dépend de l'implication des collaborateurs de la Société, de son réseau global de fournisseurs, et de la fidélité de ses clients et des collectivités où elle est implantée.

### Composition du Conseil d'Administration

Au 31 décembre 2014, le Conseil d'Administration du Groupe Delhaize se composait de onze membres et de trois Comités permanents : le Comité d'Audit et de Finance, le Comité de Gouvernance et de Nomination et le Comité de Rémunération. Conformément aux exigences stipulées dans le Règlement du Conseil d'Administration, le Conseil réévalue périodiquement les critères liés à la qualité de membre du Conseil, dont il tient compte dans le contexte de la composition actuelle et future du Conseil et de ses comités. Cette évaluation s'effectue sur la base de critères que doivent remplir les administrateurs ou candidats administrateurs, tels que les connaissances, l'expérience, l'indépendance, l'intégrité, la diversité et les compétences spécifiques, ainsi que la disposition des administrateurs ou candidats administrateurs à consacrer le temps nécessaire aux missions qui relèvent du Conseil.

Le Comité de Gouvernance et de Nomination a accordé une attention particulière à la composition du Conseil d'Administration, en tenant compte des exigences d'indépendance des administrateurs, du besoin permanent d'expertise dans les domaines de la finance et de la rémunération ainsi que d'autres critères de qualification, comme la parité des sexes (discutée ci-après).

Au 31 décembre 2014, une majorité du Conseil ainsi que tous les membres du Comité de Gouvernance et de Nomination, du Comité d'Audit et de Finance et du Comité de Rémunération étaient « indépendants » au sens du Code belge des Sociétés, du Code belge de Gouvernance d'Entreprise, et du guide à l'intention des sociétés inscrites au New York Stock Exchange (« règles du NYSE »). En outre, au moins un membre du Conseil et du Comité d'Audit et de Finance doit être un « Expert Financier du Comité d'Audit », tel que défini par les lois américaines régissant les valeurs mobilières, et tous les membres du Comité d'Audit et de Finance doivent être compétents en matière financière. Par ailleurs, le Code des Sociétés exige qu'au moins un membre du Comité d'Audit et de Finance soit compétent en matière de comptabilité et d'audit. Concernant le Comité de Rémunération, le Code des Sociétés exige que ses membres aient une expertise dans le domaine de la rémunération.

En 2014, le Conseil a examiné les critères de qualifications des administrateurs dans le cadre du départ de l'un des administrateurs et de la nomination d'un nouvel administrateur.

Une loi belge récente stipule que les Conseils d'Administration doivent tenir compte de la

parité des sexes, et que dès le 1er janvier de l'exercice 2017, au moins un tiers de leurs membres devront être du sexe opposé aux autres membres du Conseil. Au 31 décembre 2014, le Conseil d'Administration du Groupe Delhaize se composait de 11 membres, dont 3 femmes. Mme Claire H. Babrowski est membre du Conseil d'Administration de la Société depuis mai 2006, Mme Shari L. Ballard depuis mai 2012, et Mme Elizabeth Doherty depuis mai 2013. Le Conseil d'Administration s'emploie à appliquer la parité des sexes parce qu'il est convaincu que la diversité renforce le processus de délibération et les décisions du Conseil.

### Évaluation des performances individuelles des Administrateurs, du Conseil d'Administration et des Comités

Chaque année, le Conseil évalue sa performance globale, mais aussi celle de ses Comités et de ses membres.

L'objectif de ces évaluations est d'améliorer les performances du Conseil. Le Conseil est d'avis que cette évaluation sera accomplie le plus efficacement grâce à un processus d'évaluation confidentiel, approuvé par le Conseil. Les résultats des évaluations du Conseil et des Comités sont discutés en séance plénière du Conseil. Les évaluations individuelles de chaque Administrateur ne sont communiquées qu'au Président du Conseil qui les renvoie pour discuter de leurs performances.

Dans le cadre du processus de nomination des administrateurs qui souhaitent être élus par les actionnaires lors de l'assemblée annuelle, chaque administrateur est évalué sur la base des critères de compétences des administrateurs. Si, à quelque moment que ce soit, le Conseil estime qu'un administrateur ne satisfait pas aux critères de performance, ou qu'il ne répond plus aux critères de compétences des administrateurs, ni aux normes d'indépendance, ou que les actes de cet administrateur nuisent à la réputation du Conseil et de la Société, le Conseil peut demander la démission de cet administrateur. Selon les Statuts de la Société, les administrateurs peuvent être révoqués à tout moment par un vote majoritaire lors de chaque Assemblée des Actionnaires.

### Rapport d'activité du Conseil d'Administration en 2014

En 2014, le Conseil d'Administration s'est réuni neuf fois (six réunions ordinaires et trois réunions extraordinaires). Tous les administrateurs étaient présents à toutes les réunions du Conseil, à l'exception de : Mme Elizabeth Doherty et MM. Jacques de Vaucleroy et Johnny Thijs, tous trois excusés lors d'une

Nom (Année de naissance)	Fonction	Administrateur depuis	Échéance du mandat	Membre du Comité d'Audit et de Finance	Membre du Comité de Gouvernance et de Nomination	Membre du Comité de Rémunération
Mats Jansson (1951)	Président <sup>(1)</sup>	Mai 2011	2018		X	
Shari L. Ballard (1966)	Administrateur <sup>(1)</sup>	Mai 2012	2015			X
Claire H. Babrowski (1957)	Administrateur <sup>(1)</sup>	Mai 2006	2016	X	X	
Pierre-Olivier Beckers-Vieujant (1960)	Administrateur	Mai 1995	2015			
Elizabeth Doherty (1957)	Administrateur <sup>(1)</sup>	Mai 2013	2016	X		
Jacques de Vaucleroy (1961)	Administrateur <sup>(1)</sup>	Mai 2005	2015		Président	X
Hugh G. Farrington (1945) (mandat expiré le 22 mai 2014)	Administrateur	Mai 2005	2014		Président (Comité de Rémunération et de Nomination)	
William G. McEwan (1956)	Administrateur <sup>(1)</sup>	Mai 2011	2018			Président
Didier Smits (1962)	Administrateur	Mai 1996	2015			
Jack L. Stahl (1953)	Administrateur <sup>(1)</sup>	Août 2008	2018	Président		
Johnny Thijs (1951)	Administrateur <sup>(1)</sup>	Mai 2014	2017			X
Luc Vansteenkiste (1947)	Administrateur <sup>(1)</sup>	Mai 2005	2015	X	X	

(1) Administrateur indépendant au sens du Code belge des Sociétés, du Code belge de Gouvernance d'Entreprise et des règles du NYSE.

réunion, et Mme Shari Ballard, excusée à deux réunions.

En 2014, les activités du Conseil comprenaient notamment :

- Des sessions régulières avec le CEO sans aucun autre membre de la direction ;
- Une session stratégique annuelle sur les principaux points stratégiques ;
- L'examen du rapport de gestion des risques d'entreprise de la Société ;
- Le plan de succession de la fonction de CEO et d'autres membres du Comité Exécutif ;
- L'analyse des résultats financiers de la Société par rapport au budget 2014 approuvé, et l'analyse du budget annuel pour 2015 et du plan financier triennal (approuvé en janvier 2015) ;
- L'examen régulier de la marche des affaires ;
- L'analyse et l'approbation des états financiers trimestriels, semestriels et annuels, y compris la proposition d'affectation du résultat et des dividendes, les états financiers consolidés, le rapport de gestion sur les états financiers statutaires et consolidés et le rapport annuel ;
- L'approbation des communiqués de presse relatifs aux revenus et aux résultats ;
- L'approbation de la publication du Rapport d'Avancement sur la Durabilité 2013 ;
- La nomination d'une nouvelle administratrice, la nomination d'administrateurs pour le renouvellement de leur mandat et l'évaluation de leur indépendance ;
- L'examen et la prise de décision sur d'éventuels acquisitions et désinvestissements ;

- L'examen et la mise à jour réguliers des questions de trésorerie ;
- Les rapports des Présidents des Comités du Conseil et les décisions sur la base des recommandations de ces Comités ;
- La convocation et la fixation de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale Ordinaire ;
- L'approbation du European Performance Stock Unit Plan 2014 du Groupe Delhaize.

### Nomination et mandat des administrateurs

La législation belge prévoit que les administrateurs sont élus par un vote majoritaire lors de l'Assemblée Générale Ordinaire pour une durée maximale de six ans. Conformément à la loi belge, un administrateur n'est plus indépendant s'il a exercé plus de trois mandats successifs ou pour une durée de plus de douze ans.

En août 2014, le Conseil d'Administration a fixé à quatre ans la durée des mandats des administrateurs indépendants. Ceci permettrait à un administrateur non exécutif, qui est indépendant, de siéger pendant une durée totale de douze ans avant de ne plus être indépendant au regard de la loi belge. La durée des mandats des administrateurs qui ne sont pas considérés comme indépendants par le Conseil d'Administration au moment de leur nomination a été fixée à trois ans par le Conseil. Sauf décision contraire du Conseil, une personne se présentant pour être élue au Conseil et qui atteindrait l'âge de 72 ans au cours de la durée normale du mandat d'administrateur fixée par la Société peut être nommée pour une durée qui expirerait le jour de l'Assemblée Générale Ordinaire se tenant

l'année à laquelle cet administrateur atteindrait l'âge de 72 ans.

Lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 22 mai 2014, M. Johnny Thijs a été élu administrateur pour une durée de trois ans. Les mandats de MM. Mats Jansson, William G. McEwan et Jack Stahl ont été renouvelés, chacun pour une durée de quatre ans. M. Farrington n'a pas souhaité avoir son mandat renouvelé lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 22 mai 2014.

### Proposition de renouvellement des mandats d'administrateurs

Le Conseil d'Administration a pris en considération tous les critères applicables à l'évaluation de l'indépendance des Administrateurs, conformément au Code belge des Sociétés, au Code belge de Gouvernance d'Entreprise et aux règles du NYSE et a déterminé, sur la base des renseignements fournis par Mme Shari Ballard, que celle-ci remplit tous ces critères d'indépendance. Lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 28 mai 2015, le Conseil proposera aux actionnaires de reconnaître l'indépendance de Mme Shari Ballard au sens du Code des Sociétés, et d'approuver le renouvellement du mandat de Mme Shari Ballard pour une durée de quatre ans et de MM. Jacques de Vaucleroy et Luc Vansteenkiste, chacun pour une durée de trois ans. MM. Jacques de Vaucleroy et Luc Vansteenkiste ne seront plus considérés comme indépendants selon les critères cités ci-dessus. MM. Pierre-Olivier Beckers-Vieujant et Didier Smits ont informé le Conseil d'Administration qu'ils ne souhaitaient pas faire renouveler leur mandat qui expire lors de l'assemblée générale qui se tiendra le 28 mai 2015.

## Proposition de nomination de nouveaux administrateurs

Sur recommandation du Comité de Gouvernance et de Nomination, le Conseil d'Administration proposera aux actionnaires, lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 28 mai 2015, de nommer Mme. Dominique Leroy et M. Patrick de Maeseneire en tant qu'administrateurs pour une période de quatre ans.

Mme Leroy est Chief Executive Officer de Belgacom SA et membre du Conseil d'Administration de Belgacom SA depuis janvier 2014. Elle a rejoint Belgacom en tant que Vice President Sales pour la division Consumer en octobre 2011. En juin 2012, Mme. Dominique Leroy exerçait la fonction d'Executive Vice President de la Consumer Business Unit de Belgacom et était membre du Comité de Direction du Groupe Belgacom. Avant de rejoindre Belgacom, Mme Leroy a travaillé 24 ans pour Unilever. Elle a occupé le poste de Managing Director d'Unilever Belux et a siégé au comité de direction d'Unilever Benelux. Auparavant, elle a exercé diverses fonctions dans le domaine du marketing, de la finance et du développement de la clientèle.

Mme Leroy est membre indépendant du Conseil d'Administration de Lotus Bakeries. Mme Leroy est titulaire d'un diplôme d'ingénieur commercial de la Solvay Business School de l'Université de Bruxelles (ULB).

M. De Maeseneire est Chief Executive Officer d'Adecco SA depuis le 1er juin 2009. Entre 1998 et 2002, M. De Maeseneire a occupé des fonctions dirigeantes au sein du Groupe Adecco, initialement en tant que country manager pour la région du Benelux avant de diriger de New York le recrutement professionnel mondial du Groupe Adecco. M. De Maeseneire a débuté sa carrière professionnelle en 1980 chez Arthur Andersen (Consulting). De 1980 à 1997, il a occupé des fonctions exécutives chez Wang, Apple Computer, Sun International et à la chaîne de télévision belge VTM. En 2002, M. De Maeseneire a rejoint le chocolatier Barry Callebaut en tant que CEO jusqu'en 2009 avant de réintégrer Adecco en tant que CEO.

M. De Maeseneire est titulaire d'un diplôme d'ingénieur commercial de la Solvay Business School de la Vrije Universiteit Brussel (VUB) et d'une licence spéciale en marketing management de la Vlerick Leuven Gent Management School, Belgique. M. De Maeseneire est également diplômé en gestion des affaires de la London Business School et de l'INSEAD, Fontainebleau, France. En 2007, M. De Maeseneire a reçu le titre de Baron du Roi Albert II de Belgique.

## Indépendance des administrateurs

En mars 2015, le Conseil d'Administration a pris en considération tous les critères applicables à l'évaluation de l'indépendance des Administrateurs, conformément au Code belge des Sociétés, au Code belge de Gouver-

nance d'Entreprise et aux règles du NYSE. Le Conseil d'Administration a déterminé, sur la base des renseignements fournis par tous les administrateurs quant à leurs relations avec le Groupe Delhaize, que tous les administrateurs, à l'exception de M. Pierre-Olivier Beckers-Vieujant et de M. Didier Smits, sont indépendants selon les critères du Code belge des Sociétés, du Code de Gouvernance d'Entreprise et des règles du NYSE.

M. Pierre Olivier Beckers-Vieujant n'est pas indépendant selon les critères du Code des Sociétés parce qu'il a été membre du management exécutif de la Société jusqu'au 31 décembre 2013. M. Didier Smits n'est plus indépendant (depuis mai 2009) selon le Code des Sociétés parce qu'il a siégé au Conseil d'Administration en tant qu'administrateur non exécutif pendant plus de 3 mandats consécutifs.

Sur la base des déterminations effectuées lors des Assemblées Générales Ordinaires de 2011, 2012, 2013 et 2014, les actionnaires ont déterminé que tous les administrateurs actuels sont indépendants selon les critères du Code belge des Sociétés, à l'exception des Administrateurs cités ci-dessus. Il a été procédé à ces déterminations à l'occasion de leur nomination ou du renouvellement de leur mandat d'administrateur du Groupe Delhaize lors d'une Assemblée Générale Ordinaire.

## Les Comités du Conseil d'Administration

En mars 2014, le Conseil a décidé de restructurer les fonctions de ses deux comités permanents (c'est-à-dire le Comité de Rémunération et de Nomination et le Comité d'Audit) en trois comités permanents, dès le 21 mai 2014 : (i) le Comité de Rémunération, (ii) le Comité de Gouvernance et de Nomination, et (iii) le Comité d'Audit et de Finance. Les membres des comités permanents du Conseil d'Administration sont repris dans le tableau en page 50. Les comités réexaminent annuellement leur règlement et soumettent leurs propositions de changement à l'approbation du Conseil d'Administration.

Les règlements de ces trois Comités du Conseil d'Administration, et leurs responsabilités spécifiques respectives, sont joints en Annexe à la Charte de Gouvernance d'Entreprise et sont également disponibles sur le site web de la Société [www.groupedelhaize.com](http://www.groupedelhaize.com) sous l'onglet « Gouvernance d'entreprise ».

## Comité de Rémunération et de Nomination

Le Comité de Rémunération et de Nomination (le « CRN ») fut créé par le Conseil d'Administration pour l'assister dans toutes les matières relatives à l'évaluation des performances, au plan de succession et de rémunération des administrateurs et membres du Comité Exécutif de la Société, ainsi que dans le suivi du respect des règles et réglementations de

gouvernance. Il était chargé d'émettre des recommandations au Conseil d'Administration lorsque celui-ci devait évaluer et approuver ces matières. Comme mentionné plus haut, les fonctions du CRN ont été réparties entre deux comités au 21 mai 2014. Vous trouverez ci-après une description plus détaillée des activités du Comité de Rémunération et du Comité de Gouvernance et de Nomination.

En 2014, le CRN se composait uniquement d'administrateurs non exécutifs, et une majorité des membres du CRN étaient des administrateurs indépendants au regard du Code des Sociétés, du Code belge de Gouvernance d'Entreprise et des règles du NYSE.

Les membres du CRN étaient nommés par le Conseil d'Administration sur recommandation du Président du Conseil et des membres du CRN (sans qu'ils ne participent à l'évaluation de leur propre nomination). Le CRN et le Conseil d'Administration ont évalué de façon appropriée les compétences et aptitudes des membres du CRN, tant sur le plan individuel que collectif, et ont estimé que ces membres avaient les compétences et aptitudes requises pour exercer les fonctions relevant du CRN.

Vous trouverez la composition du CRN en 2014 dans le tableau en page 50.

Le CRN s'est réuni trois fois jusqu'au 21 mai 2014. Tous les membres du CRN ont assisté à chacune des réunions, à l'exception de MM. Jacques de Vaucleroy et Mats Jansson, chacun étant excusé lors d'une réunion.

En 2014, les activités du CRN comprenaient notamment :

- L'évaluation des performances du CEO et des autres membres du Comité Exécutif ;
- Le plan de succession du CEO et du Comité Exécutif ;
- L'examen de la Politique de Rémunération ;
- L'examen et l'approbation du Rapport de Rémunération de la Société ;
- L'analyse des performances et de la rémunération du senior management, y compris les incitants à court et à long termes ;
- L'examen de la rémunération variable globale des autres niveaux de management ;
- L'examen du respect des directives relatives à la possession d'actions du senior management ;
- L'examen des règles de conduite et de la gouvernance du Conseil ;
- L'examen de la nomination des administrateurs et de leur rémunération ;
- L'examen des mandats des administrateurs et de leurs compétences ;
- L'auto-évaluation des performances du Comité ;
- L'examen du Règlement de chaque Comité.

## Comité de Gouvernance et de Nomination

Le Comité de Gouvernance et de Nomination (le « CGN »), dont les fonctions étaient auparavant assurées par le Comité de Rémunération et de Nomination, fut créé par le Conseil d'Administration en mai 2014 pour l'assister dans toutes les matières relatives au plan de succession des administrateurs et du Chief Executive Officer de la Société, ainsi que dans le suivi du respect des règles et réglementations de gouvernance. Il est chargé d'émettre des recommandations au Conseil d'Administration lorsque celui-ci doit évaluer et approuver ces matières.

En 2014, le CGN se composait uniquement d'administrateurs non exécutifs, et tous les membres du CGN étaient des administrateurs indépendants au regard du Code des Sociétés, du Code belge de Gouvernance d'Entreprise et des règles du NYSE.

Les membres du CGN sont nommés par le Conseil d'Administration sur recommandation du Président du Conseil et des autres membres du CGN (sans qu'ils ne participent à l'évaluation de leur propre nomination). Le CGN et le Conseil d'Administration ont évalué de façon appropriée les compétences et aptitudes des membres du CGN, tant sur le plan individuel que collectif, et ont estimé que ces membres avaient les compétences et aptitudes requises pour exercer les fonctions relevant du CGN.

Vous trouverez la composition du CGN en 2014 dans le tableau en page 50.

En 2014, le CGN s'est réuni trois fois. Tous les membres du CGN ont assisté à toutes les réunions.

En 2014, les activités du CGN comprenaient notamment :

- L'examen de la nomination des administrateurs ;
- L'examen des mandats des administrateurs et de leurs qualifications ;
- L'examen de la Charte de Gouvernance d'Entreprise ;
- L'examen du Règlement du Comité.

## Comité d'Audit et de Finance

Le Comité d'Audit et de Finance (le « CAF »), autrefois le Comité d'Audit, a été créé par le Conseil d'Administration pour l'assister dans le suivi de l'intégrité des comptes de la Société, du respect par la Société des obligations légales et réglementaires, des compétences et de l'indépendance du Commissaire, de l'exécution des fonctions d'audit interne de la Société et des fonctions du Commissaire, des contrôles internes et de la gestion des risques de la Société, et (depuis mai 2014) des activités de financement, de trésorerie et fiscales, y compris l'impact financier de transactions importantes proposées par le management de la Société.

En 2014, le CAF était uniquement composé d'administrateurs indépendants, qui sont compétents pour siéger au sein de ce Comité au sens du Code des Sociétés, du Code belge de Gouvernance d'Entreprise et des règles de la Securities and Exchange Commission (« SEC ») et du NYSE.

Les membres du CAF sont nommés par le Conseil d'Administration sur recommandation du CGN. Le CGN et le Conseil d'Administration ont évalué de façon appropriée les compétences et aptitudes des membres du CAF, tant sur le plan individuel que collectif, et ont estimé que ces membres avaient les compétences et aptitudes requises pour exercer les fonctions relevant du CAF.

En 2014, le Conseil d'Administration a déterminé que Mme Claire H. Babrowski, Mme Elizabeth Doherty, MM. Jack L. Stahl et Luc Vansteenkiste sont des « experts financiers de comité d'audit » aux termes de la législation américaine en vigueur. Tous les membres du CAF sont considérés comme étant des experts en comptabilité et en audit selon la législation belge.

Vous trouverez la composition du CAF dans le tableau en page 50.

En 2014, le CAF s'est réuni cinq fois. Tous les membres du CAF ont assisté à toutes les réunions.

En 2014, les activités du CAF comprenaient notamment :

- L'analyse des comptes consolidés et des communiqués de presse relatifs aux revenus et aux résultats ;
- L'analyse de l'incidence sur les comptes des initiatives réglementaires et comptables et de toute structure hors bilan ;
- L'analyse, selon le cas, des modifications des principes comptables et des règles d'évaluation ;
- L'examen du Plan d'Audit Interne ;
- L'évaluation des principales expositions aux risques financiers et les actions entreprises par la direction pour suivre, contrôler et communiquer de telles expositions ;
- L'examen de la « Lettre de Représentation » du Management ;
- L'examen de la liste des actions requises figurant dans la Charte du Comité d'Audit et de Finance ;
- L'examen des rapports concernant les règles de conduite relatives aux plaintes (SOX 301 Reports Policy/ligne I-Share) ;
- L'examen du plan de conformité SOX 404 pour l'exercice 2013 ;
- L'examen des rapports du General Counsel ;
- L'examen des rapports du Chief Information Security Officer ;
- L'examen et l'évaluation de l'associé principal du Commissaire ;

- La tenue de sessions à huis-clos (sans le management) avec l'auditeur externe indépendant, le Chief Internal Audit Officer et le General Counsel de la Société ;
- L'examen et l'approbation des règles de conduite relatives à la pré-approbation par le Comité d'Audit des services exécutés par le Commissaire indépendant (telles que décrits ci-dessous) ;
- L'examen des informations que le Commissaire indépendant est tenu de communiquer ;
- L'examen et l'approbation du plan global d'Audit du Commissaire pour 2014 ;
- La supervision des performances de l'audit externe et la supervision de la fonction d'audit interne ;
- L'auto-évaluation des performances du Comité ;
- L'examen du Règlement du Comité ;
- L'examen des rapports de finance et trésorerie.

## Comité de Rémunération

Le Comité de Rémunération, dont les fonctions étaient jusqu'à présents assurées par le Comité de Rémunération et de Nomination, fut créé par le Conseil d'Administration en mai 2014 pour (i) émettre des recommandations au Conseil d'Administration quant à la rémunération des membres du Management Exécutif, qui se compose du Chief Executive Officer de la Société ainsi que d'autres membres du Comité exécutif ; (ii) émettre des recommandations au Conseil d'Administration quant aux plans d'intéressement, aux plans basés sur des actions, et aux octrois qui s'y rapportent et aux plans de participation aux bénéfices pour les collaborateurs de la Société ; (iii) évaluer les performances du Management Exécutif ; et (iv) émettre des recommandations sur d'autres questions liées à la rémunération.

En 2014, le Comité de Rémunération était uniquement composé d'administrateurs indépendants, qui sont compétents pour siéger au sein de ce Comité selon le Code des Sociétés, le Code belge de Gouvernance d'Entreprise et les règles de la SEC et du NYSE.

Les membres du Comité de Rémunération sont nommés par le Conseil d'Administration sur recommandation du CGN. Le CGN et le Conseil d'Administration ont évalué de façon appropriée les compétences et aptitudes des membres du Comité de Rémunération, tant sur le plan individuel que collectif, et ont estimé que ces membres avaient les compétences et aptitudes requises pour exercer les fonctions relevant du Comité de Rémunération.

Vous trouverez la composition du Comité de Rémunération dans le tableau en page 50.

En 2014, le Comité de Rémunération s'est réuni deux fois. Tous les membres du Comité de Rémunération ont assisté à toutes les réunions.

En 2014, les activités du Comité de Rémunération comprenaient notamment :

- L'examen de la structure de rémunération du senior management, y compris les éléments des incitants à court et à long termes ;
- L'examen du Règlement du Comité.

## Audit Externe indépendant

L'audit externe de la SA Groupe Delhaize est réalisé par Deloitte Reviseurs d'Entreprises (le « Commissaire ») jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire de 2017. Le Commissaire est représenté par M. Michel Denayer jusqu'au terme de l'exercice 2014 de la Société, et par M. Eric Nys dès le début de l'exercice 2015 de la Société.

## Certification des comptes 2014

En 2015, le Commissaire a certifié que les comptes annuels statutaires et les comptes annuels consolidés de la Société, établis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique, et portant sur l'exercice clôturé le 31 décembre 2014, donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de la Société. Le Comité d'Audit et de Finance a examiné les résultats des audits concernant ces comptes et en a discuté avec le Commissaire.

## Honoraires du Commissaire

En tant que Société qui a des titres enregistrés auprès de la SEC américaine, la Société doit fournir à la SEC un rapport de gestion sur l'efficacité des contrôles internes de la Société, comme stipulé dans la Section 404 du Sarbanes-Oxley Act américain de 2002 ainsi que dans les règles mettant cette loi en application (voir « Gestion des risques et contrôle interne – Reporting financier » ci-après). En outre, le Commissaire doit fournir son évaluation de l'efficacité des contrôles internes de la Société concernant le reporting financier. Les honoraires correspondant à ce travail constituent une partie des honoraires du Commissaire pour le « Contrôle des comptes statutaires de la SA Groupe Delhaize », le « Contrôle des comptes statutaires des filiales de la SA Groupe Delhaize » et le « Contrôle légal des comptes consolidés » en 2014. Le Comité d'Audit et de Finance a évalué l'indépendance du Commissaire selon les règles de conduite d'approbation préalable par le Comité d'Audit, qui fixent des procédures strictes d'approbation des services hors audit effectués par le Commissaire.

Le tableau ci-après décrit les honoraires du Commissaire et de ses filiales relatifs aux services rendus au Groupe Delhaize et à ses filiales concernant l'exercice social 2014.

## HONORAIRES DU COMMISSAIRE

(en €)	2014
a. Contrôle des comptes statutaires de la SA Groupe Delhaize <sup>(1)</sup>	478 850
b. Contrôle légal des comptes consolidés <sup>(1)</sup>	264 384
<b>Sous-total a,b : Honoraires tels qu'approuvés par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale Ordinaire</b>	<b>743 234</b>
c. Contrôle des comptes statutaires des filiales du Groupe Delhaize	1 794 755
<b>Sous-total a,b,c: Contrôle des comptes statutaires du Groupe Delhaize et de ses filiales</b>	<b>2 537 989</b>
d. Audit du 20-F (Rapport Annuel déposé auprès de la Securities and Exchange Commission américaine)	42 600
e. Autres services requis par la loi	9 225
<b>Sous-total d, e</b>	<b>51 825</b>
f. Consultations et autres services d'audit non-récurrents	91 981
g. Services fiscaux	196 950
h. Autres services	29 775
<b>Sous-total f, g, h</b>	<b>318 706</b>
<b>Total</b>	<b>2 908 520</b>

(1) Comprend les honoraires pour le contrôle limité des informations financières trimestrielles et semestrielles.

## Autres matières de gouvernance

### Comité Exécutif

Les membres du Comité Exécutif sont nommés par le Conseil d'Administration. La composition de ce Comité est disponible en page 50 de ce rapport. Le CEO est chargé de la gestion journalière de la Société, avec l'assistance du Comité Exécutif. Le CEO est le président du Comité Exécutif dont les membres l'aident à préparer les recommandations d'ordre stratégique, financier et opérationnel qui requièrent l'approbation du Conseil d'Administration.

Selon la loi belge, le Conseil d'Administration est habilité à déléguer formellement sous certaines conditions son autorité de gestion à un comité de gestion (« comité de direction »). Le Conseil n'a pas procédé à pareille délégation envers le Comité Exécutif. Le Règlement du Management Exécutif a été approuvé par le Conseil et est joint en Annexe E à la Charte de gouvernance d'entreprise.

### Règles de conduite relatives aux opérations avec une personne liée

Conformément aux recommandations du Code belge de Gouvernance d'Entreprise, le Conseil a adopté des Règles de Conduite relatives aux Opérations avec une Personne Liée qui contiennent des exigences applicables aux membres du Conseil et à des membres du senior management. Il a aussi adopté des règles de conduite en matière de Conflits d'Intérêts applicables à tous les collaborateurs, ainsi qu'au Conseil.

Les Règles de Conduite relatives aux Opérations avec une Personne Liée sont jointes en Annexe G à la Charte de Gouvernance d'Entreprise de la Société. Les règles de conduite en matière de Conflits d'Intérêts

sont jointes en Annexe B au Règlement du Comité Exécutif disponible dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise de la Société. Tous les membres du Conseil d'Administration et du senior management ont complété en 2014 un Questionnaire relatif aux Opérations avec une Personne Liée à des fins de contrôle interne. De plus amples informations sur les Opérations avec une Personne Liée, telles qu'elles sont définies selon les normes internationales d'information financière (International Financial Reporting Standards – IFRS), sont disponibles dans la Note 32 aux comptes consolidés.

### Règles de conduite relatives au délit d'initié et aux manipulations de marché

La Société a adopté des règles de conduite régissant les transactions sur titres et interdisant les manipulations de marché (les « Règles de Conduite relatives aux Transactions sur Titres ») qui reflètent les règles belges et américaines de prévention d'abus de marché (qui comprend le délit d'initié et les manipulations de marché). Les Règles de Conduite de la Société relatives aux Transactions sur Titres contiennent, entre autres, des restrictions strictes en matière de transactions sur titres, qui s'appliquent aux personnes ayant régulièrement accès à des informations privilégiées. Une explication plus détaillée des Règles de Conduite de la Société relatives aux Transactions sur Titres est disponible dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise. La Société tient à jour une liste des personnes ayant accès à des informations privilégiées et rappelle périodiquement les Règles de Conduite relatives aux Transactions sur Titres à ces personnes ainsi qu'à d'autres qui peuvent disposer de ces informations de manière occasionnelle. La Société a également déterminé, durant

chaque année calendrier, des périodes régulières précédant ou suivant directement la publication des renseignements financiers de la Société, durant lesquelles il est interdit aux administrateurs et à certains membres du management d'effectuer des transactions sur les titres de la Société

### Politique de divulgation

Sur la base de la recommandation du Code belge de Gouvernance d'Entreprise, la Société a adopté une politique de divulgation qui expose le cadre et les principes directeurs que la Société applique lorsqu'elle divulgue des informations. Cette politique est disponible sur le site Internet [www.groupedelhaize.com](http://www.groupedelhaize.com).

### Respect du Code belge de Gouvernance d'Entreprise

En 2014, la Société était entièrement en conformité avec les dispositions du Code belge de Gouvernance d'Entreprise.

### Engagements en cas de changement de contrôle de la Société au 31 décembre 2014

Des membres du management des sociétés opérationnelles non américaines ont reçu des options sur actions émises par le Conseil d'Administration dans le cadre du plan d'options sur actions 2007 destiné aux collaborateurs des sociétés non américaines du Groupe Delhaize, octroyant aux bénéficiaires le droit d'acquies des actions ordinaires de la Société. Des membres du management des sociétés opérationnelles américaines ont reçu des options, qui sont considérées comme des warrants selon la loi belge, émises par le Conseil d'Administration dans le cadre du Delhaize Group 2002 Stock Incentive Plan, tel qu'amendé, et du Delhaize Group US 2012 Stock Incentive Plan octroyant aux bénéficiaires le droit de souscrire à de nouveaux American Depositary Receipts de la Société. Les Assemblées des Actionnaires des 23 mai 2002, 24 mai 2007 et 24 mai 2012 ont approuvé une clause de ces plans qui prévoit qu'en cas de changement de contrôle exercé sur la Société, les bénéficiaires auront le droit d'exercer leurs options et warrants, indépendamment de la période d'acquisition. Le nombre d'options et de warrants existants dans le cadre de ces plans au 31 décembre 2014 est indiqué dans la Note 21.3 des comptes consolidés.

Des membres du management des sociétés opérationnelles américaines ont reçu des restricted stock units et des performance stock units dans le cadre des Delhaize America, LLC 2002 et 2012 Restricted Stock Unit Plans, tels qu'amendés, octroyant aux bénéficiaires le droit de recevoir des actions existantes de la Société à la date d'acquisition ou la réalisation des conditions de performance, selon le cas. Les Assemblées Générales des Actionnaires des 23 mai 2002 et 24 mai 2012 ont respectivement approuvé une clause de ces plans qui prévoit que dans le cas d'un changement de contrôle sur la Société, les bénéficiaires recevront des actions existantes indépendamment de la période d'acquisition.

En 2003, la Société a lancé un programme d'incitants à long terme incluant un plan de performance en espèces. Les attributions dans le cadre du plan de performance en espèces prévoient des paiements en espèces aux bénéficiaires à la fin d'une période de trois ans et en fonction de la performance de la Société par rapport aux objectifs financiers approuvés par le Conseil, qui sont en étroite corrélation avec la création de valeur à long terme pour les actionnaires. L'Assemblée Générale des Actionnaires du 26 mai 2005 a approuvé une disposition du plan de performance en espèces qui prévoit que les bénéficiaires sont en droit de recevoir le paiement complet en espèces relatif à toute attribution existante dans le cas d'un changement de contrôle sur la Société.

Lors des Assemblées Générales Ordinaires tenues les 24 mai 2007, 22 mai 2008, 28 mai 2009, 27 mai 2010, 26 mai 2011, 24 mai 2012, 23 mai 2013 et 22 mai 2014, les actionnaires ont aussi approuvé l'inclusion d'une clause conférant aux porteurs d'obligations, d'obligations convertibles ou de billets de trésorerie à moyen terme que la Société pourrait émettre dans les 12 mois suivant les Assemblées Générales Ordinaires respectives, en une ou plusieurs offres ou tranches, libellées en dollars américains ou en euros, dont la ou les échéances n'excéderaient pas 30 ans, et pour un montant maximum de €1,5 milliard, le droit d'obtenir le remboursement, ou le droit d'exiger le rachat de ces obligations ou billets de trésorerie pour un montant n'excédant pas 101% du principal et des intérêts échus et impayés de ces obligations ou billets de trésorerie, en cas de changement de contrôle de la Société, conformément aux termes et conditions de ces obligations et/ou billets de trésorerie.

Le 27 juin 2007, la Société a émis un montant de \$450 millions d'obligations à 6,50% venant à échéance en 2017 dans le cadre d'un placement privé à des investisseurs qualifiés. Suite à une offre d'échange enregistrée dans le cadre de la U.S. Securities Act, les obligations ont ensuite été échangées en obligations pouvant être cédées librement aux États-Unis. Ces obligations contiennent une disposition

de changement de contrôle attribuant à ses détenteurs le droit au remboursement anticipé pour un montant ne dépassant pas 101% de leur montant en principal dans le cas d'un changement de contrôle sur la Société et d'un abaissement de la notation du Groupe Delhaize par Moody's et Standard & Poor's.

Le 6 octobre 2010, la Société a annoncé l'émission d'un montant de \$827 millions d'obligations à 5,70% venant à échéance en 2040 (les « Nouvelles Obligations ») dans le cadre d'une offre privée d'échange des obligations à 9,00% échéant en 2031 et des obligations à 8,05% échéant en 2027 émises par sa filiale détenue à 100% Delhaize America, LLC détenus par des détenteurs éligibles. Les Nouvelles Obligations contiennent une clause de changement de contrôle attribuant à leurs détenteurs le droit au remboursement anticipé pour un montant ne dépassant pas 101% de leur montant en principal dans le cas d'un changement de contrôle sur la Société et d'un abaissement de la notation du Groupe Delhaize par Moody's et Standard & Poor's.

Le 5 octobre 2011, le Groupe Delhaize a annoncé la clôture réussie, le 4 octobre 2011, de l'emprunt obligataire au public de 4,25% à 7 ans en Belgique et au grand-duché de Luxembourg pour un total de €400 millions coté sur la NYSE Euronext Bruxelles conformément à un prospectus enregistré par le Groupe Delhaize auprès de l'Autorité Belge des services et marchés financiers (FSMA). Ces obligations contiennent une clause de changement de contrôle conférant à leurs porteurs le droit à un paiement anticipé pour un montant n'excédant pas 101% du montant principal total dans le cas d'un changement de contrôle de la Société et d'un abaissement de la notation du Groupe Delhaize par Moody's et Standard & Poor's.

Le 10 avril 2012, la Société a émis des obligations seniors pour un montant de \$300 millions, à un taux d'intérêt annuel de 4,125%, venant à échéance en 2019, et réservées à des investisseurs qualifiés. Cette émission a été enregistrée par le Groupe Delhaize auprès de la SEC américaine. Ces obligations contiennent une clause de changement de contrôle conférant à leurs détenteurs le droit d'obtenir le remboursement anticipé de leurs obligations pour un montant ne dépassant pas 101% de leur montant en principal en cas de changement de contrôle de la Société et d'un abaissement de la notation du Groupe Delhaize par Moody's et Standard & Poor's.

Le 27 novembre 2012, la Société a émis des obligations seniors pour un montant de €400 millions à un taux d'intérêt annuel de 3,125%, venant à échéance en 2020, cotées sur la NYSE Euronext Bruxelles, et réservées à des investisseurs qualifiés conformément à un prospectus enregistré par le Groupe Delhaize auprès de la FSMA. Ces obligations

contiennent une clause de changement de contrôle conférant à leurs détenteurs le droit d'obtenir le remboursement anticipé de leurs obligations pour un montant ne dépassant pas 101% de leur montant en principal en cas de changement de contrôle de la Société et d'un abaissement de la notation du Groupe Delhaize par Moody's et Standard & Poor's.

L'Assemblée Générale Ordinaire qui s'est tenue le 22 mai 2014 a approuvé la clause de changement de contrôle contenue dans le crédit revolving de €400 millions d'une durée de 5 ans (avec possibilité de deux extensions supplémentaires d'un an), conclue le 14 avril 2014 entre, notamment, la Société, Delhaize America LLC, Delhaize Griffin SA, Delhaize The Lion Coordination Center SA, en tant que Garants et Emprunteurs, les filiales garantes dans cette convention, les prêteurs dans cette convention, et Bank of America Merrill Lynch International Limited, BNP Paribas Fortis SA/NV et JP Morgan Limited, en leur qualité de Bookrunning Mandated Lead Arrangers. La clause de changement de contrôle prévoit que, au cas où une personne (ou un groupe de personnes agissant de concert) obtient le contrôle de la Société, c'est-à-dire qu'elle devient propriétaire de plus de 50% du capital émis de la Société, ou qu'elle peut exercer une influence décisive sur la désignation d'une majorité d'administrateurs ou de dirigeants de la Société ou sur l'orientation du management et des règles de conduite de la Société, ce changement de contrôle peut engendrer un paiement anticipé obligatoire et l'annulation de la facilité de crédit.

## Gestion des risques et contrôle interne

### Aperçu

La responsabilité finale du suivi des performances de la Société et de son contrôle interne incombe au Conseil d'Administration de la Société. Il est assisté par ses Comités, décrits plus haut, qui suivent les différents aspects des performances de la Société et font part de recommandations au Conseil dans ses décisions et approbations.

Le Conseil d'Administration compte sur le management pour instaurer et maintenir un contrôle interne approprié. De manière générale, le contrôle interne est un processus engagé par le Conseil d'Administration et le management visant à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs qui ont trait à :

- l'efficacité et l'efficience des activités ;
- la fiabilité du reporting financier ; et
- la conformité avec les lois et règlements en vigueur.

Le Comité d'Audit et de Finance surveille en dernier ressort les principaux risques d'entre-

prise et financiers et discute de la procédure par laquelle le management de la Société évalue et gère son exposition aux risques et les mesures prises pour gérer et contrôler cette exposition.

Le management de la Société a établi et exécute ses systèmes de gestion des risques et de contrôle interne conformément aux critères émis par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (« COSO »). Le système de contrôle interne est basé sur l'Internal Control – Integrated Framework du COSO, et son système de gestion des risques sur l'Enterprise Risk Management Framework du COSO.

### Reporting financier

Les contrôles internes de la Société sur le reporting financier sont une composante du contrôle interne et comprennent les règles de conduite et les procédures qui :

- ont trait aux enregistrements comptables qui présentent, de façon raisonnablement détaillée, une image fidèle et exacte des transactions et de l'utilisation des actifs de la Société ;
- fournissent une assurance raisonnable que les transactions sont comptabilisées comme il convient afin de pouvoir préparer les états financiers conformément aux normes IFRS, telles qu'adoptées par l'Union européenne, et que les recettes et dépenses de la Société sont dûment autorisées par le management et les administrateurs de la Société ; et
- fournissent une assurance raisonnable quant à la prévention ou à la détection en temps opportun d'acquisitions, d'utilisations ou de ventes non autorisées d'actifs de la Société qui pourraient avoir un impact significatif sur ses états financiers.

La Société, en tant qu'émetteur enregistré auprès de la SEC, doit fournir (i) un rapport du management sur l'efficacité des contrôles internes de la Société relatifs aux états financiers et (ii) l'appréciation du Commissaire sur l'efficacité du contrôle interne relatif aux états financiers, comme stipulé dans la Section 404 du Sarbanes-Oxley Act américain de 2002 ainsi que dans les règles mettant cette loi en application. L'opinion du Commissaire par rapport à l'année se terminant au 31 décembre 2014 sera reprise dans le Rapport annuel (formulaire 20-F) 2014, qui doit être déposé auprès de la SEC au plus tard le 30 avril 2015. Le Rapport annuel 2013 du Groupe (enregistré sous le formulaire 20-F) comprend la conclusion du management stipulant que le contrôle interne du Groupe relatif au reporting financier était effectif au 31 décembre 2013.

Le Commissaire a conclu que le Groupe maintenait, à tous égards significatifs, un contrôle interne effectif sur le reporting financier au 31 décembre 2014.

## Environnement de contrôle

La Société est présente dans sept pays sur trois continents. Le management de la Société s'organise autour de solides équipes de gestion au niveau régional et au niveau des enseignes, et le chief executive officer ou le chief operating officer de chaque entité opérationnelle rapporte au Chief Executive Officer du Groupe Delhaize ou à un membre du Comité Exécutif.

La Société fournit des fonctions de support et de coordination à tous les membres du Groupe et assure le contrôle et le suivi de certaines activités à l'échelle du Groupe. Nos sociétés opérationnelles se sont positionnées en tant que leaders en distribution alimentaire grâce à une stratégie de marché différenciée et elles bénéficient de support au niveau régional ou global, en fonction de ce qui est le plus efficace.

Le Groupe Delhaize a également mis en place des règles de conduite et des procédures qui déterminent la gouvernance du Groupe, pour s'assurer que les stratégies et les objectifs globaux soient poursuivis sous une autorité décisionnelle contrôlée et bien définie.

Le Guide pour une Conduite Éthique des Affaires du Groupe présente notre position à l'égard de diverses questions éthiques et de conformité susceptibles d'avoir un impact sur nos affaires et résume un certain nombre de politiques du Groupe Delhaize qui doivent guider nos actions. La Société a aussi adopté des politiques relatives à des domaines spécifiques de conformité et un mécanisme de signalement, appelé IShare, pour permettre aux collaborateurs et autres de faire part de tout problème de conformité.

Nous attendons également de nos exploitants de magasins indépendants, de nos franchisés, de nos fournisseurs et de nos consultants externes, tels que les conseillers d'affaires, financiers, techniques ou juridiques, qu'ils suivent ces règles de conduite et ces standards.

Ce Guide pour une Conduite Éthique des Affaires est disponible sur le site Internet de la Société : [www.groupeedelhaize.com](http://www.groupeedelhaize.com).

### Programme de gestion des risques

Le Management Exécutif est chargé de créer un processus mis en oeuvre à chaque niveau de l'organisation pour identifier, évaluer et minimiser les risques qui pourraient, s'ils se produisaient, empêcher la Société d'atteindre ses objectifs et de créer de la valeur pour ses parties prenantes. Les dirigeants doivent repérer, évaluer et gérer les risques dans les domaines qui relèvent de leur supervision et responsabilités et doivent intégrer les risques qu'ils ont identifiés dans leurs plans financiers.

Le Comité d'Audit et de Finance analyse le processus établi par le management afin d'identifier, d'évaluer et de limiter ces risques. Le Conseil d'Administration tient compte des risques identifiés par le management lorsqu'il évalue la stratégie de la Société, le plan triennal, le budget annuel, le financement y afférent et l'allocation de capital, ou qu'il juge des compétences et des capacités de la Société à fournir des résultats.

### Information et Communication

Le Chief Executive Officer et le Comité Exécutif ont clairement exprimé leurs attentes à l'égard de leurs collaborateurs, à savoir qu'ils respectent les standards éthiques rigoureux décrits dans le Guide pour une Conduite Éthique des Affaires, et qu'ils exercent avec diligence les responsabilités qui leur ont été attribuées. Ils se doivent notamment d'assurer que les informations sont collectées et communiquées correctement, dans le respect des règles en vigueur et des directives et lois sur la protection des données personnelles, concernant tous les aspects des activités de la Société, comme les collaborateurs, les clients, les fournisseurs, et tous les rapports financiers s'y rapportant.

La Société a mis en place un système qui permet de rapporter les informations financières de manière uniforme tant vers le haut que vers le bas, permettant à la Société de détecter d'éventuelles anomalies dans son cadre de contrôle interne. Un calendrier financier détaillé de ce reporting est établi chaque année en concertation avec le Conseil d'Administration. Il a pour but de permettre une préparation rigoureuse des informations et de les transmettre à temps, conformément aux exigences légales et autres dispositions.

### Activités de contrôle

Les activités de contrôle comprennent les règles de conduite et les procédures qui permettent le suivi et la gestion des risques. Les activités de contrôle sont effectuées dans toute l'entreprise, quel que soit le niveau ou la fonction. Ces activités sont variées : approbations, autorisations, vérifications, réconciliations, examen des performances opérationnelles, sécurité des actifs et séparation des tâches.

La Société a mis au point des activités de contrôle pour ses processus importants dans chacune de ses sociétés opérationnelles ainsi qu'au sein de ses services de support. Ces principales règles de conduite et procédures sont publiées sur les sites Internet, l'intranet et sur d'autres portails de communication du Groupe et sont également diffusées périodiquement dans l'ensemble de la Société.

### Suivi

Le suivi, tel que décrit dans le cadre de contrôle interne du COSO, est effectué afin de s'assurer que « le contrôle interne continue de se dérouler efficacement. » La Société a déve-

loppé ces procédures de suivi pour s'assurer que :

- Toute carence en matière de contrôle interne soit identifiée et rectifiée à temps ;
- Les informations utilisées dans les prises de décision sont fiables et correctes ;
- Les états financiers de la Société sont préparés de manière rigoureuse et dans les temps ; et
- L'efficacité des contrôles internes puisse être certifiée ou affirmée périodiquement.

Les procédures de suivi de la Société consistent d'une part en la surveillance des activités par le management et, d'autre part, en une évaluation objective et indépendante de ces activités par l'audit interne ou des tiers.

Le management effectue le suivi du contrôle interne de façon permanente. Les performances des sociétés opérationnelles sont mesurées et comparées aux budgets et aux plans à long terme ainsi qu'aux indicateurs clés de performance, qui pourraient révéler des anomalies propres à un manque de contrôle. En outre, la Société a mis en place un système de gestion des performances commun à l'ensemble du Groupe afin de suivre et de mesurer les performances de manière cohérente à travers l'entreprise.

La Société dispose d'un département d'audit interne professionnel qui rapporte directement au Chief Internal Audit Officer. Le Chief Internal Audit Officer rapporte au Comité d'Audit et de Finance sur le plan fonctionnel et au Chief Financial Officer de la Société sur le plan administratif. Le Comité d'Audit et de Finance examine l'évaluation des risques faite par l'Audit interne et le plan d'audit remis par celui-ci. Le Comité d'Audit reçoit régulièrement des rapports d'Audit interne pour les examiner et en débattre.

Le département d'Audit interne identifie les carences en matière de contrôle interne, les communique en temps opportun au management et effectue un suivi périodique pour veiller à ce que des actions correctives ont bien été entreprises.

### Matières Relatives aux Actionnaires

Tout détenteur d'actions ordinaires du Groupe Delhaize est autorisé à participer à chaque Assemblée Générale des Actionnaires et à voter sur tous les sujets repris dans l'ordre du jour, pour autant que cet actionnaire se conforme aux formalités spécifiées dans la convocation relative à l'assemblée.

Le droit d'un actionnaire de participer à l'Assemblée Générale des Actionnaires et d'y exercer son droit de vote est subordonné à l'enregistrement des actions au nom de l'actionnaire à la date d'enregistrement, à savoir le quatorzième jour qui précède l'Assemblée

des Actionnaires, à minuit (heure belge), soit par l'inscription d'actions nominatives dans le registre des actions nominatives de la Société, soit par l'inscription d'actions dématérialisées dans les comptes d'un teneur de comptes agréé ou d'un organisme de liquidation. Tout actionnaire qui souhaite participer à l'Assemblée Générale des Actionnaires doit le communiquer à la Société (ou à une personne désignée à cet effet par la Société) au plus tard le sixième jour qui précède la date de l'Assemblée des Actionnaires.

De même, un détenteur d'American Depository Shares (« ADS ») du Groupe Delhaize qui donne des instructions de vote au dépositaire doit faire en sorte que ces ADS soient enregistrées à la date d'enregistrement fixée par la Société, à savoir le quatorzième jour qui précède l'Assemblée Générale des Actionnaires à minuit (heure belge).

Chaque action ou 4 ADSs donnent droit à une voix. Les Statuts de la Société ne comportent aucune restriction quant à l'exercice par les actionnaires de leurs droits de vote, pour autant que les actionnaires soient admis au sein de l'Assemblée Générale des Actionnaires et que leurs droits n'aient pas été suspendus. Les dispositions gouvernant l'admission des actionnaires à l'Assemblée Générale des Actionnaires sont fixées par l'article 545 du Code belge des Sociétés et l'article 31 des Statuts. L'Article 6 des Statuts prévoit que la Société peut suspendre l'exercice des droits afférents à une action dans le cas où cette action est détenue par plusieurs personnes, jusqu'à ce que l'une d'entre elles ait été désignée par écrit par tous les autres codétenteurs comme étant celle qui exerce ces droits. L'Article 10 des Statuts stipule que les droits de vote relatifs aux actions non payées sont automatiquement suspendus jusqu'à ce que les paiements dûment exigés aient été effectués. Enfin, les droits de vote liés à des actions propres détenues par la Société sont suspendus (à propos des actions propres, veuillez vous référer à la page 88 de ce Rapport annuel).

Les Statuts de la Société ne comportent aucune restriction quant au transfert des actions ou des ADS, hormis l'interdiction fixée à l'Article 10 des Statuts qui précise que les actions qui n'auront pas été entièrement payées ne pourront être transférées, sauf si le Conseil d'Administration a approuvé le cessionnaire au préalable.

La loi belge ne requiert pas de quorum pour les Assemblées Générales Ordinaires des Actionnaires. Les décisions sont prises moyennant une simple majorité des voix recueillies lors de l'assemblée, quel que soit le nombre d'actions ordinaires du Groupe Delhaize présentes ou représentées lors de cette assemblée.

Toute résolution de modification d'une disposition des Statuts de la Société, y compris toute décision d'augmentation de capital ou une modification susceptible de créer une classe d'actions supplémentaire, requiert d'obtenir un quorum de 50% du capital émis lors d'une Assemblée Générale Extraordinaire. Si ce quorum n'est pas atteint lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire, le Conseil peut convoquer une seconde Assemblée Générale Extraordinaire pour laquelle aucun quorum n'est requis. Les décisions lors d'une Assemblée Générale Extraordinaire nécessitent le vote affirmatif d'au moins 75% des actions présentes ou représentées et pour lesquelles un vote est émis lors de l'assemblée, ou 80% de ces actions si l'amendement vise à modifier l'objet social de la Société ou à autoriser le Conseil d'Administration à racheter des actions ordinaires du Groupe Delhaize.

Les actionnaires de la Société ont autorisé le Conseil d'Administration, pendant un délai de cinq ans à partir du 21 juin 2012, à augmenter en une ou plusieurs fois, aux dates et aux conditions fixées par le Conseil, le capital de la Société pour un montant maximal de €5,1 millions.

Les actionnaires de la Société ont autorisé le Conseil d'Administration à acquérir jusqu'à 10% des actions en circulation du Groupe, à un cours minimum de €1,00 et à un cours maximum ne pouvant excéder de plus de 20% le cours de clôture le plus élevé des actions du Groupe sur NYSE Euronext Bruxelles durant les 20 séances précédant l'acquisition. Une telle autorisation a été octroyée pour une période de cinq ans à compter de la date de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 26 mai 2011 et s'applique également à l'acquisition d'actions de la Société par ses filiales directes.

### Assemblée Générale Ordinaire du 22 mai 2014

L'Assemblée Générale Ordinaire se tient chaque année le quatrième jeudi du mois de mai, comme stipulé dans les Statuts de la Société. L'Assemblée Générale Ordinaire de 2014 (« AGO 2014 ») s'est tenue le 22 mai 2014.

Lors de l'AGO 2014, le management de la Société a présenté le Rapport de Gestion, le rapport du Commissaire et les comptes annuels consolidés. Les Actionnaires ont approuvé les comptes annuels statutaires non consolidés de l'exercice 2013 et ont donné décharge aux administrateurs de la Société et au Commissaire pour l'exercice de leur mandat en 2013. Les actionnaires ont renouvelé le mandat de MM. Mats Jansson, William G. McEwan et Jack Stahl pour une période de quatre ans, et ont élu M. Johnny Thijs en tant qu'administrateur pour une période de trois ans et les ont reconnus indépendants au sens du Code belge des Sociétés. En outre, les actionnaires ont approuvé (i) le renouvel-

lement du mandat de Deloitte en tant que Commissaire de la Société pour une période de trois ans, (ii) le rapport de rémunération de la Société, (iii) l'augmentation du montant payé au Président du Conseil d'Administration ainsi qu'au Président et aux membres du Comité d'Audit et de Finance, (iv) le Performance Stock Unit Plan européen 2014 pour le Groupe Delhaize, et (v) une clause permettant le remboursement anticipé en cas de changement de contrôle de la Société pour les porteurs d'obligations et/ou de billets de trésorerie dans le cadre de certaines transactions que la Société pourrait conclure avant la prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

Le procès-verbal de l'AGO 2014, en ce compris le résultat des votes, ainsi que tous les autres documents qui s'y rapportent, sont disponibles en français et en néerlandais sur le site Internet de la Société [www.groupedelhaize.com](http://www.groupedelhaize.com) sous l'onglet « Gouvernance d'Entreprise ». Un résumé des résultats est également disponible en anglais sur le site web.

### Structure de l'actionariat et déclarations de participation

Conformément aux dispositions légales en vigueur et aux Statuts de la Société, toute personne ou entité légale (ci-après dénommée « personne ») qui détient ou acquiert (directement ou indirectement, par la propriété d'American Depositary Shares (« ADS ») ou d'une autre manière) des actions ou autres titres de la Société disposant du droit de vote (représentant le capital ou non) doit déclarer à la Société et à l'Autorité Belge des Services et Marchés Financiers (« FSMA ») le nombre de titres que cette personne détient, seule ou conjointement, lorsque ses droits de vote représentent trois pourcents (3%) ou plus du nombre total des droits de vote existants de la Société. Cette personne est tenue de faire une déclaration similaire en cas de transfert ou d'acquisition de titres supplémentaires lorsque ses droits de vote atteignent cinq pourcents (5%), dix pourcents (10%), et ainsi de suite, par tranche de cinq pourcents (5%), ou lorsque ses droits de vote diminuent en deçà de l'un de ces seuils.

Les mêmes obligations de déclaration s'appliquent lorsqu'une personne transfère le contrôle direct ou indirect d'une société ou d'une autre entité légale qui détient au moins trois pourcents (3%) des droits de vote de la Société. En outre, si, à la suite d'événements modifiant la répartition des droits de vote, le pourcentage des droits de vote atteint, augmente au-delà ou diminue en deçà d'un des seuils susmentionnés, une déclaration est obligatoire même quand aucune acquisition ou cession de titres n'a eu lieu (par exemple à la suite d'une augmentation ou d'une diminution de capital). Enfin, une déclaration est aussi requise lorsque des personnes agissant de concert concluent, modifient ou mettent un

terme à leur convention, avec pour conséquence que leurs droits de vote atteignent, augmentent au-delà ou diminuent en deçà de l'un des seuils susmentionnés.

Les déclarations doivent être transmises au régulateur belge (« FSMA ») et à la Société au plus tard le quatrième jour ouvrable suivant le jour où la circonstance entraînant la déclaration est survenue. Sauf stipulation contraire contenue dans la loi, un actionnaire ne pourra être autorisé à voter lors de l'Assemblée des Actionnaires de la Société que pour le nombre de titres qu'il a valablement déclaré au plus tard vingt jours avant ladite assemblée.

Le Groupe Delhaize n'a pas connaissance de l'existence de conventions entre actionnaires relatives au droit de vote afférent aux titres de la Société. Le droit de vote est régi par le principe de « une action ordinaire, une voix » et les droits de vote des actionnaires disposant d'un nombre de titres important ne diffèrent pas de ceux des autres actionnaires. Aucun des actionnaires disposant d'un nombre de titres important ne bénéficie de droits de contrôle spéciaux.

À l'exception des actionnaires repris dans le tableau ci-après, aucun actionnaire ou groupe d'actionnaires n'a déclaré, au 31 décembre 2014, détenir au moins 3% des droits de vote existants du Groupe Delhaize.

Citibank, N.A. <sup>(1)</sup>	10,62%	18 février 2009
BlackRock Group	4,86%	28 janvier 2014
Silchester International Investors LLP	9,97%	17 décembre 2014

(1) Citibank, N.A. a remplacé The Bank of New York Mellon en tant que Dépositaire pour le programme d'American Depositary Receipts du Groupe Delhaize à partir du 18 février 2009. Citibank, N.A. exerce les droits de vote afférents à ces actions conformément au Deposit Agreement qui stipule entre autres que Citibank, N.A. peut exercer ses droits de vote uniquement en conformité avec les instructions de vote qu'elle aura reçues des détenteurs d'American Depositary Shares.

Le 31 décembre 2014, les administrateurs et les membres du Comité Exécutif de la Société détenaient en tant que groupe un total de 627 407 actions ordinaires et 276 128 ADS (représentant chacun ¼ d'action ordinaire) de la SA Groupe Delhaize, ce qui représentait approximativement 0,68% du nombre total d'actions existantes de la Société à cette date. Le 31 décembre 2014, le Comité Exécutif de la Société détenait en tant que groupe 428 098 options sur actions et performance stock units européens représentant un nombre équivalent d'actions ordinaires, et 764 897 options et performance américains et restricted stock units sur ADS (représentant chacun ¼ d'action ordinaire) de la Société.

# RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

## La philosophie de rémunération des dirigeants

Le rapport de rémunération du Groupe Delhaize a pour but de fournir aux actionnaires et aux autres parties prenantes des informations pertinentes et transparentes sur la rémunération des dirigeants. Le programme de rémunération des dirigeants du Groupe Delhaize a été conçu pour attirer, fidéliser et motiver nos dirigeants à réaliser les performances de la Société qui créent de la valeur à long terme pour les actionnaires. Afin d'atteindre ces objectifs, notre programme a été élaboré autour d'un principe directeur, la « Rémunération liée à la performance », qui est expliqué plus en détails ci-après.

Rémunération liée à la performance : le Groupe Delhaize récompense la réalisation (i) des résultats financiers approuvés par le Conseil d'Administration et (ii) des objectifs individuels visant à améliorer notre performance financière et à assurer une rentabilité durable à long terme, conformément aux valeurs de notre Société.

Le Groupe Delhaize estime que la rémunération d'un dirigeant doit être liée aux performances de la Société et aux performances individuelles.

Ce rapport de rémunération aborde les sujets suivants :

- Les changements au sein du Comité Exécutif du Groupe Delhaize ;
- La Politique de Rémunération du Groupe Delhaize ;
- Les rôles quant à la rémunération des dirigeants ;
- La rémunération du Management Exécutif ;
- Les directives relatives à l'actionnariat du Comité Exécutif ;
- Les principales conditions contractuelles relatives à l'engagement et au départ des membres du Management Exécutif ;
- Un aperçu de la rémunération des administrateurs.

Le terme « Management Exécutif » inclut les membres du Comité Exécutif du Groupe Delhaize.

## Les changements au sein du Comité Exécutif du Groupe Delhaize

En 2014, le Groupe Delhaize a annoncé les changements suivants au sein du Comité Exécutif :

- 1) Le départ de M. Nicolas Hollanders, Executive Vice President HR, IT and Sustainability, le 13 mars 2014.
- 2) La nomination de M. Dirk Van den Berghe, CEO Delhaize Belgique et Luxembourg au sein du Comité Exécutif, le 1<sup>er</sup> avril 2014.
- 3) La nomination de M. Marc Croonen, Executive Vice President HR, Internal Communications and Sustainability au sein du Comité Exécutif, le 1<sup>er</sup> mai 2014.
- 4) La nomination de M. Kevin Holt au sein du Comité Exécutif en tant que CEO Delhaize America, le 7 juillet 2014.
- 5) Le départ de M. Dirk Van den Berghe, CEO Delhaize Belgique et Luxembourg, le 1<sup>er</sup> août 2014.
- 6) Le départ de Mme Maura Abeln Smith, Executive Vice President, General Counsel and General Secretary pour le Groupe Delhaize, à partir du 1<sup>er</sup> novembre 2014.

Les conditions de rémunération de ces personnes sont présentées ci-après.

## La Politique de Rémunération du Groupe Delhaize

Le Conseil d'Administration du Groupe (le « Conseil ») Delhaize détermine la rémunération des administrateurs et des membres du Management Exécutif, sur la base des recommandations du Comité de Rémunération du Conseil (le « Comité » ou « CR »). Le Conseil a adopté une Politique de Rémunération qui énonce les principes guidant le Comité et le Conseil d'Administration dans ses prises de décision en matière de rémunération. Le Conseil adapte occasionnellement sa Politique de Rémunération afin de refléter les changements dans ses programmes ou approches. Comme spécifié dans la Politique de Rémunération, la rémunération du Management Exécutif vise à :

- Attirer, motiver et fidéliser des dirigeants de talent au potentiel élevé ;
- Promouvoir la réalisation des objectifs de performance approuvés par le Conseil

d'Administration liés à la création de valeur à court, moyen et long termes pour les actionnaires ; et

- Reconnaître et récompenser les contributions personnelles importantes et les bonnes performances en équipe.

La Politique de Rémunération peut être consultée sur le site internet de la Société ([www.groupe-delhaize.com](http://www.groupe-delhaize.com)) dans l'onglet « Gouvernance d'Entreprise », en annexe de la Charte de Gouvernance d'Entreprise de la Société.

La Politique de Rémunération de la Société reflète sa volonté de récompenser les performances individuelles ainsi que celles de la Société, afin d'aligner les intérêts des dirigeants, administrateurs et actionnaires de la Société tout en tenant compte des pratiques du marché et des différences entre les sociétés opérationnelles du Groupe.

Comme mentionné dans sa Politique de Rémunération, le Conseil d'Administration a fixé des objectifs financiers pour la performance de la Société et des objectifs individuels en ligne avec la stratégie de la Société. La structure et le montant de la rémunération du Management Exécutif sont analysés sur base annuelle, et les décisions prises par le Conseil en matière de rémunération tiennent compte des performances individuelles ainsi que de celles de la Société.

Chaque membre du Management Exécutif perçoit une rémunération sous la forme d'un salaire de base annuel, d'un incitant annuel à court terme et d'un incitant annuel à long terme. L'ensemble de ces éléments est collectivement appelé « rémunération directe totale ».

Pour déterminer la rémunération du Management Exécutif, le Comité tient compte de la rémunération payée à des dirigeants occupant une fonction similaire dans d'autres sociétés et se base sur des données et analyses qui lui sont fournies par un consultant externe en rémunération. L'objectif est de mettre en place des niveaux de rémunération cibles se situant, en règle générale, au niveau médian du marché ou aux environs de celui-ci. Les sociétés de référence comprennent des distributeurs comparables en Europe et aux Etats-Unis, ainsi que d'autres sociétés en Europe et aux Etats-Unis ayant une taille comparable, lorsqu'une comparaison plus large est plus pertinente quant à la fonction du dirigeant. Ces informations de marché, de même que l'expérience et le

niveau de responsabilité, ainsi que des critères d'équité interne, sont pris en considération pour déterminer la rémunération directe totale de chaque dirigeant.

Les éléments variables de la rémunération globale qui sont basés sur les performances constituent la plus grande partie de la rémunération directe totale.

La Politique de Rémunération comprend le principe de recouvrement de la rémunération fondée sur des actions non encore acquises d'un dirigeant ayant commis une fraude ou tout acte répréhensible entraînant une révision des résultats financiers de la Société. Les changements dans la Politique de Rémunération font suite à une analyse approfondie des plans pour le Management Exécutif afin de veiller à ce qu'ils soient élaborés dans le respect de la stratégie de la Société et qu'ils soient conformes aux pratiques du marché.

## Les rôles quant à l'analyse de la rémunération des dirigeants

### Rôle du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du CR, fixe la rémunération des administrateurs et des membres du Management Exécutif.

### Rôle du Comité de Rémunération

Le rôle du CR est, entre autres, de conseiller et d'émettre des recommandations au Conseil d'Administration sur les questions relatives à la rémunération. En mars 2014, le Conseil a approuvé la scission des travaux de l'ancien Comité de Rémunération et de Nomination du Conseil, à partir de mai 2014, en deux comités distincts, le Comité de Gouvernance et de Nomination, et le CR. Les rôles et les responsabilités du CR sont décrits dans son Règlement et énoncés en Annexe C de la Charte de Gouvernance d'Entreprise.

### Rôle de certains membres du Comité Exécutif dans les décisions relatives aux rémunérations des dirigeants

Le CEO de la Société émet des recommandations sur la rémunération du Management Exécutif. Ces recommandations en matière de rémunération se basent sur les résultats de l'évaluation annuelle de chaque dirigeant. L'Executive Vice President des Ressources Humaines (« CHRO ») de la Société assiste le CEO dans cette tâche. Le CHRO apporte également son soutien au CR pour l'évaluation des performances du CEO et émet des recommandations concernant sa rémunération. Le General Counsel fournit des conseils juridiques par rapport aux lois et aux questions de gouvernance applicables.

## La rémunération du Management Exécutif

La rémunération du Management Exécutif comprend les éléments suivants :

- Salaire de base ;
- Incitants annuels à court terme (« ICT ») ;

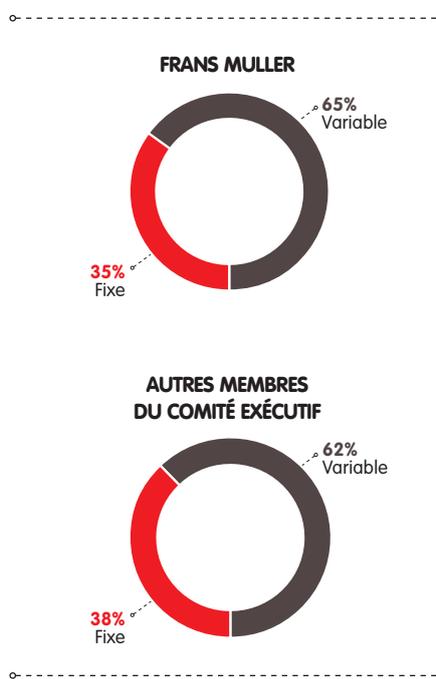
- Incitants à long terme (« ILT ») ; et
- Autres avantages et avantages de retraite et postérieurs à l'emploi.

Au moment de déterminer la rémunération du Management Exécutif, le CR tient compte de chacun de ces éléments.

En général, ces éléments peuvent être répartis en deux catégories : fixe ou variable. Le salaire de base ainsi que d'autres avantages, tels que les avantages de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi qui sont spécifiés contractuellement ou par la loi, sont considérés comme rémunération fixe. Les incitants annuels à court terme et les différents éléments des incitants à long terme sont considérés comme rémunération variable.

Le Groupe Delhaize pense que la proportion actuelle entre rémunération fixe et rémunération variable offre aux membres du Management Exécutif un bon équilibre en vue d'optimiser les objectifs à court et à long termes de la Société et de ses actionnaires.

Les graphiques suivants illustrent la proportion entre la rémunération fixe et la rémunération variable du CEO et des autres membres du Comité Exécutif. Ces graphiques reflètent le salaire de base et les montants cibles des primes d'ICT et d'ILT octroyés en 2014.



### Salaire de base

Le salaire de base est un élément clé de la composition totale de la rémunération. La Société exprime les incitants à court terme et les incitants à long terme en pourcentage du salaire de base.

Le salaire de base est calculé et ajusté dans le cadre d'une évaluation annuelle. Ce proces-

sus de révision tient compte des pratiques du marché ainsi que des performances individuelles.

### Incitant annuel à court terme

Le plan d'intéressement à court terme de la Société a été conçu pour promouvoir une culture de management axée sur les performances qui vise à soutenir la stratégie de la Société au travers d'objectifs individuels et financiers clairs. Le versement d'incitants à court terme se fait à l'entière discrétion du Conseil d'Administration, sur recommandation du CR.

### Paiement des incitants annuels à court terme en 2014

Les incitants annuels à court terme payés en 2014 étaient basés sur la réalisation des objectifs de performance individuelle et ceux de la Société en 2013.

- **Seuil de financement** – Pour qu'un incitant à court terme soit payé en 2014, la performance de la Société devait dépasser un « seuil de financement » minimal. Dans l'éventualité où la Société n'avait pas atteint cette performance minimale requise, aucun incitant à court terme n'aurait été versé pour quelque critère de performance que ce soit (en ce compris la performance individuelle), quelle que soit la performance atteinte dans les critères en question. Pour 2013, ce « seuil de financement » a été fixé à 90% du budget de bénéfice d'exploitation sous-jacent du Groupe Delhaize.

- **Paramètres de performance de la Société** – 50% du paiement était basé sur les performances de la Société, sous réserve d'une décision annuelle du Conseil d'Administration en fonction des priorités stratégiques telle que recommandées par la Direction. Pour 2014, les critères de performance ont été mesurés comme suit : 50% liés à la croissance du chiffre d'affaires comparable et 50% liés au bénéfice d'exploitation sous-jacent. Le montant versé pouvait correspondre à un pourcentage situé entre 0% et 150% du montant cible de l'incitant à court terme, en fonction de la performance réalisée par rapport aux objectifs fixés.

- **Paramètres de performance individuelle** – 50% du paiement en 2014 était basé sur les performances individuelles. Ces performances étaient directement liées à la réalisation de 4 ou 5 objectifs individuels définis lors d'un processus de fixation des objectifs individuels. La partie de l'incitant lié aux performances individuelles pouvait varier entre 0% et 150% en fonction des performances individuelles.

## Incitants à long terme

Le plan d'intéressement à long terme vise à garder les membres du Management Exécutif et à récompenser la création de valeur pour les actionnaires. L'attribution d'incitants à long terme se fait à l'entière discrétion du Conseil d'Administration, sur recommandation du CR.

En 2014, le plan d'intéressement à long terme a été modifié afin de :

- Simplifier la structure de rémunération pour créer plus de clarté et améliorer le lien entre la rémunération et la performance, mais aussi s'assurer que les plans sont en ligne avec la stratégie de la Société ; et
- Établir un lien plus direct entre les incitants de rémunération des dirigeants et la création de valeur pour les actionnaires.

En raison de l'impact du Plan de Transformation belge annoncé en juin 2014, le Conseil d'Administration a décidé que le versement d'incitants à long terme pour le Management Exécutif ne comprendrait que des performance stock units. Aucune option sur actions n'a été octroyée.

### Performance Stock Units

En 2014, la Société a octroyé des performance stock units dans le cadre de son Delhaize America 2012 Restricted Stock Unit plan et dans le cadre du nouveau Delhaize Group 2014 EU Performance Stock Unit Plan. Les performance stock units ne seront définitivement acquises et converties en actions que 3 ans après leur attribution et la réalisation de conditions de performance du Groupe Delhaize.

En 2014, 89 850 performance stock units, exprimées en actions du Groupe Delhaize, ont été octroyées aux membres de Comité Exécutif.

L'acquisition définitive des incitants s'effectuera trois ans après la date de l'octroi, en fonction de la performance de la Société par rapport aux objectifs financiers que le Conseil d'Administration a déterminés au moment de l'octroi, et mesurée sur une période de performance de trois ans. Pour l'attribution en 2014, la période de performance sera 2014 - 2016.

Comme approuvé par les actionnaires lors de l'assemblée générale ordinaire de 2014, les paramètres utilisés pour évaluer la performance et déterminer le nombre de performance stock units qui seront acquises au terme de trois années, seront établis d'après une formule visant à mesurer la création de valeur pour les actionnaires. Cette formule, mesurée sur une période cumulative de 3 ans, est définie comme 6 fois l'EBITDA sous-jacent moins la dette nette.

Le nombre d'ADR et/ou d'actions ordinaires attribuées au moment de l'acquisition variera entre 0% et 150% du nombre attribué de performance stock units en fonction de la création de valeur pour les actionnaires en comparaison avec l'objectif.

## Options sur actions / Warrants

### Plan européen

Selon les pratiques du marché européen, les options sur actions octroyées en vertu du Plan non américain d'Options sur Actions 2007 aux membres du Management Exécutif participant au plan européen sont exerçables après une période approximative de 3 ans et demi suivant la date d'octroi (« cliff vesting »). Aucune option n'a été octroyée dans le cadre de ce plan en 2014.

### US Stock Incentive Plan

Conformément aux pratiques du marché américain, les options sur actions octroyées en vertu du 2012 U.S. Stock Incentive Plan du Groupe Delhaize pour les dirigeants participant au plan américain du Groupe deviennent exerçables, par annuités égales d'un tiers, sur une période de 3 ans à partir de la date d'octroi. Aucune option n'a été octroyée dans le cadre de ce plan en 2014.

En 2014, les membres du Comité Exécutif ont exercé 33 418 options et aucune option sur actions n'a expiré.

### Prime de performance en espèces

A partir de 2014, plus aucune prime n'a été attribuée en vertu du plan de performance en espèces.

Les primes destinées au Management Exécutif liées à la période de performance 2011-2013 ont été payées en 2014 et les primes destinées au Management Exécutif liées à la période de performance 2012-2014 seront payées en 2015.

La valeur de la prime de performance en espèces attribuée pour chaque période de performance de trois ans, appelée « le montant cible », est basée sur la valeur nominale de l'avantage au moment de l'octroi, c'est-à-dire au début de chaque période de 3 ans. Par exemple, les paiements effectués en 2014 liés à la période de performance 2011-2013 étaient basés sur les performances par rapport aux objectifs fixés en 2011. Le montant du paiement en espèces à la fin de la période de performance de 3 ans dépend des performances réalisées par la Société par rapport aux objectifs financiers approuvés par le Conseil d'Administration concernant le rendement sur le capital investi (« ROIC ») et la croissance annuelle des revenus. Le poids relatif de ces valeurs est de 50% pour le ROIC et de 50% pour la croissance des revenus.

Le Conseil fixe ces objectifs chaque année sur la base de la croissance attendue pour la période de performance des 3 ans à venir. Ces objectifs de performance prévoient un seuil minimal en-dessous duquel aucun paiement en espèces ne serait effectué, ainsi qu'un plafond si les objectifs étaient dépassés.

Au terme de chaque période de trois ans, le ROIC réel et la croissance réelle des revenus sont comparés aux objectifs de performance de ces deux indices et le paiement réel est calculé. Le montant versé aux participants

peut correspondre à un pourcentage situé entre 0% et 150% du montant cible, en fonction de la performance réalisée. 150% du montant cible est versé si les performances réelles atteignent ou dépassent 120% des objectifs de performance, tant pour le ROIC que pour la croissance des revenus.

### Restricted Stock Units

Avant 2013, les membres américains du Management Exécutif recevaient des restricted stock units (« RSU »), qui faisaient partie de leur rémunération variable. Au deuxième, troisième, quatrième et cinquième anniversaires de la date d'octroi, 25% des RSU étaient acquis. Plus aucun octroi de RSU n'a eu lieu après 2012.

## Autres avantages et avantages de retraite et postérieurs à l'emploi

### Autres avantages

Pour les membres du Management Exécutif, les autres avantages comprennent l'utilisation de moyens de transport fournis par la Société, une assurance-vie pour l'employé et les personnes qui en dépendent, des avantages sociaux, des paiements en espèces relatifs à l'attribution d'options sur actions (pour les membres du Management Exécutif résidant en Belgique) et des avantages de planning financier (pour les membres américains du Management Exécutif). La Société n'octroie, ne maintient, ni ne prévoit de crédit, ni ne renouvelle l'octroi de crédit sous la forme d'un prêt personnel à aucun membre du Management Exécutif.

Le Groupe Delhaize estime que ces avantages sont appropriés par rapport aux responsabilités des membres du Management Exécutif et qu'ils sont conformes à la philosophie et à la culture du Groupe ainsi qu'aux pratiques actuelles du marché.

### Avantages de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

Les membres du Management Exécutif bénéficient de régimes de retraite qui varient selon les régimes.

En 2014, les membres américains du Management Exécutif qui étaient employés par la Société en 2012 participaient à un régime à prestations définies (qui a été gelé) et à un régime à cotisations définies dans leurs sociétés opérationnelles respectives.

Les membres belges du Management Exécutif participent au régime belge, un régime à prestations définies sans cotisations personnelles (le nouveau régime), qui a remplacé en 2010 un régime à prestations définies avec cotisations personnelles (l'ancien régime), basé en partie sur les années de service du dirigeant au sein de la Société.

Tous les membres actuels du Management Exécutif participent au nouveau régime.

Un membre du Management Exécutif participe à un régime grec de retraite à prestations définies.

# APERÇU DE LA COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF 2014 ET RÉMUNÉRATION TOTALE PAYÉE

Les tableaux suivants résument les différents éléments de rémunération pour 2013 et 2014, individuellement pour le CEO et ensemble pour les autres membres du Comité Exécutif.

## Comité Exécutif

Le Groupe Delhaize a annoncé le départ de Nicolas Hollanders, Executive Vice President – Human Resources, Sustainability, and IT, au 13 mars 2014.

Marc Croonen a été nommé Chief Human Resources Officer (CHRO) du Groupe Delhaize, à partir du 1<sup>er</sup> mai 2014.

Maura Smith, Executive Vice President, General Counsel and General Secretary pour le Groupe Delhaize, a quitté la société le 1<sup>er</sup> novembre 2014.

Dirk Van den Berghe, CEO de Delhaize Belgique et Luxembourg, a rejoint le Comité Exécutif du Groupe Delhaize au 1<sup>er</sup> avril 2014 et a décidé ensuite de quitter la société le 1<sup>er</sup> août 2014.

Le Groupe Delhaize a annoncé la nomination de Kevin Holt en tant que nouveau CEO de Delhaize America à partir du 7 juillet 2014.

Nom	2013	2014	Membre actuel du Comité Exécutif
Frans Muller	À partir du 8 novembre	Année complète	Oui
Pierre-Olivier Beckers-Vieujant	Jusqu'au 31 décembre	N/A	Non
Pierre Bouchut	Année complète	Année complète	Oui
Marc Croonen	N/A	À partir du 1 <sup>er</sup> mai	Oui
Stéfan Descheemaeker	Jusqu'au 31 octobre	N/A	Non
Nicolas Hollanders	Année complète	Jusqu'au 13 mars	Non
Kevin Holt	N/A	À partir du 7 juillet	Oui
Kostas Macheras	Année complète	Année complète	Oui
Maura Smith	À partir du 2 mai	Jusqu'au 1 <sup>er</sup> novembre	Non
Roland Smith	Jusqu'au 9 septembre	N/A	Non
Dirk Van den Berghe	N/A	À partir du 1 <sup>er</sup> avril jusqu'au 1 <sup>er</sup> août	Non
Michael Waller	Jusqu'au 30 juin	N/A	Non

## Résumé de la rémunération totale payée

Le tableau suivant est basé sur les paiements effectivement perçus par les membres du Comité Exécutif au cours des années 2013 et 2014<sup>(7)</sup>.

(en millions €)	Pierre-Olivier Beckers-Vieujant <sup>(6)</sup>		Frans Muller		Autres membres du Comité Exécutif <sup>(2)</sup>	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Salaire de base <sup>(1)</sup>	0,97	N/A	0,21	0,99	2,87	2,25
Incitant à court terme <sup>(3)(4)</sup>	0,41	N/A	N/A	0,34	0,97	1,87
ILT - Primes de performances en espèces <sup>(4)(5)</sup>	0,66	N/A	N/A	N/A	0,65	0,10
Autres avantages à court terme	0,09	N/A	0,04	0,02	0,21	0,15
Avantages de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi	0,91	N/A	0,03	0,38	0,49	0,48
<b>Total</b>	<b>3,04</b>	<b>N/A</b>	<b>0,28</b>	<b>1,73</b>	<b>5,19</b>	<b>4,85</b>

(1) Les montants sont des montants bruts, avant déduction du précompte professionnel et des cotisations de sécurité sociale.

(2) 7 membres en 2013, 8 membres en 2014.

(3) Sur la base des performances de l'Année-1.

(4) Pour les dirigeants basés en Belgique, le montant de l'incitant à court terme inclut les pécules de vacance légaux payés sur la rémunération variable.

(5) Sur la base des performances des 3 années précédentes.

(6) Départ de Pierre-Olivier Beckers en tant que CEO du Groupe à la fin 2013.

(7) Hors primes de rétention payées comme indiqué dans la section « Primes de maintien en fonction » en page 62.

## Options sur actions

	Exercées en 2014	Dont octroyées en 2008	Dont octroyées en 2009
Kostas Macheras	26 347	13 500	12 847
Dirk Van den Berghe	7 071	1 500	5 571
<b>Total</b>	<b>33 418</b>	<b>15 000</b>	<b>18 418</b>

## Options sur actions/warrants et performance stock units octroyés

Le tableau suivant présente le nombre d'options sur actions/warrants et performance stock units attribués aux CEO's et aux différents membres du Comité Exécutif durant la période 2013-2014.

Nom	2013			2014	
	Options sur actions (Europe)	Warrants (Etats-Unis)	Performance Shares	PSU (Europe)	PSU (Etats-Unis)
Frans Muller	15 731	11 237	3 979	16 670	11 156,25
Pierre-Olivier Beckers-Vieujant	18 959	29 291	15 176	N/A	N/A
Nicolas Hollanders	8 689	N/A	1 855	N/A	N/A
Marc Croonen	N/A	N/A	N/A	5 418	1 359,75
Stéfan Descheemaeker	21 711	N/A	N/A	N/A	N/A
Michael Waller	N/A	14 882	4 626	N/A	N/A
Pierre Bouchut <sup>(1)</sup>	119 783	N/A	N/A	15 323	N/A
Kostas Macheras	19 064	N/A	N/A	8 232	N/A
Maura Smith	N/A	21 627	6 723	N/A	12 952,25
Kevin Holt	N/A	N/A	N/A	N/A	18 739
<b>Total</b>	<b>203 937</b>	<b>77 037</b>	<b>32 359</b>	<b>45 643</b>	<b>44 207,25</b>

(1) Le 24 décembre 2013, M. Pierre Bouchut a reçu 93 063 options en vertu du Plan non américain d'Options sur Actions 2007 comme prime de maintien en fonction. Ces options sont exerçables dès le 4 janvier 2017.

### Primes de maintien en fonction

A la suite de l'annonce du départ de l'Administrateur délégué du Groupe Delhaize prévu fin 2013, un programme de maintien en fonction a été instauré en août 2013 afin de maintenir la stabilité et l'attention sur les plans d'activité de la Société. Des primes de maintien en fonction ont ainsi été versées aux participants, dont certains membres du Comité Exécutif, à condition qu'ils étaient toujours employés par la Société au 31 juillet 2014.

Dans le cadre de l'exécution de ce programme, un montant total de €1,9 million a été versé aux membres du Comité Exécutif qui ont bénéficié de ce programme.

### Les directives relatives à la possession d'actions par le Comité Exécutif

Le Groupe Delhaize estime que le Comité Exécutif doit être encouragé à maintenir un niveau minimal de possession d'actions pour aligner les intérêts du Comité Exécutif sur ceux des actionnaires. En 2008, le Conseil d'Administration a adopté des directives relatives à la possession d'actions sur la base des recommandations du CR.

En vertu de ces directives et pendant toute la durée de leur emploi, le CEO et les autres membres du Comité Exécutif sont tenus d'acquiescer et de conserver des actions du Groupe Delhaize pour un montant équivalant à un multiple de leur salaire annuel de base. Ces multiples ont été établis comme suit :

CEO	300%
Membres du Comité Exécutif payé en \$	200%
Membres du Comité Exécutif payé en €	100%

La différence entre les membres du Comité Exécutif établis aux Etats-Unis et ceux du Comité Exécutif établis en Europe s'explique par le fait que les pratiques de marché diffèrent entre ces régions et par la différence des instruments financiers disponibles pour la rémunération des membres du Management Exécutif.

Les nouveaux membres du Comité Exécutif auront une période de 5 ans pour atteindre le niveau recommandé.

Le CR veillera au moins une fois par an au respect de ces directives. Le Conseil d'Administration est satisfait du niveau atteint jusqu'à présent.

### Les principales conditions contractuelles relatives à l'engagement et au départ des membres du Management Exécutif

Le Management Exécutif de la Société est rémunéré suivant la Politique de Rémunération de la Société. Chaque membre du Management Exécutif dispose d'un contrat de travail ou d'un contrat de management approuvé par le Conseil d'Administration. Leur rémunération directe totale est déterminée en fonction des données fournies par un consultant en rémunération pour des fonctions similaires en Europe et/ou aux États-Unis, mais aussi de l'expérience, des compétences et des contributions attendues de chaque membre.

Les membres du Management Exécutif sont tenus de se conformer aux règles de conduite et aux procédures de la Société, en ce compris le Guide pour une Conduite Éthique des Affaires de la Société. Les membres du Management Exécutif sont également soumis à des clauses figurant habituellement dans les contrats de travail ou contrats de management de dirigeants.

En octobre 2013, la Société a conclu un contrat de management avec Frans Muller, en tant que Président du Comité Exécutif et CEO du Groupe Delhaize. Ce contrat de management prévoit une indemnité de départ équivalant à 18 mois de rémunération totale en espèces et des autres avantages en cas de résiliation du contrat par la Société (hors faute grave) ou par Frans Muller lui-même pour une raison valable. Une telle résiliation ne modifie en aucun cas les conditions d'acquisition d'actions, ni n'entraîne l'annulation de l'octroi des incitants à long terme fondés sur des actions.

Le 31 octobre 2013, la Société a modifié le contrat de travail de Pierre Bouchut, CFO du Groupe. Ce contrat modifié prévoit une indemnité de départ équivalant à un maximum de 18 mois de rémunération directe totale et des autres avantages en cas de résiliation du contrat par la Société (hors faute grave) ou par Pierre Bouchut lui-même pour une raison valable. La résiliation entraînera également le droit d'obtenir tous les incitants à long terme octroyés précédemment.

Au 7 juillet 2014, Kevin Holt a rejoint le Groupe et a été nommé au sein du Comité Exécutif en tant que nouveau Executive Vice President et Chief Executive Officer de Delhaize America. Son contrat de travail prévoit une indemnité équivalant à un maximum de 16 mois de rémunération totale en espèces et des autres avantages en cas de résiliation de son contrat de travail par la Société (hors faute grave) ou par Kevin Holt lui-même pour une raison valable. La résiliation entraînera également le droit d'obtenir anticipativement l'ensemble des incitants à long terme octroyés précédemment.

Dans un souci d'exhaustivité, le contrat de travail grec de Kostas Macheras prévoit une indemnité équivalant à 24 mois de rémunération totale en espèces en cas de résiliation du contrat de travail par la Société (hors faute grave) dans des circonstances particulières, en cas de départ à la retraite, ou si la résiliation est effectuée par Kostas Macheras lui-même pour une raison valable. La résiliation entraînera également le droit d'obtenir l'ensemble des incitants à long terme octroyés précédemment. Le contrat de travail grec cité ci-dessus se réfère aux activités de Kostas Macheras en sa qualité de CEO de la filiale grecque du Groupe Delhaize.

Le 13 mars 2014, Nicolas Hollanders, Executive Vice President HR, IT and Sustainability, a conclu avec le Groupe un accord de séparation de commun accord procurant à M. Hollanders une indemnité équivalant à 10 mois de rémunération directe totale et autres avantages et le droit d'obtenir, anticipativement ou non selon les plans, des incitants à long terme octroyés précédemment.

Au 1<sup>er</sup> mai 2014, Marc Croonen a rejoint le Groupe et a été nommé au sein du Comité Exécutif en tant que nouveau Executive Vice President HR, Internal Communications and Sustainability. Son contrat de travail prévoit une indemnité équivalant à 12 mois de rémunération totale en espèces et des autres avantages en cas de résiliation de son contrat de travail par la Société (hors faute grave) ou par M. Croonen lui-même pour une raison valable. La résiliation entraînera également le droit d'obtenir l'ensemble des incitants à long terme octroyés précédemment.

En mai 2013, la Société a conclu un contrat de travail américain et un contrat d'affectation internationale avec Maura Abeln Smith, nommée Executive Vice President, General Counsel & General Secretary. Suite à la résiliation de son contrat de travail à partir du 1<sup>er</sup> novembre 2014, elle a reçu une indemnité équivalant à 12 mois de rémunération totale en espèces et des autres avantages et le droit d'obtenir anticipativement l'ensemble des incitants à long terme octroyés précédemment.

Au 1<sup>er</sup> avril 2014, Dirk Van den Berghe a rejoint le Comité Exécutif. M. Van den Berghe était le CEO de Delhaize Belgique et Luxembourg. M. Van den Berghe a décidé de quitter la Société à partir du 1<sup>er</sup> août 2014. Son contrat de travail ne prévoyait pas d'indemnités de rupture en cas de démission.

### La rémunération des administrateurs

Les administrateurs de la Société reçoivent pour leurs services un montant fixe annuel, décidé par le Conseil d'Administration, ne pouvant dépasser les montants maximaux

fixés par les actionnaires de la Société. Lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 26 mai 2011, les actionnaires ont approuvé (i), pour les administrateurs, en rémunération de leur fonction d'administrateur, un montant maximal de €80 000 par an et par administrateur, et (ii), pour le Président du Conseil, un montant maximal de €160 000 par an. Les montants cités ci-dessus sont majorés d'un montant maximal de €10 000 par an pour chaque membre de tout comité permanent du Conseil (autre que le Président du comité), et d'un montant maximal de €15 000 par an pour le Président de tout comité permanent du Conseil. L'Assemblée générale ordinaire du 22 mai 2014 a approuvé l'augmentation, à partir du 22 mai 2014, du montant payé annuellement à raison de (i) €40 000 pour le Président du Conseil, (ii) €5 000 pour chaque membre du Comité d'Audit et de Finance (autre que le Président du Comité), et de (iii) €10 000 pour le Président du Comité d'Audit et de Finance.

Il en résulte la rémunération maximale suivante des administrateurs, à partir du 22 mai 2014 :

- Président du Conseil: €200 000 par an
- €80 000 par an par administrateur
- Les montants susmentionnés sont augmentés d'un montant allant jusqu'à
  - 1) €15 000 pour chaque membre du Comité d'Audit et de Finance (autre que le Président du Comité) ;
  - 2) €10 000 pour chaque membre de tout autre comité permanent du Conseil (autre que le président du comité) ;
  - 3) €25 000 pour le Président du Comité d'Audit et de Finance ;
  - 4) €15 000 pour le Président de tout autre comité permanent du Conseil.

La Société ne fournit aux administrateurs non exécutifs aucun(e) rémunération, avantage, paiement fondé sur des actions ou autre incitant, autre que leur rémunération pour leur fonction d'administrateur de la Société. La Société supporte une partie du coût de préparation des déclarations d'impôts belges et américaines de certains administrateurs non belges. Le Groupe Delhaize n'a ni octroyé de crédit, ni prévu l'octroi de crédit, ni renouvelé l'octroi de crédit sous la forme d'un prêt personnel aux membres du Conseil d'Administration.

Le montant individuel des rémunérations octroyées aux administrateurs pour les exercices 2014, 2013 et 2012 est repris dans le tableau sur cette page. Tous les montants présentés sont des montants bruts, avant déduction du précompte professionnel.

Administrateurs non exécutifs	2012	2013	2014
Comte Jacobs de Hagen <sup>(1)</sup>	€69 231	€0	€0
Mats Jansson <sup>(2)</sup>	€138 352	€170 000	€194 301
Claire Babrowski	€90 000	€90 000	€99 113
Shari Ballard <sup>(3)</sup>	€48 352	€86 071	€90 000
Jacques de Vaucleroy <sup>(4)</sup>	€90 000	€90 000	€99 113
Liz Doherty <sup>(5)</sup>	€0	€54 643	€93 038
Hugh Farrington <sup>(6)</sup>	€93 022	€95 000	€37 285
Jean-Pierre Hansen <sup>(7)</sup>	€86 044	€45 000	€0
Bill McEwan <sup>(8)</sup>	€86 044	€90 000	€93 038
Robert J. Murray <sup>(9)</sup>	€31 648	€0	€0
Didier Smits	€80 000	€80 000	€80 000
Jack Stahl	€95 000	€95 000	€101 075
Luc Vansteenkiste <sup>(10)</sup>	€90 000	€90 000	€99 113
Johnny Thijs <sup>(11)</sup>	€0	€0	€54 677
Pierre-Olivier Beckers-Vieujant	€80 000	€80 000	€80 000
<b>Total</b>	<b>€1 077 693</b>	<b>€1 065 714</b>	<b>€1 120 753</b>

(1) Au prorata : le Comte Jacobs de Hagen a quitté le Conseil d'Administration le 24 mai 2012.

(2) Au prorata : M. Jansson est devenu le Président le 24 mai 2012.

(3) Au prorata : Mme Ballard a rejoint le Conseil d'Administration le 24 mai 2012 et a rejoint le Comité de Rémunération et de Nomination (« CRN ») (aujourd'hui le Comité de Rémunération) le 23 mai 2013.

(4) Au prorata : M. de Vaucleroy est devenu Président du Comité de Gouvernance et de Nomination le 22 mai 2014.

(5) Au prorata : Mme Doherty a rejoint le Conseil d'Administration et le Comité d'Audit (aujourd'hui le Comité d'Audit et de Finance) le 23 mai 2013.

(6) Au prorata : M. Farrington est devenu le Président du CRN le 24 mai 2012. M. Farrington a décidé de ne pas renouveler son mandat à l'expiration de celui-ci lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 22 mai 2014.

(7) Au prorata : M. Hansen a rejoint le Comité d'Audit le 24 mai 2012 et a quitté le Conseil d'Administration le 30 juin 2013.

(8) Au prorata : M. McEwan a rejoint le CRN le 26 mai 2012 et est devenu Président du Comité de Rémunération le 22 mai 2014.

(9) Au prorata : M. Murray a quitté le Conseil d'Administration le 24 mai 2012.

(10) Au prorata : M. Vansteenkiste est devenu membre du Comité de Gouvernance et de Nomination le 22 mai 2014.

(11) Au prorata : M. Thijs a rejoint le Conseil d'Administration et le Comité de Rémunération le 22 mai 2014.

#### INFORMATIONS SUR LES DÉCLARATIONS PRÉVISIONNELLES

Certaines déclarations contenues ou incorporées par référence dans ce rapport de rémunération, autres que des déclarations relatives à un fait passé, qui ont trait aux activités, événements ou développements que le Groupe Delhaize prévoit ou anticipe qu'ils se produiront ou pourront se produire dans le futur, sont des prévisions au sens de la législation financière fédérale américaine qui sont sujettes à des risques et des incertitudes. Ces prévisions peuvent généralement être identifiées par l'emploi d'expressions telles que « perspectives », « prévisions », « projections », « croire », « s'attendre à », « anticiper », « avoir l'intention de », « planifier », « prévoir », « probable », « devra », « devrait », ou tout autre mot ou expression similaire. Bien que de telles déclarations soient basées sur des informations actuellement disponibles, les résultats réels peuvent varier significativement de ceux prévus en raison de différents facteurs. Le Groupe Delhaize ne s'engage en aucun cas à annoncer publiquement la révision d'une de ces déclarations prévisionnelles mentionnées dans ce rapport de rémunération.

# FACTEURS DE RISQUE

Ce chapitre décrit les risques opérationnels évalués par la Direction et le Conseil d'Administration. Il doit être lu attentivement, en tenant compte des perspectives du Groupe Delhaize et des informations se rapportant aux prévisions contenues dans ce rapport annuel. Tous les risques énoncés ci-après pourraient avoir un impact négatif important sur la situation financière, le résultat d'exploitation ou la liquidité, et pourraient mener à des pertes de valeur sur le goodwill, les immobilisations incorporelles ou les autres actifs. Il pourrait exister d'autres risques dont le Groupe n'a pas connaissance. Il pourrait également y avoir des risques que le Groupe Delhaize pense être non significatifs actuellement mais qui pourraient évoluer et avoir des conséquences négatives significatives.

## Risques stratégiques

### Risques macroéconomiques

La baisse des dépenses des consommateurs, l'inflation des coûts ou la déflation des prix de vente et les conséquences éventuelles de la réduction des dépenses publiques en Europe sont des risques macroéconomiques potentiels pour le Groupe Delhaize.

Les conditions économiques générales telles que le taux de chômage, la conjoncture, les taux d'intérêt, les coûts de l'énergie et du carburant, ainsi que le niveau d'imposition, peuvent réduire les dépenses des consommateurs ou influencer leurs habitudes d'achat. Une baisse des dépenses des consommateurs peut influencer négativement la rentabilité en raison de la pression exercée sur les ventes et les marges. Si les coûts de main-d'œuvre et les coûts d'achat des marchandises, qui sont les principaux coûts opérationnels du Groupe, augmentent plus que l'inflation des prix de vente, cela pourrait avoir un effet négatif sur la rentabilité du Groupe. Dans la mesure du possible, les augmentations de coût sont répercutées dans les prix de vente ou compensées par une plus grande efficacité opérationnelle.

Le Groupe Delhaize est particulièrement sensible à la conjoncture macroéconomique aux États-Unis. En 2014, 63% des revenus du Groupe ont été générés aux États-Unis (2013 : 61%), où les magasins se situent sur la Côte Est. Par conséquent, les activités du Groupe Delhaize sont largement dépendantes des conditions économiques dans cette région.

En Europe, l'inflation générale et l'inflation des prix de vente dans le secteur de la grande

distribution sont particulièrement faibles, ce qui pourrait mener progressivement à un environnement déflationniste. Un tel scénario pourrait influencer les consommateurs et les fournisseurs, avec pour effet une réduction des dépenses des consommateurs. En Grèce et en Serbie, la réduction des dépenses publiques pourrait exercer une pression supplémentaire sur les dépenses des consommateurs. De plus, en Grèce, le Groupe Delhaize est exposé aux conséquences de la crise de la dette souveraine. Cette situation devrait continuer à avoir un impact négatif sur les dépenses de consommation et pourrait entraîner le groupe à devoir comptabiliser des pertes de valeur sur actifs et à enregistrer une contribution plus faible dans les résultats opérationnels.

### Risques liés à l'expansion

La capacité du Groupe Delhaize à ouvrir de nouveaux magasins dépend de la possibilité d'acquérir ou de louer à des conditions raisonnables des biens immobiliers qui répondent à ses besoins. Si le Groupe ne peut trouver des biens au moment adéquat, sa croissance pourrait être affectée. Les activités du Groupe pourraient également être affectées s'il était incapable de renouveler les contrats de location de magasins existants à des conditions commerciales acceptables.

### Risques liés aux acquisitions et aux intégrations

Le Groupe Delhaize pourrait saisir des opportunités d'acquisition dans le secteur de la distribution alimentaire. Le Groupe Delhaize se concentre généralement sur l'acquisition d'entreprises exploitant des formats de magasin identiques ou similaires dans des zones géo-

graphiques dans lesquelles il est actuellement présent, ou dans des marchés adjacents. En acquérant d'autres entreprises, le Groupe encourt des risques liés à leur intégration. Ces risques comprennent, mais ne sont pas limités à, la prise en charge de frais financiers et opérationnels significativement plus élevés qu'attendus, l'échec de l'intégration des opérations et du personnel des entreprises acquises, l'échec de l'implémentation et de l'intégration de tous les systèmes et contrôles nécessaires, la perte de clients, l'entrée dans des marchés où le Groupe Delhaize n'a pas ou peu d'expérience, la perturbation des activités en cours et la surcharge des ressources du Groupe Delhaize. En outre, la réalisation des avantages prévus lors d'acquisitions, de rénovations de magasins, de renouvellements de marchés ou d'ouvertures de magasins peut prendre plusieurs années ou pourrait ne pas se produire du tout. Les risques mentionnés ci-dessus peuvent également avoir un impact négatif sur le goodwill comptabilisé dans les états financiers en rapport avec de telles acquisitions (voir aussi Note 6 aux comptes consolidés « Goodwill »). Les acquisitions peuvent entraîner, de manière générale, une pression considérable sur le management du Groupe Delhaize et ses ressources opérationnelles, financières et autres. Le manque de cibles d'acquisition appropriées à prix raisonnables peut également limiter les opportunités de croissance du Groupe.

### Risques liés aux cessions

Le Groupe Delhaize envisage régulièrement la cession éventuelle d'actifs et activités qui pourraient empêcher d'atteindre les objectifs du Groupe. Lorsqu'il vend ou cède des actifs

ou des activités, il se peut que le Groupe éprouve des difficultés à trouver rapidement, et dans des conditions acceptables, des acheteurs appropriés, ou à développer d'autres stratégies de sortie. Le Groupe Delhaize pourrait aussi voir à la baisse ses attentes en matière de prix ou de conditions de cession d'une activité. En outre, le Groupe pourrait faire face à des dissynergies plus importantes que prévues. Une fois qu'un accord de cession d'actifs ou d'une activité a été conclu avec un acquéreur, le Groupe Delhaize est exposé au risque lié à la satisfaction des conditions de conclusion, mais aussi au risque de ne pas recevoir l'approbation réglementaire et gouvernementale à des conditions acceptables, sans quoi la conclusion de la transaction peut être compromise. Une cession peut également impliquer des engagements financiers liés à l'activité désinvestie, comme le maintien de conventions de service, le maintien d'une participation, des garanties, des indemnités ou autres obligations financières. L'échec d'un désinvestissement pourrait avoir des conséquences négatives sur les activités ou les résultats financiers du Groupe.

### Risques liés à l'activité concurrentielle

Le secteur de la distribution alimentaire est concurrentiel et caractérisé par des marges bénéficiaires faibles. Le Groupe Delhaize est confronté à la forte concurrence des supermarchés traditionnels, mais aussi des hypermarchés, des club-entrepôts et des autres formats. La rentabilité du Groupe pourrait être influencée par des décisions de ces concurrents en matière de prix, d'achat, de financement, de publicité ou de promotion. Dans la mesure où le Groupe Delhaize réduit ses prix ou augmente ses coûts afin de soutenir ses ventes face à la concurrence, son bénéfice net et ses liquidités provenant des opérations d'exploitation pourraient être négativement impactés.

### Risques opérationnels

#### Risques liés aux événements de nature exceptionnelle

Les opérations, les actifs et les collaborateurs du Groupe Delhaize peuvent être exposés à des risques liés à la survenance d'événements exceptionnels, y compris, mais de façon non limitative, un climat rigoureux, des catastrophes naturelles, des inondations, des attentats, des prises d'otages, des troubles politiques, des incendies, des pannes d'électricité, des problèmes informatiques, des intoxications alimentaires, des épidémies et des accidents. Ces événements pourraient avoir des conséquences majeures sur les employés du Groupe, sa chaîne d'approvisionnement, ses magasins et les relations avec ses clients,

ce qui pourrait affecter la situation financière du Groupe, ses résultats d'exploitation et ses flux de trésorerie. Le Groupe évalue et traite continuellement les menaces possibles liées à des événements extérieurs et, le cas échéant, a pris des mesures, telles que des plans de continuité des activités, afin de prévenir de tels événements. La capacité des mesures préventives du Groupe à limiter les pertes financières variera en fonction de la nature et de l'importance de ces événements exceptionnels. La mesure dans laquelle ces pertes peuvent être recouvrées grâce à la couverture d'assurance du Groupe est abordée plus loin sous la rubrique « Risque d'assurance. »

### Risques liés à des actions sociales

À fin 2014, le Groupe Delhaize avait des représentations syndicales dans ses implantations en Belgique, au Grand-Duché de Luxembourg, en Roumanie, en Grèce et en Serbie. Aux États-Unis, le Groupe a une représentation syndicale dans un des neuf centres de distribution pour lequel une convention collective conclue avec les syndicats était d'application jusqu'en février 2015.

Les activités et les résultats du Groupe Delhaize pourraient être affectés négativement par des actions sociales initiées par les syndicats ou par ses collaborateurs, auquel cas le Groupe ne peut pas assurer qu'il serait capable de répondre adéquatement aux besoins de ses clients, de ses magasins affiliés et de ses fournisseurs. Ce risque s'applique particulièrement à la Belgique, où les résultats opérationnels ont été impactés par l'annonce du Plan de Transformation en juin 2014.

### Risques liés aux systèmes informatiques

De nombreuses fonctions et procédures utilisées par les sociétés du Groupe Delhaize dépendent de systèmes informatiques. Ces systèmes ont été développés et sont entretenus et gérés par des experts internes et/ou des fournisseurs externes. Une défaillance de ces systèmes pourrait engendrer une perturbation des opérations du Groupe Delhaize et avoir un effet négatif sur le chiffre d'affaires, les achats, et la rentabilité. Le Groupe Delhaize s'applique régulièrement à moderniser ses systèmes par des logiciels et des technologies standardisés à la pointe du secteur. De plus, des efforts sont fournis pour stabiliser les systèmes existants afin d'assurer la continuité des opérations commerciales.

Les systèmes informatiques du Groupe Delhaize, dont les systèmes de sauvegarde, peuvent être endommagés ou interrompus à la suite de coupures d'électricité, rencontrer

des pannes d'ordinateur ou de télécommunication, et subir des failles au niveau de la sécurité. Si les systèmes informatiques du Groupe venaient à ne plus fonctionner correctement, il pourrait être nécessaire de réaliser des investissements significatifs pour les réparer ou les remplacer, et les opérations pourraient être interrompues dans ce laps de temps. Toute interruption importante survenant dans les systèmes informatiques et les systèmes de sauvegarde du Groupe, pourrait avoir des effets négatifs importants sur la situation financière, les résultats d'exploitation et les cash-flows du Groupe Delhaize.

Le Groupe Delhaize pourrait être exposé à des plaintes de la part de clients et d'autres parties si des tiers parvenaient à déjouer le système de sécurité du réseau du Groupe ou à détourner des informations personnelles de clients ou de cartes de débit ou de crédit, ou si des tiers recevaient un accès inapproprié à de telles informations de clients. La responsabilité du Groupe Delhaize pourrait être engagée, par exemple, en cas d'amendes, de remboursement de frais pour la réémission de cartes de remplacement et pour des services de surveillance de crédit ainsi qu'en cas de plaintes relatives à des achats non autorisés effectués au moyen des informations d'une carte de crédit, à un vol d'identité et à d'autres types de fraude. Les dispositifs de sécurité informatique du Groupe Delhaize sont conçus pour minimiser l'exposition à des failles de sécurité, mais un échec dans la prévention de ces failles de sécurité pourrait engager la responsabilité du Groupe, ternir sa réputation et amoindrir la valeur de ses enseignes.

### Risques liés aux magasins franchisés et affiliés du Groupe Delhaize

Environ 20% des magasins du réseau de vente du Groupe Delhaize sont franchisés ou affiliés. Les exploitants des magasins affiliés et franchisés gèrent leur magasin en tant que tiers indépendants. En dépit des efforts du Groupe pour sélectionner, former et soutenir adéquatement les exploitants des magasins affiliés et franchisés, le succès et la qualité de chacun de ces magasins affiliés et franchisés incombe en définitive à leurs exploitants. Si les exploitants des magasins affiliés et franchisés du Groupe ne gèrent pas leur magasin correctement, de manière conforme aux normes du Groupe, l'image et la réputation du Groupe Delhaize pourraient être affectées, ce qui pourrait influencer négativement les activités et les résultats opérationnels du Groupe. De même, si le Groupe ne parvenait pas à maintenir une relation commerciale profitable ou venait à subir la perte éventuelle d'un nombre important de partenaires affiliés ou franchisés,

les résultats financiers du Groupe Delhaize pourraient en être impactés négativement.

### Risques liés aux fournisseurs du Groupe Delhaize

De graves perturbations dans les activités des fournisseurs, ou dans les relations entretenues avec eux, pourraient affecter de manière considérable les activités en désorganisant la disponibilité ou le coût des produits en magasin, avec pour conséquence une diminution des ventes. Le Groupe Delhaize vend des produits qui proviennent d'un large panel de fournisseurs étrangers et régionaux, dans chacune des régions où il est actif. Le Groupe s'est engagé à atteindre certains objectifs en matière d'approvisionnement durable des produits, et cet approvisionnement peut être perturbé par des facteurs échappant au contrôle du Groupe Delhaize, pouvant inclure l'instabilité politique et économique des pays où les fournisseurs sont installés, la situation financière des fournisseurs eux-mêmes, et tout autre facteur susceptible d'empêcher ces derniers de continuer à fournir le Groupe Delhaize. Ces facteurs affectant les fournisseurs et l'accès aux produits peuvent contribuer à réduire l'offre de produits et à entraîner des ruptures de stock, tout en faisant augmenter le coût des produits, ce qui pourrait impacter négativement les activités et la performance financière du Groupe.

### Risques financiers

Le Groupe Delhaize a identifié ses principaux risques financiers comme suit : (i) la capacité à financer ses opérations de manière continue, (ii) les fluctuations défavorables des taux d'intérêt et des devises, (iii) la qualité de crédit de ses contreparties financières et (iv) le financement de ses régimes de retraite.

Afin de couvrir les risques de marché identifiés et quantifiés, le Groupe Delhaize recourt de temps en temps à des instruments financiers dérivés tels que des contrats de change à terme, des swaps de taux d'intérêt, des swaps de devises et d'autres instruments dérivés.

### Risques de financement et de liquidité

Les risques de financement et de liquidité concernent les risques que le Groupe pourrait rencontrer à emprunter et à satisfaire ses obligations de paiement lorsqu'elles arrivent à échéance. Le Groupe Delhaize gère ces risques en suivant de près ses ressources de trésorerie, incluant une combinaison d'autofinancement, de facilités bancaires, de dettes à long terme et de contrats de location, nécessaires pour satisfaire aux besoins de

fonds de roulement, aux investissements et au remboursement de la dette.

Le Groupe Delhaize utilise un système de cash-pooling international afin de centraliser autant que possible la trésorerie quotidienne. À fin 2014, la trésorerie et les équivalents de trésorerie du Groupe s'élevaient à €1,6 milliard. De plus, le Groupe Delhaize suit de près son niveau de financement à court terme, ainsi que la part de financement à court terme dans la dette totale et la disponibilité des facilités de crédit confirmées par rapport au niveau de la dette à court terme (voir Note aux comptes consolidés 18.2 « Dettes à court terme »). À fin 2014, le Groupe avait des lignes de crédit confirmées non utilisées pour un montant total de €525 millions. Ces lignes de crédit incluent une ligne de crédit syndiquée multi-devises de €400 millions pour la société et certaines de ses filiales, y compris Delhaize America, LLC, et €125 millions de lignes de crédit bilatérales pour les entités européennes.

Au 31 décembre 2014, les échéances des lignes de crédit confirmées se présentaient comme suit : €50 millions en 2015, €75 millions en 2016 et €400 millions en 2019.

Le Groupe Delhaize assure un suivi des échéances de sa dette afin de réduire le risque de refinancement. Au 31 décembre 2014, le remboursement de la dette à long terme prévoit les échéances suivantes

jusqu'en 2019 : €8 millions en 2016, €371 millions en 2017, €400 millions en 2018 et €247 millions en 2019, compte tenu de l'effet des swaps de taux d'intérêt et de devises et avant l'impact de l'offre de rachat lancée en février 2015, comme décrit dans la Note 35 « Événements postérieurs à la date du bilan ». Comme décrit dans la Note 18.1 « Dettes à long terme » aux comptes consolidés, aucun remboursement majeur de dette financière n'aura lieu avant 2017.

Les notations attribuées aux dettes à long terme du Groupe Delhaize par Standard & Poor's et Moody's sont respectivement BBB (stable) et Baa3 (stable). Ce statut de crédit repose sur les garanties croisées mises en place entre le Groupe Delhaize et substantiellement toutes les filiales américaines du Groupe Delhaize, par lesquelles les entités garantissent mutuellement leurs obligations de dettes financières. Le Groupe Delhaize s'appuie sur sa notation de crédit « investment grade » pour refinancer de manière optimale les échéances de sa dette.

Comme décrit dans les Notes 18.1 « Dettes à long terme » et 18.2 « Dettes à court terme » aux comptes consolidés, le Groupe est soumis à des engagements financiers et non financiers relatifs aux instruments de dettes à long et court termes, qui incluent certaines modalités de remboursement accéléré détaillées dans ces Notes.

### SENSIBILITÉ AUX FLUCTUATIONS DE TAUX D'INTERÊT

Devise	Impact sur les résultats financiers <sup>(1)</sup>	Impact sur les capitaux propres
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>		
Euro	€0,04 million	-
Dollar américain	€0,09 million	€0,4 million
<b>Total</b>	<b>€0,13 million</b>	<b>€0,4 million</b>
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2013</b>		
Euro	€0,11 million	-
Dollar américain	€0,08 million	€0,2 million
<b>Total</b>	<b>€0,19 million</b>	<b>€0,2 million</b>
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>		
Euro	€0,09 million	-
Dollar américain	€0,17 million	€0,2 million
<b>Total</b>	<b>€0,26 million</b>	<b>€0,2 million</b>

(1) Dans un intervalle de confiance de 95 %.

## Risques liés aux taux d'intérêt

Les risques liés aux taux d'intérêt provenant d'instruments financiers portant intérêt sont les risques que la juste valeur ou les flux de trésorerie liés aux intérêts de l'instrument financier sous-jacent fluctuent en raison de variations futures des taux d'intérêt de marché.

La politique de gestion des risques de taux d'intérêt du Groupe Delhaize a pour but de réduire la volatilité des résultats, de minimiser la charge d'intérêt sur le long terme et de protéger les flux futurs de trésorerie d'une évolution défavorable significative des taux d'intérêt.

Le Groupe Delhaize évalue ses risques liés aux taux d'intérêt chaque trimestre et à la mise en place de chaque nouvelle opération financière. Dans le cadre de la gestion de ses risques en matière de taux d'intérêt, le Groupe Delhaize peut conclure des contrats de swap de taux d'intérêts (voir Note 19 « Instruments financiers dérivés et couverture » aux comptes consolidés). À fin 2014, 80,4% des dettes financières après swaps du Groupe étaient à taux d'intérêt fixe (2013 : 74,3% ; 2012 : 75,9%).

L'analyse de sensibilité présentée dans le tableau à la page 66 mesure l'impact sur les résultats financiers et les capitaux propres (toutes les autres variables restant inchangées) d'une translation parallèle de la courbe des taux d'intérêts. La translation de cette courbe se base sur l'écart-type des volatilités journalières des « Taux d'Intérêt de Référence » (Euribor 3 mois et Libor 3 mois) pendant l'année, dans un intervalle de confiance de 95%.

## Risques liés aux devises

Les objectifs de la gestion des risques liés aux devises étrangères du Groupe Delhaize sont de minimiser l'incidence des fluctuations des devises sur le compte de résultat, les flux de trésorerie et le bilan du Groupe, en utilisant des contrats de change incluant des instruments financiers dérivés tels que des swaps de devises et des instruments à terme (voir Note 19 aux comptes consolidés « Instruments financiers dérivés et couverture »).

## Risques liés à la conversion de devises

Les comptes consolidés du Groupe Delhaize sont présentés en euros. Les résultats d'exploitation et la position financière de chacune des entités du Groupe Delhaize dont la devise fonctionnelle n'est pas l'euro, doivent être convertis en euros au taux de change applicable avant d'être inclus dans les comptes consolidés du Groupe Delhaize (voir aussi Note 2.3 aux comptes consolidés « Résumé

des méthodes comptables significatives » pour ce qui concerne la conversion de devises étrangères).

Le Groupe Delhaize ne couvre pas les risques de conversion. Toutefois, le Groupe tente de minimiser ces risques en finançant autant que possible les activités des entités du Groupe Delhaize dans leur devise fonctionnelle.

Si le taux de change du dollar américain avait été plus haut/plus bas de 1 centième et que toutes les autres variables étaient restées inchangées, le bénéfice net du Groupe aurait augmenté/diminué de €2 millions en 2014 (1 million en 2013 et 2 millions en 2012), uniquement en raison de la conversion des états financiers libellés en dollars américains. L'effet de la conversion de la devise fonctionnelle vers la devise de présentation du Groupe n'affecte pas les flux de trésorerie dans les devises locales.

En 2014, 77% de l'EBITDA du Groupe ont été générés en dollars américains (64% en 2013 et 63% en 2012). Au 31 décembre 2014, compte tenu des swaps de devises, 66% de la dette financière nette du Groupe étaient libellés en dollars américains (69% en 2013 et 65% en 2012).

## Risques liés aux transactions

L'exposition du Groupe aux fluctuations des taux de change dans ses activités opérationnelles est limitée étant donné que les achats et les ventes au sein des sociétés opérationnelles sont principalement libellés dans leur devise fonctionnelle.

Le Groupe n'est exposé à des risques liés aux devises étrangères que dans le cas d'éléments monétaires non libellés dans la devise fonctionnelle des sociétés qui les détiennent, comme les créances et les dettes commerciales libellées dans une devise étrangère, les actifs financiers classés comme détenus en vue de la vente, les instruments financiers dérivés non désignés en tant que relation de couverture et les emprunts libellés dans une devise étrangère. Si au 31 décembre 2014, le dollar américain s'était renforcé/affaibli de 12% (estimation basée sur l'écart-type des volatilités journalières du taux euro/dollar américain durant l'année 2014, avec un intervalle de confiance de 95%), les bénéfices nets du Groupe (toutes les autres variables restant inchangées) auraient été plus hauts/bas de €5 millions (2013 et 2012 : €4 millions plus hauts/plus bas avec une variation des taux de 14% et 17% en 2013 et 2012 respectivement).

## Risques de crédit et de contrepartie

Les risques de crédit sont les risques de perte financière qu'une partie peut causer à une

autre pour ne pas s'être acquittée de son obligation. Les risques de crédit concernent les créances commerciales, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les dépôts à court terme et les instruments dérivés.

Afin de limiter les risques de contrepartie, le Groupe Delhaize conclut de temps à autre avec ses contreparties des conventions de compensation par lesquelles les montants dus par les parties peuvent être et seront compensés sous certaines conditions (voir Note 10.2 « Compensation des instruments financiers » aux comptes consolidés).

Les risques de crédit sur les créances commerciales sont principalement liés à l'activité de vente en gros en Belgique. Bien que la société couvre une partie de ces risques par la conclusion de polices d'assurance-crédit auprès d'assureurs externes, la majeure partie de l'exposition est assurée en propre. En ce qui concerne la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les dépôts à court terme et les instruments dérivés, le Groupe Delhaize impose une qualité de crédit minimale pour ses investissements financiers (voir Notes 11 « Investissements en titres de placement » et 14 « Créances » aux comptes consolidés pour plus de détails).

Le Groupe Delhaize exige une notation minimale court terme de A1/P1 et une notation minimale long terme de A2/A pour ses dépôts et ses opérations d'investissement. Il se peut que le Groupe s'écarte de temps à autre de cette exigence pour des raisons opérationnelles.

L'exposition du Groupe aux changements de notation de crédit de ses contreparties est suivie de près et la valeur globale des transactions conclues est répartie entre des contreparties approuvées. Le risque de contrepartie est toujours évalué par rapport à l'exposition globale à une seule contrepartie ou un groupe de parties liées afin d'éviter ou de minimiser le risque de concentration.

## Risques liés aux régimes de retraite

La plupart des sociétés opérationnelles du Groupe Delhaize ont des régimes de retraite dont les structures et les avantages varient en fonction des conditions et pratiques en vigueur dans les pays où ces sociétés sont actives. Les prestations de retraite peuvent être attribuées par le biais de régimes à cotisations définies ou de régimes à prestations définies.

Un régime à cotisations définies est un régime d'avantages postérieurs à l'emploi en vertu duquel le Groupe Delhaize et/ou le collaborateur verse une cotisation fixe, habituellement

à une entité distincte. Ce plan n'implique pas d'obligation juridique ou implicite de payer des cotisations supplémentaires pour le paiement d'avantages futurs, quel que soit le résultat du placement des fonds détenus. Les prestations de retraite réelles sont déterminées par la valeur des cotisations versées et par la performance des investissements réalisés avec ces fonds. En Belgique, les régimes à cotisations définies incluent un rendement minimum garanti, qui est substantiellement garanti par une société d'assurances externe qui reçoit et gère les cotisations. Ces régimes présentent certaines caractéristiques des régimes à prestations définies (comme discuté ci-après) qui pourraient résulter en un sous-financement limité en raison de la baisse du rendement des investissements à long terme à faible risque. Le Groupe Delhaize surveille dans quelle mesure ces régimes pourraient entraîner un éventuel passif, et comptabilise le cas échéant les expositions significatives au bilan.

Un régime à prestations définies est un régime d'avantages postérieurs à l'emploi qui détermine en principe le montant des prestations qu'un employé recevra lors de son départ à la retraite, et qui dépend généralement d'un ou plusieurs facteurs tels que l'âge, la durée de la carrière, le salaire et/ou le rendement garanti sur les cotisations.

Le Groupe Delhaize a des régimes à prestations définies dans plusieurs de ses sociétés qui couvraient environ 24% des employés du Groupe Delhaize à fin 2014.

Si, à la date de clôture du bilan, la juste valeur des actifs d'un régime à prestations définies est inférieure à l'obligation au titre des prestations définies (déterminées sur la base d'hypothèses actuarielles), le Groupe encourt à ce moment-là un « risque théorique de sous-financement ». À fin 2014, le Groupe Delhaize a comptabilisé à ce titre une provision nette de €135 millions (2013 : €117 millions ; 2012 : €136 millions) pour couvrir ce sous-financement.

Pour plus d'informations sur les régimes de retraite du Groupe Delhaize et de ses filiales, voir la Note 21.1 aux comptes consolidés « Régimes de retraite ».

### Risques d'assurance

Le Groupe gère ses risques assurables au moyen d'une combinaison d'assurances externes et de propre assurance. Le Groupe Delhaize utilise un programme d'assurance-propre captive pour générer de la flexibilité et optimiser les coûts. Dans sa décision de contracter des assurances externes ou de

recourir à une assurance propre, le Groupe évalue la fréquence et l'ampleur des pertes, son expérience dans l'atténuation des risques au travers de programmes de sécurité et d'autres programmes internes de prévention du risque, ainsi que le coût et les conditions des assurances externes, mais aussi le caractère obligatoire des couvertures d'assurance externe.

Les risques les plus importants couverts par le programme d'assurance du Groupe Delhaize sont relatifs aux biens immobiliers, à la responsabilité et aux soins de santé. Delhaize America utilise une structure de sociétés captives pour ses programmes de propre assurance relatifs aux accidents du travail, à la responsabilité civile générale, aux accidents de la route et aux sinistres liés aux activités pharmaceutiques.

Dans le cas d'une perte substantielle, il existe un risque que la couverture d'assurance externe ou les provisions de propre assurance ne suffisent pas à couvrir la perte. Bien que le Groupe évalue la solidité financière d'un assureur externe au moment de contracter la couverture d'assurance, il se peut que la situation financière de l'assureur se soit détériorée avec le temps, auquel cas l'assureur ne sera pas en mesure d'assumer l'obligation de payer un sinistre. Il se peut également que le Groupe Delhaize, en raison de changements sur les marchés financiers ou les marchés de l'assurance, ne soit plus en mesure de contracter certaines couvertures d'assurance à des conditions raisonnables d'un point de vue commercial.

Les provisions de propre assurance sont fondées sur une estimation actuarielle des sinistres déclarés ainsi que des sinistres survenus mais non déclarés. Le Groupe Delhaize estime que ces estimations sont raisonnables, bien que soumises à un haut degré de variation et d'incertitude résultant de facteurs tels que les taux d'intérêt et d'inflation futurs, les conditions économiques à venir, les tendances en matière de règlement des litiges et des sinistres, les modifications législatives et réglementaires, les modifications dans les niveaux de prestation, ainsi que la fréquence et l'ampleur des sinistres survenus mais non déclarés. Il est possible que les règlements finaux de certains de ces sinistres requièrent des dépenses supérieures aux provisions existantes.

Des provisions de propre assurance sont enregistrées au bilan pour un montant de €152 millions au 31 décembre 2014. Pour plus d'informations sur la propre assurance, voir la Note 20.2 aux comptes consolidés « Provi-

sions de propre assurance ». Par ailleurs les investissements correspondants détenus pour couvrir l'exposition de propre assurance sont décrits dans la Note 11 aux Comptes consolidés « Investissements en titres de placement ».

Si les assurances externes ne suffisent pas à couvrir les pertes ou ne sont pas recouvrables, ou si les dépenses de propre assurance sont supérieures aux provisions existantes, la situation financière du Groupe et les résultats des opérations pourraient être affectés négativement.

## Risques de non-conformité aux lois et réglementations

### Risques liés aux litiges

Le Groupe Delhaize est parfois impliqué dans des actions judiciaires, lesquelles portent entre autres sur des questions relatives au personnel et à l'emploi, des préjudices personnels, des plaintes anti-trust, des plaintes en responsabilité relatives aux produits, des plaintes en responsabilité pour atteinte à l'environnement, des plaintes liées à des contrats ainsi que d'autres procédures survenant dans le cours normal des activités. Le Groupe évalue régulièrement son exposition aux plaintes et litiges survenant dans le cours normal de ses activités. Il comptabilise une provision lorsqu'il a une obligation actuelle résultant d'un événement passé, qu'il est probable qu'une sortie de ressources économiques sera nécessaire pour régler l'obligation, et que le montant d'une telle obligation peut être estimé de manière fiable. Au 31 décembre 2014, le Groupe estime avoir comptabilisé les provisions adéquates pour de tels risques. Tout litige implique cependant des risques et pourrait avoir des résultats inattendus qui pourraient entraîner un impact négatif sur les comptes consolidés du Groupe. Pour plus d'informations sur les litiges en cours, voir la Note 34 aux comptes consolidés « Passifs éventuels ».

### Risques liés aux législations

Le Groupe Delhaize est soumis aux lois et règlements nationaux, fédéraux, régionaux, locaux et des États dans chaque pays où il est présent, et qui se rapportent entre autres aux zonages, à l'usage des terrains, aux restrictions liées à la concurrence, à la sécurité sur le lieu de travail, à la santé et à la sécurité publiques, à la protection de l'environnement, à la sécurité de l'information et la protection des données, au droit d'information du voisinage et à la vente d'alcool, de tabac et de produits pharmaceutiques. Certaines juridictions réglementent l'octroi de licences aux supermarchés, par exemple en matière

de vente de boissons alcoolisées. Dans certaines juridictions, le Groupe Delhaize ne peut pas vendre de boisson alcoolisée dans ses magasins. Les employeurs sont également soumis aux lois régissant leur relation avec les collaborateurs, entre autres relatives aux obligations de salaire minimum, aux heures supplémentaires, aux conditions de travail, à l'accès aux personnes handicapées et aux obligations en matière de permis de travail. Le respect de ces lois ou leurs modifications pourraient réduire les revenus et la rentabilité des magasins du Groupe et pourraient avoir un impact négatif sur ses activités, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

Le Groupe est soumis à un ensemble de législations sur la concurrence dans les pays dans lesquels il est présent. Dans certains pays, le Groupe possède un nombre élevé de magasins qui peut rendre plus difficiles de futures acquisitions significatives. En outre, le Groupe Delhaize est soumis, dans la plupart des pays où il est présent, à des législations relatives aux pratiques concurrentielles déloyales et comportements similaires. Le Groupe Delhaize a été exposé et pourrait dans le futur être exposé à des allégations ou des enquêtes ou procédures réglementaires approfondies relatives à de telles pratiques. De telles allégations, enquêtes ou procédures (quel que soit leur mérite), peuvent obliger le Groupe à consacrer une partie importante des ressources de management à se défendre contre de telles allégations. Si de telles allégations devaient être avérées, le Groupe Delhaize pourrait être soumis à des amendes significatives, des dommages et intérêts et autres frais et sa réputation pourrait être affectée. Pour plus de renseignements sur les dossiers de concurrence en cours, voir note 34 aux comptes consolidés « Passifs éventuels ».

Le Groupe Delhaize s'efforce activement d'être en conformité avec toutes les lois et règlements auxquels il est soumis. Le Guide pour une conduite éthique des affaires qui remplace l'ancien Code de conduite a été mis en œuvre en 2010 et revu en janvier 2015. Des politiques ont été adoptées pour soutenir davantage son programme de conformité. De plus, une formation sur les pratiques anti-fraude et autres domaines pertinents est en phase d'introduction dans l'ensemble du Groupe.

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

L'emballage, le marketing, la distribution et la vente de produits alimentaires comprennent un risque inhérent d'exposition à des plaintes en responsabilité relative aux produits et au

rappel de produits. Des produits pourraient contenir des éléments contaminants qui pourraient être distribués par inadvertance par le Groupe Delhaize. Ces contaminants pourraient, dans certains cas, causer des maladies, des blessures, ou la mort. En conséquence, le Groupe Delhaize est exposé à des plaintes liées à sa responsabilité relative aux produits. Le Groupe achète des assurances pour couvrir de tels risques. Toutefois, si une telle plainte était couronnée de succès, les assurances du Groupe pourraient ne pas suffire pour couvrir toutes les charges qui pourraient survenir, et le Groupe pourrait par la suite ne plus être capable de maintenir de telles assurances ou d'obtenir des assurances comparables à un coût raisonnable.

En outre, même si une telle plainte n'aboutit pas ou est abandonnée, la publicité négative, engendrée par toute allégation selon laquelle les produits du Groupe auraient causé des maladies ou des blessures, pourrait affecter la réputation du Groupe, ses activités, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

Le Groupe Delhaize s'engage à fournir à ses clients des produits alimentaires sûrs. Le Groupe a mis en place, dans chaque pays où il est présent, des lignes de conduite et des règles en matière de sécurité alimentaire, lesquelles sont activement suivies.

### **Risques liés à la responsabilité environnementale**

Le Groupe Delhaize est soumis à des lois et règlements régissant ses activités qui peuvent avoir un impact négatif sur l'environnement. La Société pourrait être tenue de procéder à un assainissement et être soumise aux obligations qui y sont associées pour ses magasins et pour les terrains sur lesquels ses magasins, centres de distribution et bureaux sont implantés, qu'elle en soit propriétaire, locataire ou sous-locataire, que ces pollutions de l'environnement aient été commises par le groupe ou par un propriétaire ou exploitant antérieur. Le Groupe a instauré des procédures de contrôle dans ses sociétés opérationnelles afin d'identifier, d'établir le niveau de priorité et de résoudre les conditions environnementales défavorables.

### **Risques liés aux contrôles internes**

Le Groupe Delhaize évalue de manière régulière la qualité et l'efficacité de ses contrôles internes. En raison de ses limites inhérentes, il est possible que le contrôle interne du reporting financier n'empêche ou ne détecte des déclarations inexactes. C'est pourquoi, même les contrôles internes efficaces ne peuvent fournir qu'une assurance raisonnable quant

à la préparation et à la présentation sincère des états financiers. Si le Groupe n'arrive pas à maintenir l'adéquation de ses contrôles internes, y compris les manquements à l'instauration de nouveaux contrôles requis ou de contrôles améliorés, ou s'il a des difficultés à instaurer des contrôles internes, les activités et les résultats d'exploitation du Groupe pourraient être affectés et il pourrait manquer à ses obligations de reporting.

En tant que société publiant des rapports financiers en vertu de la loi américaine, le Groupe Delhaize doit se conformer aux obligations de la Section 404 du Sarbanes-Oxley Act de 2002, qui oblige le management et le Commissaire à communiquer leur évaluation de l'efficacité des contrôles internes du Groupe sur les reportings financiers.

Le rapport annuel (document 20-F) 2013 du Groupe comprend la conclusion du management que le contrôle interne du Groupe relatif au reporting financier est effectif au 31 décembre 2013. Dans ce même rapport, le Commissaire conclut que le Groupe maintient, à tout égard important, un contrôle efficace sur le reporting financier au 31 décembre 2013.

### **Risques liés aux contrôles fiscaux**

Le Groupe Delhaize fait régulièrement l'objet de contrôles fiscaux dans les différents pays dans lesquels il est implanté, ce qu'il considère comme faisant partie de ses activités opérationnelles courantes. Bien que le résultat final de ces contrôles soit incertain, le Groupe Delhaize a évalué le mérite des positions prises dans ses déclarations fiscales pour l'évaluation globale de ses provisions fiscales et pense avoir enregistré les dettes fiscales adéquates dans ses comptes. Des résultats inattendus de ces contrôles pourraient avoir un impact négatif sur les comptes consolidés du Groupe Delhaize. Pour de plus amples informations sur les contrôles fiscaux dans les juridictions où nous sommes actifs, voir Note 34 aux comptes consolidés « Passifs éventuels ».



# ÉTATS FINANCIERS

<b>72</b>	<b>Bilan consolidé</b>
<b>74</b>	<b>Compte de résultats consolidé</b>
<b>75</b>	<b>État consolidé du résultat global</b>
<b>76</b>	<b>État consolidé des variations des capitaux propres</b>
<b>78</b>	<b>Tableau des flux de trésorerie consolidé</b>
<b>79</b>	<b>Notes aux comptes consolidés</b>
<b>79</b>	1. Information générale
<b>79</b>	2. Méthodes comptables significatives
<b>96</b>	3. Information sectorielle
<b>99</b>	4. Regroupements d'entreprises et acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle
<b>100</b>	5. Désinvestissements, groupes destinés à être cédés / actifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées
<b>103</b>	6. Goodwill
<b>106</b>	7. Immobilisations incorporelles
<b>108</b>	8. Immobilisations corporelles
<b>111</b>	9. Immeubles de placement
<b>112</b>	10. Catégorisation et compensation d'instruments financiers
<b>118</b>	11. Investissements en titres de placement
<b>119</b>	12. Autres actifs financiers
<b>119</b>	13. Stocks
<b>119</b>	14. Créances
<b>120</b>	15. Trésorerie et équivalents de trésorerie
<b>121</b>	16. Capitaux propres
<b>124</b>	17. Dividendes
<b>125</b>	18. Passifs financiers
<b>132</b>	19. Instruments financiers dérivés et comptabilité de couverture
<b>134</b>	20. Provisions
<b>137</b>	21. Avantages du personnel
<b>150</b>	22. Impôts sur le résultat
<b>152</b>	23. Charges à payer
<b>152</b>	24. Charges des activités poursuivies par nature
<b>153</b>	25. Coût des ventes
<b>153</b>	26. Charges liées aux avantages du personnel
<b>153</b>	27. Autres produits d'exploitation
<b>154</b>	28. Autres charges d'exploitation
<b>155</b>	29. Résultat financier
<b>156</b>	30. Pertes (profits) de change nets
<b>156</b>	31. Bénéfice par action
<b>157</b>	32. Informations relatives aux parties liées
<b>158</b>	33. Engagements
<b>158</b>	34. Passifs éventuels et garanties financières
<b>159</b>	35. Événements postérieurs à la date du bilan
<b>160</b>	36. Liste des sociétés consolidées et des coentreprises
<b>163</b>	<b>Informations supplémentaires</b>
<b>167</b>	<b>Aperçu financier historique</b>
<b>168</b>	<b>Déclaration des personnes responsables</b>
<b>169</b>	<b>Rapport du Commissaire</b>
<b>171</b>	<b>Comptes statutaires résumés du Groupe Delhaize SA</b>

# Bilan consolidé

## Actifs

(en millions de €)	Note	2014	2013	2012
Goodwill	6	3 147	2 959	3 189
Immobilisations incorporelles	7	763	732	848
Immobilisations corporelles	8	4 015	3 973	4 314
Immeubles de placement	9	84	100	116
Participations dans les sociétés mises en équivalence	36.2	30	24	28
Investissements en titres de placement	11	8	8	11
Autres actifs financiers	12	21	21	19
Impôts différés	22	46	71	89
Instruments dérivés	10.2, 19	9	1	61
Autres actifs non courants		49	41	50
<b>Total actifs non courants</b>		<b>8 172</b>	<b>7 930</b>	<b>8 725</b>
Stocks	13	1 399	1 353	1 391
Créances	14	623	618	632
Créances d'impôt		3	4	21
Investissements en titres de placement	11	149	126	93
Autres actifs financiers	12	18	25	—
Instruments dérivés	10.2, 19	2	40	—
Charges payées d'avance		72	70	74
Autres actifs courants		29	29	41
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15	1 600	1 149	920
		<b>3 895</b>	<b>3 414</b>	<b>3 172</b>
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	5.2	60	250	18
<b>Total actifs courants</b>		<b>3 955</b>	<b>3 664</b>	<b>3 190</b>
<b>Total actifs</b>		<b>12 127</b>	<b>11 594</b>	<b>11 915</b>

## Passifs et capitaux propres

(en millions de €)	Note	2014	2013	2012
Capital	16	51	51	51
Prime d'émission	16	2 838	2 814	2 791
Actions propres	16	(63)	(66)	(59)
Bénéfice reporté	16	3 606	3 675	3 638
Autres réserves	16	(68)	(55)	(59)
Ecart de conversion cumulés	16	(917)	(1 351)	(1 178)
<b>Capitaux propres</b>		<b>5 447</b>	<b>5 068</b>	<b>5 184</b>
Participations ne donnant pas le contrôle	16	6	5	2
<b>Total capitaux propres</b>		<b>5 453</b>	<b>5 073</b>	<b>5 186</b>
Dettes à long terme	18.1	2 201	2 011	2 313
Dettes de location-financement	18.3	475	496	612
Impôts différés	22	302	443	566
Instruments dérivés	10.2, 19	26	8	10
Provisions	20, 21	432	355	375
Autres passifs non courants		58	64	70
<b>Total passifs non courants</b>		<b>3 494</b>	<b>3 377</b>	<b>3 946</b>
Dettes à long terme - partie courante	18.1	1	228	156
Dettes de location-financement	18.3	69	59	62
Instruments dérivés	10.2, 19	—	3	4
Provisions	20, 21	188	90	88
Découverts bancaires		—	4	—
Impôts à payer		77	44	19
Dettes commerciales		2 112	1 993	1 869
Charges à payer	23	525	526	437
Autres passifs courants		168	139	144
		<b>3 140</b>	<b>3 086</b>	<b>2 779</b>
Passifs associés aux actifs détenus en vue de la vente	5.2	40	58	4
<b>Total passifs courants</b>		<b>3 180</b>	<b>3 144</b>	<b>2 783</b>
<b>Total passifs</b>		<b>6 674</b>	<b>6 521</b>	<b>6 729</b>
<b>Total passifs et capitaux propres</b>		<b>12 127</b>	<b>11 594</b>	<b>11 915</b>

## Compte de résultats consolidé

(en millions de €)	Note	2014	2013 <sup>(1)</sup>	2012 <sup>(1)</sup>
<b>Revenus</b>		<b>21 361</b>	<b>20 593</b>	<b>20 514</b>
Coût des ventes	24, 25	(16 222)	(15 579)	(15 486)
<b>Bénéfice brut</b>		<b>5 139</b>	<b>5 014</b>	<b>5 028</b>
<i>Marge brute</i>		24,1%	24,3%	24,5%
Autres produits d'exploitation	27	119	127	114
Charges administratives et commerciales	24	(4 503)	(4 347)	(4 292)
Autres charges d'exploitation	28	(332)	(257)	(276)
<b>Bénéfice d'exploitation</b>		<b>423</b>	<b>537</b>	<b>574</b>
<i>Marge d'exploitation</i>		2,0%	2,6%	2,8%
Charges financières	29.1	(188)	(193)	(242)
Produits des investissements	29.2	16	9	16
Quote-part dans le résultat net des participations mises en équivalence	36.2	4	4	4
<b>Bénéfice avant impôts et activités abandonnées</b>		<b>255</b>	<b>357</b>	<b>352</b>
Charge d'impôt	22	(66)	(85)	(55)
<b>Bénéfice net des activités poursuivies</b>		<b>189</b>	<b>272</b>	<b>297</b>
Résultat des activités abandonnées (net d'impôt)	5.3	(99)	(90)	(194)
<b>Bénéfice net</b>		<b>90</b>	<b>182</b>	<b>103</b>
Bénéfice (perte) net(te) attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		1	3	(2)
Bénéfice net attribuable aux actionnaires du Groupe (bénéfice net, part du Groupe)		89	179	105

(en €)

Résultats par action	31			
<b>De base</b>				
Bénéfice net des activités poursuivies, part du Groupe		1,85	2,65	2,96
Bénéfice net, part du Groupe		0,88	1,77	1,04
<b>Dilué</b>				
Bénéfice net des activités poursuivies, part du Groupe		1,84	2,64	2,95
Bénéfice net, part du Groupe		0,87	1,76	1,04

(en milliers)

Nombre moyen pondéré d'actions en circulation				
De base		101 434	101 029	100 777
Dilué		101 937	101 567	101 134

(1) L'information comparative a été retraitée afin de refléter le reclassement de Bottom Dollar Food et de nos activités en Bulgarie et en Bosnie-Herzégovine en tant qu'activités abandonnées en raison de leur désinvestissement (prévu).

## Etat consolidé du résultat global

(en millions de €)	Note	2014	2013	2012
<b>Bénéfice net</b>		<b>90</b>	<b>182</b>	<b>103</b>
Réévaluations des passifs (actifs) au titre des prestations définies		(14)	11	(16)
Crédit (charge) d'impôt		4	(4)	4
<b>Réévaluations des passifs (actifs) au titre des prestations définies, nets d'impôt</b>	16, 21	<b>(10)</b>	<b>7</b>	<b>(12)</b>
<b>Total des éléments qui ne seront pas reclassés dans le résultat net</b>		<b>(10)</b>	<b>7</b>	<b>(12)</b>
Profits (pertes) différés sur couvertures de flux de trésorerie abandonnées		—	—	—
Ajustement de reclassement dans le résultat		—	1	—
Crédit (charge) d'impôt		—	(1)	—
<b>Profits (pertes) différés sur couvertures de flux de trésorerie abandonnées, nets d'impôt</b>	16, 19	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>
Profits (pertes) sur couvertures de flux de trésorerie		—	—	2
Ajustement de reclassement dans le résultat		—	—	4
Crédit (charge) d'impôt		—	—	(2)
<b>Profits (pertes) sur couvertures de flux de trésorerie, nets d'impôt</b>	16, 19	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>4</b>
Profits (pertes) non réalisés sur actifs financiers disponibles à la vente		4	(6)	(1)
Ajustement de reclassement dans le résultat		—	—	(6)
Crédit (charge) d'impôt		(1)	1	1
<b>Profits (pertes) non réalisés sur actifs financiers disponibles à la vente, nets d'impôt</b>	16	<b>3</b>	<b>(5)</b>	<b>(6)</b>
Profits (pertes) sur variations des cours des monnaies étrangères		433	(170)	(141)
Ajustement de reclassement dans le résultat		(5)	(1)	—
<b>Profits (pertes) sur variations des cours des monnaies étrangères</b>	16	<b>428</b>	<b>(171)</b>	<b>(141)</b>
<b>Total des éléments qui sont ou qui pourraient être reclassés dans le résultat net</b>		<b>431</b>	<b>(176)</b>	<b>(143)</b>
<b>Autres éléments du résultat global</b>		<b>421</b>	<b>(169)</b>	<b>(155)</b>
Attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle		—	—	(1)
Attribuables aux actionnaires du Groupe		421	(169)	(154)
<b>Résultat global total de l'année</b>		<b>511</b>	<b>13</b>	<b>(52)</b>
Attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	16	1	3	(3)
Attribuable aux actionnaires du Groupe		510	10	(49)

# Etat consolidé des variations des capitaux propres

(en millions de €, sauf nombre d'actions)

	Attribuable aux actionnaires du Groupe													
	Capital émis		Actions propres			Autres réserves					Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres		
	Nombre d'actions	Montant	Prime d'émission	Nombre d'actions	Montant	Bénéfice reporté	Réserve pour couvertures de trésorerie abandonnées	Réserve pour couvrir flux de trésorerie	Réserve pour actifs financiers disponibles à la vente	Réserve de réval. du passif au titre des prestations définies			Ecarts de conversion cumulés	Capitaux propres
<b>Situation au 1<sup>er</sup> janvier 2012</b>	<b>101 892 190</b>	<b>51</b>	<b>2 785</b>	<b>1 183 948</b>	<b>(65)</b>	<b>3 720</b>	<b>(9)</b>	<b>(4)</b>	<b>6</b>	<b>(38)</b>	<b>(1 038)</b>	<b>5 408</b>	<b>5</b>	<b>5 413</b>
Autres éléments du résultat global	—	—	—	—	—	—	—	4	(6)	(12)	(140)	(154)	(1)	(155)
Bénéfice net	—	—	—	—	—	105	—	—	—	—	—	105	(2)	103
<b>Résultat global total de la période</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>105</b>	<b>—</b>	<b>4</b>	<b>(6)</b>	<b>(12)</b>	<b>(140)</b>	<b>(49)</b>	<b>(3)</b>	<b>(52)</b>
Augmentations de capital	29 308	—	1	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—	1
Actions propres vendues dans le cadre de l'exercice de stock options	—	—	(6)	(139 813)	6	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Paiement d'impôt pour les <i>restricted stock units</i> dont la restriction est levée	—	—	(2)	—	—	—	—	—	—	—	—	(2)	—	(2)
Charge de rémunération fondée sur des actions	—	—	13	—	—	—	—	—	—	—	—	13	—	13
Dividendes déclarés	—	—	—	—	—	(177)	—	—	—	—	—	(177)	—	(177)
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle	—	—	—	—	—	(10)	—	—	—	—	—	(10)	—	(10)
<b>Situation au 31 déc. 2012</b>	<b>101 921 498</b>	<b>51</b>	<b>2 791</b>	<b>1 044 135</b>	<b>(59)</b>	<b>3 638</b>	<b>(9)</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>(50)</b>	<b>(1 178)</b>	<b>5 184</b>	<b>2</b>	<b>5 186</b>
Autres éléments du résultat global	—	—	—	—	—	—	1	—	(5)	8	(173)	(169)	—	(169)
Bénéfice net	—	—	—	—	—	179	—	—	—	—	—	179	3	182
<b>Résultat global total de la période</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>179</b>	<b>1</b>	<b>—</b>	<b>(5)</b>	<b>8</b>	<b>(173)</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>13</b>
Augmentations de capital	528 072	—	16	—	—	—	—	—	—	—	—	16	—	16
Rachat d'actions propres	—	—	—	328 924	(15)	—	—	—	—	—	—	(15)	—	(15)
Actions propres vendues dans le cadre de l'exercice de stock options	—	—	(7)	(172 116)	8	—	—	—	—	—	—	1	—	1



## Tableau des flux de trésorerie consolidé

(en millions de €)	Note	2014	2013	2012
<b>Opérations d'exploitation</b>				
Bénéfice net attribuable aux actionnaires du Groupe (bénéfice net, part du Groupe)		89	179	105
Bénéfice net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		1	3	(2)
Ajustements pour:				
Quote-part dans le résultat net des participations mises en équivalence		(4)	(4)	(4)
Amortissements		593	599	648
Pertes de valeur	28	306	231	288
Réductions de valeur sur créances commerciales	14	8	15	3
Rémunération fondée sur des actions	21.3	12	16	13
Charge d'impôt	22	18	60	21
Charges financières		198	211	259
Produits des investissements		(25)	(10)	(16)
Autres éléments sans effet de trésorerie		(3)	(8)	(15)
Evolution des actifs et passifs d'exploitation:				
Stocks		77	(75)	293
Créances commerciales		(3)	(1)	74
Charges payées d'avance et autres actifs		(1)	(12)	(30)
Dettes commerciales		65	163	50
Charges à payer et autres passifs		9	115	—
Provisions		116	(3)	40
Intérêts payés		(188)	(198)	(229)
Intérêts perçus		13	12	9
Impôts payés		(134)	(108)	(105)
<b>Augmentation de la trésorerie provenant des opérations d'exploitation</b>		<b>1 147</b>	<b>1 185</b>	<b>1 402</b>
<b>Opérations d'investissement</b>				
Acquisitions d'entreprises, déduction faite de la trésorerie et des équivalents de trésorerie acquis	4.1	(20)	13	(12)
Cessions d'entreprises, déduction faite de la trésorerie et des équivalents de trésorerie cédés	5.1	167	15	3
Acquisitions d'immobilisations corporelles (investissements)	8, 9	(528)	(486)	(589)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles (investissements)	7	(78)	(79)	(92)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		68	33	39
Cessions et échéances de (investissements en) titres de placement, nets		(2)	(43)	(1)
Cessions et échéances de (investissements en) dépôts à terme, nets		9	(13)	—
Cessions et échéances (acquisitions) d'autres actifs financiers		1	(12)	22
<b>Diminution de la trésorerie provenant des opérations d'investissement</b>		<b>(383)</b>	<b>(572)</b>	<b>(630)</b>
<b>Opérations de financement</b>				
Produit de l'exercice de warrants et de stock options	16	24	12	(1)
Rachat d'actions propres	16	(10)	(15)	—
Acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle	4.2	—	—	(23)
Dividendes payés	17	(158)	(142)	(180)
Emprunts à long terme, nets des coûts de financement		11	7	620
Remboursements d'emprunts à long terme	18.1	(225)	(168)	(564)
Remboursements de contrats de location-financement	18.3	(54)	(52)	(54)
Remboursements d'emprunts à court terme, nets		—	—	(60)
Règlement d'instruments dérivés	19	29	(1)	(1)
<b>Diminution de la trésorerie provenant des opérations de financement</b>		<b>(383)</b>	<b>(359)</b>	<b>(263)</b>
Impact des variations de taux de change		72	(28)	(7)
<b>Augmentation nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>		<b>453</b>	<b>226</b>	<b>502</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de la période	15	1 147 <sup>(1)</sup>	921 <sup>(2)</sup>	419
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de la période	15	1 600	1 147 <sup>(1)</sup>	921 <sup>(2)</sup>

(1) Y compris €2 millions dans les actifs classés comme détenus en vue de la vente et nets de €4 millions de découverts bancaires.

(2) Y compris €1 million dans les actifs classés comme détenus en vue de la vente.

# Notes aux comptes consolidés

## 1. Information générale

L'activité principale du Groupe Delhaize (auquel il est également fait référence, conjointement avec ses entités consolidées, sauf si le contexte requiert une interprétation différente, par l'utilisation des mots "nous", "notre", "le Groupe" et "la Société") est l'exploitation de supermarchés alimentaires via des magasins intégrés, affiliés et franchisés. Les magasins affiliés sont des magasins à l'enseigne du Groupe Delhaize qui sont exploités par des indépendants à qui nous vendons nos produits à prix de gros. Le réseau de vente du Groupe inclut également d'autres formats de magasins tels que des magasins de proximité, des magasins cash & carry et des magasins spécialisés. La Société est présente dans sept pays sur trois continents.

La Société est une société anonyme domiciliée en Belgique, dont les actions sont cotées sur NYSE Euronext Bruxelles et sur le New York Stock Exchange ("NYSE"), sous les symboles "DELB" et "DEG", respectivement.

Les comptes consolidés pour l'année se terminant le 31 décembre 2014, tels que présentés dans ce rapport annuel, ont été préparés sous la responsabilité du Conseil d'Administration et ont été approuvés pour publication par le Conseil d'Administration le 4 mars 2015, sous réserve de l'approbation des comptes annuels non consolidés par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale Ordinaire qui aura lieu le 28 mai 2015. En conformité avec la loi belge, les états financiers consolidés seront présentés à titre d'information aux actionnaires du Groupe Delhaize lors de la même assemblée. Les comptes consolidés ne sont pas sujets à modification, sauf pour refléter les éventuelles décisions des actionnaires par rapport aux comptes annuels non consolidés, qui affecteraient également les comptes consolidés.

## 2. Méthodes comptables significatives

### 2.1 Base de préparation

Les comptes consolidés comprennent les états financiers du Groupe Delhaize et de ses filiales au 31 décembre 2014, à l'exception des filiales américaines pour lesquelles l'exercice se clôture le samedi le plus proche du 31 décembre. Les résultats consolidés du Groupe Delhaize pour 2014, 2013, et 2012 comprennent dès lors les résultats de ses filiales américaines pour les 53 semaines se terminant le 3 janvier 2015 et les 52 semaines se terminant le 28 décembre 2013 et le 29 décembre 2012, respectivement.

Les comptes consolidés du Groupe Delhaize sont préparés en conformité avec les International Financial Reporting Standards (IFRS), telles que publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB) et telles qu'adoptées par l'Union Européenne (UE). Actuellement, la seule différence entre les IFRS en vigueur telles que publiées par l'IASB et celles adoptées par l'UE concerne certains paragraphes de l'IAS 39 *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation*, dont l'application n'est pas obligatoire dans l'UE (le "carve-out"). Le Groupe Delhaize n'est pas concerné par le carve-out. Dès lors, pour le Groupe, il n'y a pas de différence entre les IFRS en vigueur telles que publiées par l'IASB et celles adoptées par l'UE. Voir également la Note 2.2 en ce qui concerne "l'application initiale des référentiels officiels nouveaux, révisés ou amendés de l'IASB" et la Note 2.5 en ce qui concerne les "normes et interprétations publiées mais non encore entrées en vigueur".

La préparation des comptes consolidés conformément aux normes IFRS implique l'utilisation de certaines estimations comptables critiques. Elle oblige également la direction à exercer son jugement dans le cadre de l'application des méthodes comptables du Groupe. Les domaines impliquant un degré de jugement ou de complexité plus élevé ainsi que les domaines pour lesquels les hypothèses et estimations sont significatives pour les comptes consolidés sont présentés dans la Note 2.4.

Ces comptes consolidés ont été préparés en utilisant la convention du coût historique, à l'exception des instruments financiers dérivés, des actifs financiers disponibles à la vente et des passifs financiers faisant partie d'une relation désignée de couverture de juste valeur, qui ont été mesurés à la juste valeur, comme indiqué dans les notes correspondantes. Les actifs et les groupes destinés à être cédés, classés comme détenus en vue de la vente, ont été évalués au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente.

La juste valeur est le prix qui serait reçu à la date d'évaluation pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché sur le marché principal (ou en absence de celui-ci sur le marché le plus avantageux). La juste valeur d'un actif ou d'un passif est évaluée à l'aide des hypothèses que les intervenants du marché utiliseraient pour fixer le prix de l'actif ou du passif, en supposant que les intervenants du marché agissent au mieux de leurs intérêts économiques.

Une évaluation de la juste valeur d'un actif non financier tient compte de la capacité d'un intervenant du marché de générer des avantages économiques par une utilisation optimale de l'actif ou par sa vente à un autre intervenant du marché qui en ferait une utilisation optimale.

Le Groupe utilise des techniques d'évaluation appropriées aux circonstances et pour lesquelles les données sont disponibles en quantité suffisante pour évaluer la juste valeur, en maximisant l'utilisation de données d'entrée observables pertinentes et en minimisant celle de données d'entrée non observables.

Tous les actifs et passifs pour lesquels une juste valeur est évaluée ou présentée dans les états financiers sont classés dans la hiérarchie des justes valeurs décrite ci-dessous, sur base du plus bas niveau de données d'entrée qui sont importantes pour l'évaluation de la juste valeur dans son ensemble:

- Niveau 1 – Cours (non ajustés) sur des marchés actifs pour des actifs ou passifs identiques;
- Niveau 2 – Techniques d'évaluation pour lesquelles les données d'entrée du plus bas niveau qui sont importantes pour l'évaluation de la juste valeur sont directement ou indirectement observables;
- Niveau 3 – Techniques d'évaluation pour lesquelles les données d'entrée du plus bas niveau qui sont importantes pour l'évaluation de la juste valeur sont non observables.

Pour les actifs et passifs qui sont comptabilisés dans les états financiers de façon récurrente, le Groupe détermine si des transferts ont eu lieu entre des niveaux de la hiérarchie en réévaluant la classification (sur base du plus bas niveau de données d'entrée qui sont importantes pour l'évaluation de la juste valeur dans son ensemble) à la fin de chaque période comptable.

Le Groupe a établi des procédures détaillées relatives à l'acquisition ou la cession d'actifs non financiers et à leur évaluation. Au-delà d'un certain seuil, la procédure d'évaluation est menée de manière centralisée par les équipes d'évaluation internes du Groupe, l'évaluation finale nécessitant l'approbation du CEO du Groupe et, dans certains cas, du Conseil d'Administration. Dans ce processus, des experts externes peuvent être désignés afin d'étayer l'évaluation, ce qui est décidé au cas par cas. Le Groupe donne la priorité à l'utilisation de techniques d'évaluation basées sur l'approche par le résultat (ex: flux de trésorerie actualisés) et utilise d'autres techniques, telles que l'approche par le marché, comme supports ou outils de référence.

Les informations à fournir liées aux justes valeurs pour les instruments financiers et les actifs non financiers qui sont évalués à leur juste valeur ou pour lesquels la juste valeur est présentée sont résumées dans les notes individuelles respectives.

## **2.2 Application initiale des référentiels officiels nouveaux, révisés ou amendés de l'IASB**

Les méthodes comptables adoptées sont identiques à celles de l'exercice précédent, à l'exception des référentiels de l'IASB nouveaux, amendés ou révisés suivants, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014:

- Amendements aux normes IFRS 10, IFRS 12 et IAS 27 *Entités d'investissement*;
- Amendements à la norme IFRS 13 *Créances et dettes à court terme* émis dans le cadre des *Améliorations annuelles du cycle 2010-2012*;
- Amendements à la norme IAS 32 *Compensation d'actifs financiers et de passifs financiers*;
- Amendements à la norme IAS 39 *Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture*; et
- Norme IFRIC 21 *Droits ou taxes*.

Lorsque l'adoption d'un référentiel officiel nouveau, amendé ou révisé a eu un impact significatif sur la présentation des états financiers ou sur la performance du Groupe, son impact est décrit ci-dessous.

### **IFRIC 21 Droits ou taxes**

L'interprétation clarifie la comptabilisation d'une obligation de payer un droit ou une taxe qui n'est pas de l'impôt sur le résultat. Pour ce faire, la norme IFRIC 21 définit un droit ou une taxe très largement comme une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques imposée par les autorités publiques conformément à des dispositions légales qui n'est (i) pas comprise dans le champ d'application des autres normes IFRS et (ii) pas une amende ou une pénalité imposée pour des violations de dispositions légales. L'interprétation traite ensuite du fait générateur qui crée l'obligation de payer un droit ou une taxe exigible et le moment où le passif devrait être comptabilisé, c'est-à-dire après quel moment spécifique le Groupe ne peut plus éviter la sortie d'avantages économiques par ses propres actions. La norme IFRIC 21 n'a pas eu d'impact sur les états financiers de l'année complète 2014.

## 2.3 Résumé des méthodes comptables significatives

Les principales méthodes comptables utilisées dans la préparation des comptes consolidés sont décrites ci-dessous. Ces méthodes ont été appliquées systématiquement pour tous les exercices présentés, sauf dans les cas expliqués dans la Note 2.2.

En cas de présentation d'activités abandonnées, les comptes de résultats comparatifs sont ajustés comme si les activités présentées comme abandonnées pour la période en cours l'avaient été depuis le début de la période comparative (voir Note 5.3).

### Principes de consolidation

Les comptes consolidés sont préparés en appliquant des méthodes comptables uniformes pour des transactions similaires et pour les événements qui se produisent dans des circonstances similaires. Les filiales sont consolidées par intégration globale, tandis que les participations dans des coentreprises sont comptabilisées suivant la méthode de mise en équivalence. Des modifications ont été apportées aux méthodes comptables des filiales et des coentreprises, quand cela s'avérait nécessaire, afin de garantir la cohérence avec les méthodes du Groupe.

- Participations dans des filiales:** Les filiales sont toutes les entités – y compris les entités structurées – que le Groupe contrôle. Le Groupe contrôle une entité lorsque le Groupe est exposé à, ou à des droits sur, des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité et a la capacité d'influer sur ces rendements grâce au pouvoir qu'il détient sur l'entité. Les filiales sont consolidées par intégration globale dès la date d'acquisition, à savoir la date à laquelle le Groupe obtient le contrôle, et continuent d'être consolidées jusqu'à la date où ce contrôle cesse. Tous les actifs et passifs, capitaux propres, produits, charges et cash-flows intra-groupes liés aux transactions entre membres du Groupe sont intégralement éliminés. Les participations ne donnant pas le contrôle représentent la part du résultat et de l'actif net non détenue par le Groupe et sont présentées séparément dans le compte de résultats consolidé et au bilan consolidé, au sein des capitaux propres, séparément des capitaux propres attribuables aux actionnaires.

Les transactions avec des participations ne donnant pas le contrôle qui n'aboutissent pas à une perte de contrôle sont comptabilisées en tant que transactions entre les actionnaires et n'ont dès lors aucun impact sur le résultat (ceci s'applique aussi aux coûts d'acquisition associés), ni sur le goodwill. La différence entre la juste valeur de toute contrepartie reçue ou payée et la quote-part acquise ou cédée de la valeur comptable des actifs nets de la filiale est comptabilisée directement dans le bénéfice reporté.

La liste des filiales du Groupe est présentée dans la Note 36.

- Participations dans des coentreprises:** Une coentreprise est un type de partenariat dans lequel les parties qui exercent un contrôle conjoint sur l'entreprise ont des droits sur l'actif net de celle-ci. Le contrôle conjoint est le partage contractuellement convenu du contrôle exercé sur un partenariat, qui n'existe que dans le cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle.

Les participations dans des coentreprises sont comptabilisées suivant la méthode de mise en équivalence. Selon cette méthode, les participations dans des coentreprises sont initialement comptabilisées à leur coût. La valeur comptable de l'investissement est ensuite ajustée afin de refléter les changements de la quote-part du Groupe dans l'actif net de la coentreprise à partir de la date d'acquisition. Le goodwill relatif à la coentreprise est inclus dans la valeur comptable de l'investissement et n'est ni amorti ni soumis individuellement à un test de dépréciation.

Les états financiers consolidés reflètent la quote-part du Groupe dans les résultats des activités de la coentreprise. Toute variation dans les autres éléments du résultat global de la coentreprise est présentée dans les autres éléments du résultat global du Groupe. En outre, lorsqu'une variation est comptabilisée directement dans les capitaux propres de la coentreprise, le Groupe comptabilise sa part de toute variation correspondante dans l'état consolidé des variations des capitaux propres.

Les gains et pertes non réalisés résultant de transactions entre le Groupe et sa coentreprise sont éliminés en fonction de sa quote-part dans la coentreprise.

Le montant total de la part du Groupe dans les pertes et profits d'une coentreprise est inclus dans le compte de résultats consolidé en dehors du bénéfice d'exploitation.

Après l'application de la méthode de mise en équivalence, le Groupe détermine s'il est nécessaire de comptabiliser une perte de valeur sur sa participation dans une coentreprise. S'il existe une indication objective de perte de valeur, le Groupe calcule le montant de la perte de valeur comme étant la différence entre la valeur recouvrable de la coentreprise et sa valeur comptable et comptabilise toute perte en tant que "Quote-part dans le résultat net des coentreprises comptabilisée selon la méthode de mise en équivalence" dans le compte de résultats consolidé.

En cas de perte du contrôle conjoint sur une coentreprise, le Groupe évalue et comptabilise la participation qu'il conserve à sa juste valeur. Toute différence entre la valeur comptable de la coentreprise en cas de perte du contrôle conjoint et la juste valeur de la participation conservée et les produits de la cession est comptabilisée dans le compte de résultats.

Le Groupe a évalué ses droits et obligations concernant sa participation dans Super Indo et l'a classée en tant que coentreprise (voir Note 36).

- Participations dans des entreprises associées:** Le Groupe ne détient actuellement aucun investissement dans des entités sur lesquelles il exerce une influence notable mais sans les contrôler ou les contrôler conjointement ("entreprises associées").

## Regroupements d'entreprises et goodwill

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés en utilisant la méthode d'acquisition. Selon cette méthode, le coût d'une acquisition est mesuré comme étant le total de la contrepartie transférée, évaluée à la juste valeur à la date d'acquisition, et du montant de toute participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise. Pour chaque regroupement d'entreprises, l'acquéreur évalue la participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise, soit à la juste valeur soit à la quote-part proportionnelle des actifs nets identifiables de l'entreprise acquise. Les coûts d'acquisition encourus sont comptabilisés en résultat et inclus dans les "Charges administratives et commerciales." Lorsque le Groupe Delhaize acquiert une entreprise, il détermine la classification et la désignation appropriées des actifs financiers acquis et des passifs financiers repris sur base des faits et circonstances à la date d'acquisition (à l'exception des contrats de location et d'assurance, qui sont classés sur la base des termes contractuels et d'autres facteurs existant au commencement des contrats respectifs). Cette évaluation inclut la séparation des dérivés incorporés dans des contrats hôtes par la société acquise. Si le regroupement d'entreprises a été effectué par étapes, la juste valeur à la date d'acquisition de la participation antérieurement détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise est réévaluée à la juste valeur à la date d'acquisition par le biais du compte de résultats. Toute contrepartie éventuelle à transférer par l'acquéreur sera initialement comptabilisée, et ensuite évaluée, à la juste valeur, à l'exception des contreparties éventuelles classées en capitaux propres qui ne sont pas réévalués après l'évaluation initiale. Le goodwill est initialement évalué à son coût, étant la différence positive entre le total de la contrepartie transférée et du montant comptabilisé comme participation ne donnant pas le contrôle et le montant net des actifs acquis et des passifs repris identifiables. Si cette contrepartie est inférieure à la juste valeur des actifs nets de la filiale acquise, la différence est comptabilisée en résultat.

Après la comptabilisation initiale, le goodwill n'est pas amorti, mais fait l'objet de tests de dépréciation annuellement et quand il y a une indication que le goodwill puisse être déprécié. Pour ce test de dépréciation, le goodwill est alloué à chacune des unités génératrices de trésorerie du Groupe que l'on s'attend à voir bénéficier des synergies résultant du regroupement, indépendamment du fait que d'autres actifs ou passifs de l'entreprise acquise soient alloués à ces unités.

## Actifs non courants / Groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Les actifs non courants et les groupes destinés à être cédés sont classés et présentés au bilan comme détenus en vue de la vente si leur valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente plutôt que par la poursuite de leur utilisation.

Pour que tel soit le cas, l'actif ou le groupe destiné à être cédé doit être disponible pour une vente immédiate dans son état actuel et sa vente doit être hautement probable. Lorsqu'une filiale est détenue en vue de la vente, tous ses actifs et passifs sont classés comme détenus en vue de la vente quand les conditions sont remplies, même si le Groupe conserve une participation ne donnant pas le contrôle. Les actifs non courants qui seront abandonnés sont exclus du champ d'application de la norme IFRS 5.

Juste avant la classification comme détenus en vue de la vente, les actifs (ou les différents éléments d'un groupe destiné à être cédé) sont réévalués conformément aux méthodes comptables du Groupe. Ensuite, les actifs non courants (ou le groupe destiné à être cédé) détenus en vue de la vente sont évalués au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Si l'ajustement excède la valeur comptable des actifs non courants dans le cadre des principes d'évaluation de la norme IFRS 5 *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, le Groupe Delhaize comptabilise une provision distincte pour refléter cette différence dans ses comptes consolidés. Les actifs non courants ne sont pas amortis quand ils ont été classés comme détenus en vue de la vente. Pour plus de détails, voir Note 5.2.

Une activité abandonnée est une composante dont le Groupe s'est séparé ou qui est classée comme détenue en vue de la vente, et qui:

- représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte;
- fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'une ligne d'activité ou d'une région géographique principale et distincte; ou
- est une filiale acquise exclusivement en vue de la revente.

Quand une activité est classée en activités abandonnées, les comptes de résultats comparatifs sont ajustés comme si l'activité avait été abandonnée depuis le début de la période comparative. Les résultats après impôt, y compris les pertes de valeur relatives à l'activité abandonnée, sont présentés séparément dans le compte de résultats en tant que "Résultat des activités abandonnées (net d'impôts)" (voir Note 5.3).

## Conversion des devises étrangères

- *Devise fonctionnelle et devise de présentation:* Les postes inclus dans les états financiers de chaque entité du Groupe sont évalués en utilisant la devise de l'environnement économique principal dans lequel l'entité exerce ses activités ("la devise fonctionnelle"). Les états financiers du Groupe Delhaize sont libellés en (millions d') euros, qui est la devise fonctionnelle de l'entité mère et la devise de présentation du Groupe, sauf indication contraire.
- *Transactions et soldes en devises étrangères:* Les transactions en devises étrangères d'une entité sont initialement converties dans sa devise fonctionnelle et sont comptabilisées dans ses comptes au taux de change en vigueur à la date de la transaction.

Les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont ultérieurement convertis au cours de clôture vers la devise fonctionnelle de l'entité. Tous les profits et pertes résultant du règlement des transactions en devises étrangères et

de la conversion des actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont inclus dans le compte de résultats, à l'exception des variations de cours provenant d'éléments monétaires qui font partie d'un investissement net dans une activité à l'étranger (c'est-à-dire des créances ou des dettes vis-à-vis d'une activité à l'étranger, pour lesquelles le règlement n'est ni probable ni planifié dans un avenir prévisible), qui sont comptabilisées dans la rubrique des capitaux propres "Ecart de conversion cumulés". Les profits et pertes de change relatifs aux passifs financiers sont présentés dans le compte de résultats en tant que "Charges financières" (voir Note 29.1), tandis que les profits et pertes relatifs aux actifs financiers sont présentés dans les "Produits des investissements" (voir Note 29.2).

Les éléments non monétaires qui sont évalués au coût historique dans une devise étrangère sont convertis en utilisant le taux de change en vigueur à la date de la transaction initiale. Les éléments non monétaires évalués à leur juste valeur dans une devise étrangère sont convertis en utilisant le taux de change en vigueur à la date où la juste valeur est déterminée et les profits ou pertes sont compris dans le compte de résultats, à l'exception des différences provenant de la reconversion d'éléments non monétaires dont les profits et pertes sont comptabilisés directement dans les capitaux propres. Pour ces éléments non monétaires, les différences de change comprises dans les profits et pertes sont également comptabilisées directement dans les capitaux propres.

- **Entités étrangères du groupe:** Les résultats et la situation financière de toutes les entités du Groupe ayant une devise fonctionnelle autre que la devise de présentation du Groupe sont convertis comme suit dans cette devise de présentation:
  - (a) les bilans des filiales étrangères sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la clôture de l'exercice (taux de change de clôture);
  - (b) le goodwill et les ajustements de juste valeur découlant de l'acquisition d'une entité étrangère sont considérés comme des actifs et des passifs de l'entité étrangère et convertis au taux de change de clôture; et
  - (c) les comptes de résultats sont convertis au taux de change moyen journalier (c'est-à-dire la moyenne annuelle des taux de change de chaque jour ouvrable).

Les différences découlant de l'utilisation du taux de change moyen journalier pour le compte de résultats et du taux de change de clôture pour le bilan sont enregistrées dans la rubrique "Ecart de conversion cumulés" qui fait partie des "Autres éléments du résultat global". Lors de la sortie d'une activité étrangère, la part des Ecart de conversion ayant trait à cette activité étrangère spécifique est comptabilisée dans le compte de résultats (en tant qu'"ajustement de reclassement").

Les comptes d'aucune entité du Groupe ne sont libellés dans la devise d'une économie hyper-inflationniste. De plus, le Groupe Delhaize ne couvre actuellement pas d'investissement net dans des activités à l'étranger.

(en €)	Pays	Cours de clôture			Cours moyen journalier		
		2014	2013	2012	2014	2013	2012
1 USD	Etats-Unis	0,823655	0,725111	0,757920	0,752729	0,752955	0,778331
1 GBP	Royaume Uni	1,283862	—	—	1,251564	—	—
100 RON	Roumanie	22,307486	22,366361	22,499719	22,503769	22,629554	22,425044
100 RSD	Serbie	0,826720	0,872296	0,879353	0,852442	0,883861	0,883939
100 ALL	Albanie	0,713572	0,713267	0,716384	0,714439	0,712911	0,719373
100 IDR	Indonésie	0,006633	0,005965	0,007865	0,006350	0,007217	0,008302

Le lev bulgare (BGN) et le mark bosniaque (BAM) sont des devises fixes et converties à 0,511292 en euro.

## Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent les noms commerciaux, les relations avec la clientèle et les droits de bail commercialement favorables acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises (les droits de bail défavorables sont comptabilisés en tant qu'"Autres passifs" et sont amortis linéairement), ainsi que des logiciels, diverses licences et dossiers de prescription acquis séparément. Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont initialement comptabilisées à leur coût, tandis que les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont initialement comptabilisées à leur juste valeur (voir "Regroupements d'entreprises et Goodwill"). Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises qui sont détenues pour empêcher d'autres de les utiliser ("actifs défensifs") - lesquelles sont souvent des noms commerciaux sans utilisation future prévue - sont comptabilisées séparément du goodwill. De tels actifs sont amortis sur la durée d'utilité estimée, qui dépendra des faits et circonstances entourant l'actif défensif spécifique.

Les dépenses publicitaires ou d'activités promotionnelles, les activités de formation et de démarrage, ainsi que les dépenses pour la délocalisation ou la réorganisation de tout ou partie d'une entité sont comptabilisées en résultat lorsqu'elles sont encourues, c'est-à-dire lorsque le Groupe Delhaize a accès aux biens ou a reçu les services conformément au contrat sous-jacent.

Les coûts liés à la maintenance des programmes informatiques sont comptabilisés en résultat lorsqu'ils sont encourus. Les frais de développement qui sont directement attribuables à la conception et aux tests de "logiciels à usage propre" contrôlés par le Groupe et qui sont identifiables et uniques sont comptabilisés comme des immobilisations incorporelles lorsque les critères suivants sont respectés:

- la faisabilité technique de l'achèvement du logiciel en vue de sa mise en service;
- l'intention de la direction d'achever le logiciel et de le mettre en service;

- la capacité d'utiliser le logiciel;
- la façon dont le logiciel générera des avantages économiques futurs probables peut être démontrée;
- la disponibilité des ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le développement et mettre en service le logiciel
- la capacité à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables au logiciel au cours de son développement.

Les coûts directement attribuables, incorporés dans le coût du logiciel, sont notamment les charges salariales du personnel affecté au développement du logiciel et les frais généraux directement attribuables. Les autres dépenses de développement ne répondant pas à ces critères sont comptabilisées en résultat lorsqu'elles sont encourues. Les coûts de développement comptabilisés en résultat dans une période comptable précédente ne sont jamais ultérieurement comptabilisés comme un actif.

Les immobilisations incorporelles sont ensuite comptabilisées à leur coût, déduction faite des amortissements cumulés et des pertes de valeur cumulées. Les amortissements débutent lorsque l'actif peut être utilisé de la manière prévue par la direction. Les valeurs résiduelles des immobilisations incorporelles sont estimées égales à zéro et sont revues à la clôture de chaque exercice.

Les immobilisations incorporelles ayant une durée d'utilité déterminée sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité estimée. Les durées d'utilité des immobilisations incorporelles à durée d'utilité déterminée sont revues annuellement et sont les suivantes:

• Noms commerciaux	indéterminé
• Logiciels développés et acquis	3 à 8 ans
• Droits de bail commercialement favorables	durée restante du bail
• Relations avec la clientèle	5 à 20 ans
• Dossiers de prescription	15 ans
• Autres immobilisations incorporelles	3 à 15 ans

Les immobilisations incorporelles ayant une durée d'utilité indéterminée ne sont pas amorties mais soumises à un test de dépréciation annuellement et lorsqu'il existe des indices indiquant qu'un actif puisse être déprécié. Le Groupe estime que les noms commerciaux acquis et utilisés ont une durée d'utilité indéterminée parce qu'ils contribuent directement aux flux de trésorerie du Groupe du fait de la reconnaissance par les consommateurs des caractéristiques de chaque enseigne dans le marché.

Il n'y a aucun facteur légal, réglementaire, contractuel, concurrentiel, économique ou autre qui limite la durée d'utilité des noms commerciaux. La durée d'utilité est revue annuellement afin de déterminer si l'hypothèse de durée d'utilité indéterminée peut encore être justifiée. Dans le cas contraire, les actifs feraient prospectivement l'objet d'un amortissement.

### Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont valorisées à leur coût diminué des amortissements cumulés et des éventuelles pertes de valeurs cumulées. Les coûts d'acquisition comprennent les charges qui sont directement attribuables à l'acquisition de l'actif. Ces coûts comprennent notamment le coût de remplacement d'une partie de l'actif, le coût de démantèlement et de remise en état du site sur lequel un actif est situé en cas d'obligation légale ou implicite et les coûts d'emprunt pour les projets de construction à long terme en cas de respect des critères de comptabilisation. Les pièces de rechange importantes et le matériel d'entretien qui sont utilisés pendant plus d'une période sont comptabilisés en tant qu'immobilisations corporelles.

Les coûts ultérieurs ne sont inclus dans la valeur comptable de l'actif ou comptabilisés comme un actif distinct, suivant le cas, que lorsqu'il est probable que des avantages économiques futurs associés à cet élément iront au Groupe et que le coût de l'élément pourra être évalué de façon fiable. Les coûts inhérents à l'entretien quotidien des immobilisations corporelles sont comptabilisés en résultat lorsqu'ils sont encourus.

Les amortissements sont calculés selon la méthode linéaire sur base de la durée d'utilité estimée des actifs correspondants et débutent lorsque l'actif est disponible pour être exploité de la manière prévue par la direction. Lorsque différentes parties significatives d'une immobilisation corporelle ont différentes durées d'utilité, elles sont comptabilisées comme des éléments séparés. Les terrains ne sont pas amortis. Les durées d'utilité des immobilisations corporelles sont les suivantes:

• Immeubles	33 à 50 ans
• Installations permanentes	3 à 25 ans
• Mobilier, équipement et matériel roulant	3 à 14 ans
• Aménagements aux actifs loués et actifs sous contrats de location-financement	durée la plus courte entre la durée du contrat de location et la durée d'utilité

Les profits et pertes sur cessions sont calculés par différence entre le prix de vente et la valeur comptable et sont comptabilisés dans la rubrique "Autres produits d'exploitation" (voir Note 27) ou "Autres charges d'exploitation" (voir Note 28) du compte de résultats.

Les valeurs résiduelles, les durées d'utilité et les méthodes d'amortissement sont examinées à la clôture de chaque exercice comptable et ajustées prospectivement, si nécessaire.

## Immeubles de placement

Les immeubles de placement sont définis comme des biens immobiliers (tout ou partie d'un terrain ou d'un bâtiment, ou les deux) que le Groupe Delhaize détient pour en obtenir des loyers ou pour réaliser des plus-values ou les deux, y compris les biens immobiliers détenus pour une utilisation future actuellement indéterminée, plutôt que de les vendre dans le cours normal des affaires ou de les utiliser dans la production de biens ou la prestation de services ou à des fins administratives, et incluent les immeubles de placement en construction. Le Groupe Delhaize comptabilise comme immeuble de placement toute partie d'un immeuble lui appartenant (ou loué en vertu d'un contrat de location-financement) qui est louée à un tiers, sauf si elle représente une part insignifiante de l'immeuble.

Les immeubles de placement sont évalués initialement à leur coût, y compris les coûts de transaction. Après leur comptabilisation initiale, le Groupe Delhaize a décidé d'évaluer les immeubles de placement à leur coût, déduction faite des amortissements cumulés et des éventuelles pertes de valeur cumulées (c'est-à-dire en appliquant la même méthode comptable, y compris les durées d'utilité, que pour les immobilisations corporelles). Les justes valeurs, qui traduisent les conditions du marché à la date du bilan, sont indiquées dans la Note 9.

## Contrats de location

La teneur du contrat à sa date de prise d'effet permet de déterminer si un contrat est un contrat de location ou en contient un. Les contrats de location sont classés en tant que contrats de location-financement lorsqu'ils transfèrent au Groupe la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété. Tous les autres contrats de location sont classés en tant que contrats de location simple.

Les actifs sous contrats de location-financement sont comptabilisés comme actifs au début du contrat de location au montant le plus bas entre leur juste valeur et la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location. Les passifs correspondants sont comptabilisés au bilan en tant que dettes de location-financement. Les paiements au titre de la location sont ventilés entre les charges financières et une réduction de la dette, de manière à obtenir un taux d'intérêt constant sur la durée du contrat de location. Les actifs sous contrats de location-financement et les aménagements aux actifs loués sont amortis sur la plus courte de la durée d'utilité estimée d'actifs similaires et de la durée du contrat de location.

Les loyers payés pour les contrats de location simple sont pris en charge dans le compte de résultats sur une base linéaire sur la période de location. Les avantages reçus ou à recevoir comme incitation à signer un contrat de location simple sont comptabilisés en réduction de la charge de location et répartis sur la période de location concernée sur une base linéaire.

En ce qui concerne les immeubles de placement pour lesquels le Groupe est le bailleur, les baux pour lesquels le Groupe ne transfère pas la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété de l'immeuble de placement, sont classés en tant que contrats de location simple et génèrent des revenus locatifs. Les loyers conditionnels sont comptabilisés comme autres produits d'exploitation (voir Note 27) durant la période au cours de laquelle ils sont perçus.

## Coûts d'emprunt

Les coûts d'emprunt directement attribuables à l'acquisition, à la construction ou à la production d'un actif qui exige une longue période de préparation avant de pouvoir être utilisé ("actif qualifié") sont incorporés dans le coût de l'actif en question. Tous les autres coûts d'emprunt sont comptabilisés en résultat lorsqu'ils sont encourus. Les coûts d'emprunt comprennent les intérêts et les autres coûts encourus par le Groupe Delhaize dans le cadre de l'emprunt de fonds.

## Subventions publiques

Les subventions publiques sont comptabilisées lorsqu'il y a une assurance raisonnable qu'elles seront reçues et que le Groupe respectera toutes les conditions y afférentes. Lorsqu'une subvention concerne un poste de charge, elle est systématiquement comptabilisée en produits au même rythme que les coûts qu'elle est censée compenser. Lorsqu'une subvention porte sur un actif, elle est systématiquement comptabilisée comme produit reporté et comptabilisée dans le compte de résultats en tant qu' "Autres produits d'exploitation" (voir Note 27) sur la durée d'utilité estimée de l'actif concerné.

## Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible du coût moyen pondéré et de la valeur nette de réalisation. Le coût des stocks comprend tous les coûts encourus pour amener chaque produit à l'endroit et dans l'état où il se trouve. Les stocks sont régulièrement revus et dépréciés sur une base individuelle lorsque la valeur nette de réalisation anticipée (prix de vente estimé dans le cours normal des affaires, diminué des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente) est inférieure à la valeur comptable des stocks. Lorsque la cause de dépréciation des stocks cesse d'exister, celle-ci est reprise.

Le Groupe Delhaize reçoit des interventions et crédits de fournisseurs, notamment pour des promotions en magasin, des publicités conjointes, l'introduction de nouveaux produits et des remises liées aux volumes achetés. Le Groupe a une stricte présomption réfutable que toutes ces "interventions fournisseurs", ainsi que les remises sous forme d'escompte, représentent une réduction du coût des stocks et sont dès lors comptabilisées en résultat lors de la vente du produit, à moins qu'elles ne représentent le remboursement d'un coût spécifique, incrémental et identifiable encouru par le Groupe pour vendre le produit du fournisseur. Dans ce cas, elles sont immédiatement comptabilisées en réduction des charges administratives et commerciales correspondantes. L'estimation des réductions obtenues des fournisseurs nécessite dans certains cas le recours à des hypothèses et au jugement pour déterminer l'atteinte de niveaux requis d'achat ou de vente et pour estimer la rotation des stocks concernés.

## Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent la trésorerie disponible sur demande auprès de banques, la trésorerie en caisse et les dépôts et autres placements hautement liquides ayant une échéance de trois mois ou moins à l'origine, qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont sujets à un risque négligeable de changements de valeur. Les soldes de trésorerie négatifs (découverts bancaires) sont reclassés au bilan dans les "Découverts bancaires".

## Dépréciation des actifs non financiers

A chaque date de publication, le Groupe évalue l'existence d'indices qu'un actif non financier (ci-après "actif") puisse être déprécié. Lorsque de tels indices existent, la valeur recouvrable de l'actif est estimée. En outre, le goodwill et les immobilisations incorporelles ayant une durée d'utilité indéterminée ou qui ne peuvent pas encore être utilisés sont testés une fois par an, au cours du quatrième trimestre de l'année pour le Groupe Delhaize, et dès qu'il y a un indice indiquant que le goodwill puisse être déprécié.

La valeur recouvrable d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie (UGT) est le montant le plus élevé entre sa valeur d'utilité et sa juste valeur diminuée des coûts de la vente. Pour évaluer la valeur d'utilité, les flux de trésorerie futurs estimés sont actualisés en utilisant un taux d'actualisation qui traduit l'estimation actuelle du marché de la valeur temps de l'argent et du risque propre à cet actif. Etant donné que des flux de trésorerie indépendants ne sont souvent pas disponibles pour des actifs individuels, les actifs sont regroupés, pour les tests de dépréciation, dans le plus petit groupe d'actifs possible qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie d'autres actifs ou groupes d'actifs ("unité génératrice de trésorerie" ou UGT).

Pour déterminer la juste valeur diminuée des coûts de la vente d'actifs ou UGT individuels, des modèles d'évaluation appropriés (voir Note 2.1) sont utilisés.

Le goodwill acquis lors d'un regroupement d'entreprises est, pour le test de dépréciation, attribué aux UGT qui sont susceptibles de bénéficier des synergies générées par ce regroupement et qui représentent le niveau le plus bas auquel le goodwill est suivi à des fins de gestion interne et qui ne sont pas plus grandes qu'un secteur opérationnel avant regroupement (voir Note 6).

Une perte de valeur sur une activité poursuivie est comptabilisée dans le compte de résultats dans les "Autres charges d'exploitation" (voir Note 28) si la valeur comptable d'un actif ou d'une UGT excède sa valeur recouvrable. Les pertes de valeur comptabilisées pour les UGT sont d'abord affectées à la réduction de la valeur comptable du goodwill attribué aux unités et ensuite à la réduction de la valeur comptable des autres actifs de l'UGT, sur une base proportionnelle.

Si la perte de valeur d'un actif autre que le goodwill n'est plus justifiée par la suite en raison d'une récupération de la juste valeur ou de la valeur d'utilité de cet actif, la perte de valeur est reprise. Une perte de valeur n'est reprise que dans la mesure où la valeur comptable de l'actif n'excède pas la valeur comptable qui aurait été déterminée, nette d'amortissements, si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée. Les pertes de valeur du goodwill ne sont jamais reprises.

## Actifs financiers non dérivés

Le Groupe Delhaize classe ses actifs financiers non dérivés (ci-après les "actifs financiers") selon l'IAS 39 *Instruments financiers: Comptabilisation et évaluation* au sein des catégories suivantes: prêts et créances, et actifs financiers disponibles à la vente. Le Groupe Delhaize ne détient actuellement aucun actif financier qui devrait être classé comme évalué à la juste valeur par le biais du compte de résultats et détenu jusqu'à son échéance. Le Groupe détermine la classification de ses actifs financiers lors de la comptabilisation initiale.

Ces actifs financiers sont initialement comptabilisés à leur juste valeur augmentée des coûts de transaction directement imputables à l'acquisition ou à l'émission des actifs financiers.

- **Prêts et créances:** Les actifs financiers à paiements fixes ou déterminables qui ne sont pas cotés sur un marché actif sont classés comme prêts et créances. Ces actifs financiers sont évalués, après la comptabilisation initiale, au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Des profits et pertes sont comptabilisés dans le compte de résultats lorsque les prêts et créances sont décomptabilisés ou dépréciés, et au travers du processus d'amortissement. Les prêts et créances du Groupe comprennent les "Autres actifs financiers" (voir Note 12), les "Créances" (voir Note 14) et la "Trésorerie et équivalents de trésorerie" (voir Note 15).

Les créances commerciales sont, après la comptabilisation initiale, évaluées au coût amorti diminué d'une réduction pour perte de valeur. Une réduction pour perte de valeur sur créances commerciales est établie (dans un compte séparé) lorsqu'il y a des indications objectives que le Groupe ne sera pas en mesure de recouvrer tous les montants dus conformément aux conditions d'origine des créances. Le montant de la perte est comptabilisé dans le compte de résultats dans la rubrique "Charges administratives et commerciales". Les créances commerciales dépréciées sont décomptabilisées lorsqu'elles sont considérées comme non recouvrables.

- **Actifs financiers disponibles à la vente:** Les actifs financiers disponibles à la vente sont des actifs financiers qui sont, soit désignés dans cette catégorie, soit classés dans aucune autre catégorie. Après évaluation initiale, les actifs financiers disponibles à la vente sont mesurés à leur juste valeur, les profits et pertes non réalisés étant comptabilisés directement dans les autres éléments du résultat global, jusqu'à ce que l'investissement soit décomptabilisé ou déprécié, auquel cas les montants cumulés des profits et pertes enregistrés dans les réserves pour actifs financiers disponibles à la vente sont comptabilisés en résultat, en tant qu'ajustement de reclassement.

Le Groupe Delhaize détient principalement des titres cotés dont la juste valeur est de manière prédominante fonction du prix acheteur courant (voir Note 10.1). Le Groupe surveille la liquidité des titres cotés afin d'identifier les éventuels marchés inactifs.

Dans un nombre très limité de cas, par ex. si le marché d'un actif financier n'est pas actif (et pour les titres de placement non cotés en bourse), le Groupe établit la juste valeur en utilisant des techniques d'évaluation (voir Note 2.1).

Pour les actifs financiers disponibles à la vente, le Groupe évalue lors de chaque date de clôture si des indications objectives montrent qu'un placement ou une série de placements est déprécié. Pour les investissements en instruments de dette, la dépréciation est évaluée sur la base des mêmes critères que les actifs financiers évalués au coût amorti (voir ci-dessus "Prêts et créances"). Les intérêts continuent à être comptabilisés sur base du taux d'intérêt effectif initial appliqué à la valeur comptable diminuée de l'actif. Si, lors d'une période ultérieure, la juste valeur d'un instrument de dette augmente et que l'augmentation peut être liée de manière objective à un événement survenu après que les pertes de valeur ont été comptabilisées dans le compte de résultats, les pertes de valeur sont reprises via le compte de résultats. Pour les investissements en instruments de capitaux propres, les indications objectives de dépréciation comprennent la baisse significative ou prolongée de la juste valeur du placement en deçà de son coût. Lorsqu'il y a une indication de dépréciation, la perte cumulée - mesurée comme l'écart entre le coût d'acquisition et la juste valeur actuelle, diminuée des pertes de valeur comptabilisées précédemment dans le compte de résultats - est déduite des capitaux propres et comptabilisée dans le compte de résultats. Les pertes de valeur sur les placements en instruments de capitaux propres ne sont pas reprises via le compte de résultats. Les augmentations de juste valeur après dépréciation sont comptabilisées directement dans les autres éléments du résultat global.

Les actifs financiers disponibles à la vente sont inclus dans les "Investissements en titres de placement" (voir Note 11). Ils sont classés dans les actifs non courants, à l'exception des investissements ayant une échéance de moins de 12 mois à compter de la date de clôture.

Les actifs financiers sont décomptabilisés lorsque les droits contractuels sur les flux de trésorerie provenant des actifs financiers arrivent à expiration ou si le Groupe a transféré l'actif financier vers une autre partie et ne conserve pas le contrôle ou la quasi-totalité des risques et avantages de l'actif financier.

### Passifs financiers non dérivés

La norme IAS 39 Instruments financiers: *Comptabilisation et évaluation* contient deux catégories pour les passifs financiers non dérivés (ci-après, les "passifs financiers"): les passifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultats et les passifs financiers évalués au coût amorti. Le Groupe Delhaize détient principalement des passifs financiers évalués au coût amorti, qui figurent dans les postes "Dettes", "Emprunts", "Dettes commerciales" et "Autres passifs". En outre, le Groupe a émis des passifs financiers qui font partie d'une relation de couverture de juste valeur désignée (voir Note 19).

Tous les passifs financiers sont comptabilisés initialement à leur juste valeur, majorée, pour les instruments qui ne sont pas évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultats, de tous les coûts de transaction directement imputables.

Les *passifs financiers évalués au coût amorti* sont évalués au coût amorti après la comptabilisation initiale. Le coût amorti est calculé en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, diminué des remboursements de principal. Les charges de financement associées, y compris les primes et décotes, sont amorties ou additionnées aux charges financières en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif et sont ajoutées à ou déduites de la valeur comptable de l'instrument. Les justes valeurs de ces passifs financiers sont fournies dans la Note 18.1.

Un *échange entre un emprunteur et un prêteur existant* ou une *modification des conditions* d'un instrument de dette est comptabilisé(e) comme une extinction du passif financier initial et la comptabilisation d'un nouveau passif financier, si les conditions sont substantiellement différentes. Pour l'application de la norme IAS 39, les conditions sont substantiellement différentes si la valeur actualisée des flux de trésorerie selon les nouvelles conditions, y compris les honoraires versés nets des honoraires reçus, et actualisés au taux d'intérêt effectif initial, est différente d'au minimum 10 % de la valeur actualisée des flux de trésorerie restants du passif financier initial. Si l'échange ou la modification n'est pas comptabilisé(e) comme une extinction de la dette, tous les coûts ou honoraires encourus constituent un ajustement de la valeur comptable du passif et sont amortis, en même temps que la différence entre les valeurs actualisées, sur la durée résiduelle du passif modifié.

Les passifs financiers sont décomptabilisés lorsque les obligations du Groupe spécifiées dans le contrat sont éteintes, sont acquittées ou arrivent à expiration.

### Instruments financiers dérivés

Alors que l'évaluation des contrats dérivés est effectuée à la juste valeur lors de la comptabilisation initiale, la comptabilisation ultérieure des instruments financiers dérivés dépend de la désignation éventuelle du dérivé en tant qu'instrument de couverture efficace, et, dans ce cas, de la nature de l'élément couvert (voir "Comptabilité de couverture" ci-dessous).

- *Couvertures économiques*: Le Groupe Delhaize ne détient ni n'émet de dérivés à des fins de transactions spéculatives. Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés tels que des contrats de change à terme, des swaps de taux d'intérêt, des swaps de devise et d'autres instruments dérivés uniquement en vue de gérer son exposition aux taux d'intérêt et aux taux de change. Les dérivés ne faisant pas partie d'une relation de couverture désignée efficace sont dès lors uniquement utilisés pour obtenir une "couverture économique". Cela signifie par exemple que les contrats de change à terme et les swaps de devises ne sont pas désignés comme instruments de couverture et que la comptabilité de couverture n'est pas appliquée, étant donné que le profit ou la perte résultant de la réévaluation du dérivé est comptabilisé en résultat et compense naturellement le gain ou la perte résultant de la réévaluation de l'instrument sous-jacent au taux de change du bilan (voir Note 19).

Ces dérivés sont obligatoirement classés comme détenus à des fins de transaction et sont initialement comptabilisés à la juste valeur, les frais de transaction imputables étant comptabilisés en résultat lorsqu'ils sont encourus. Ils sont

ultérieurement réévalués à la juste valeur. Les dérivés sont comptabilisés comme actif lorsque leur juste valeur est positive et comme passif lorsque leur juste valeur est négative (voir Note 19).

La juste valeur des dérivés est déterminée conformément au cadre pour l'évaluation de la juste valeur (voir Note 2.1). Celle-ci est calculée sur la base des taux de change, des taux d'intérêts et des notations de crédit pertinents pour les parties contractantes à la date de clôture. Dans le cas de dérivés portant intérêts, la juste valeur correspond au prix coupon couru ou juste valeur totale (c.-à-d. y compris les intérêts courus).

Les profits et pertes découlant des variations de juste valeur de ces dérivés sont comptabilisés en résultat. Etant donné que le Groupe Delhaize conclut des contrats d'instruments financiers dérivés uniquement à des fins de couverture économique, le classement des variations de juste valeur du dérivé suit l'instrument sous-jacent (si l'élément couvert économiquement est un actif financier, les variations de juste valeur du dérivé sont classées en tant que "Produits des investissements" Note 29.2; si l'instrument sous-jacent est un passif financier, les variations de juste valeur du dérivé sont classées en tant que "Charges financières" Note 29.1).

Les dérivés sont classés comme courants ou non courants ou ventilés en une quote-part courante et une quote-part non courante suivant les faits et circonstances.

- Les *dérivés incorporés* sont des composants d'instruments hybrides qui comprennent des contrats hôtes non dérivés. Ces dérivés incorporés sont séparés du contrat hôte et comptabilisés séparément si (i) les caractéristiques et les risques économiques du contrat hôte et du dérivé incorporé ne sont pas étroitement liés, (ii) un instrument distinct assorti des mêmes termes que le dérivé incorporé répond à la définition d'un dérivé et (iii) l'instrument combiné n'est pas évalué à la juste valeur par le biais du compte de résultats. La comptabilité pour tout dérivé séparé suit les principes généraux décrits ci-dessus.

### Compensation d'instruments financiers

Les actifs et les passifs financiers ne sont compensés et le montant net n'est présenté dans le bilan consolidé que s'il existe un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants comptabilisés et qu'il y a une intention de procéder au règlement sur base du montant net ou de réaliser les actifs et de régler les passifs simultanément.

### Comptabilité de couverture

Au début d'une relation de couverture, le Groupe désigne et documente formellement la relation de couverture à laquelle il a l'intention d'appliquer la comptabilité de couverture, ainsi que les objectifs en matière de gestion des risques et de stratégie de couverture. Cette documentation inclut l'identification de l'instrument de couverture, l'élément ou la transaction (prévue hautement probable) couvert, la nature du risque couvert et la manière dont l'entité évaluera l'efficacité de l'instrument de couverture à compenser l'exposition aux variations de juste valeur ou de flux de trésorerie de l'élément couvert attribuables au risque couvert. On s'attend à ce que ces couvertures soient hautement efficaces dans la compensation des variations de juste valeur ou de flux de trésorerie et elles sont évaluées de façon continue afin de s'assurer de leur efficacité réelle durant toutes les périodes couvertes par les états financiers pour lesquelles elles ont été désignées.

Les couvertures respectant les critères de la comptabilité de couverture sont comptabilisées comme suit:

- Les *Couvertures de flux de trésorerie* sont utilisées pour protéger le Groupe contre les fluctuations dans les flux de trésorerie futurs d'actifs ou passifs comptabilisés au bilan, provenant d'engagements fermes (en cas de risque de devises) ou de transactions prévues hautement probables. Dans une telle relation de couverture de flux de trésorerie, les variations de juste valeur de l'instrument de couverture sont comptabilisées directement dans les autres éléments du résultat global pour la partie efficace de la couverture. Les variations de juste valeur relatives à la partie inefficace de la couverture sont comptabilisées en résultat. Les montants cumulés dans les autres éléments du résultat global sont recyclés dans le compte de résultats durant les périodes où l'élément couvert a un impact sur les résultats (par exemple, lorsque la vente prévue qui est couverte a lieu).

Si l'instrument de couverture ne satisfait plus aux critères de la comptabilité de couverture, expire ou est vendu, est résilié ou exercé, ou si la désignation est révoquée, la comptabilité de couverture est alors abandonnée de manière prospective. Les résultats cumulés comptabilisés précédemment dans les autres éléments du résultat global et présentés dans la réserve pour couverture des flux de trésorerie y demeurent jusqu'à ce que l'élément couvert affecte le résultat.

- Les *Couvertures de juste valeur* sont utilisées pour couvrir la juste valeur d'actifs ou passifs comptabilisés au bilan ou d'engagements fermes non encore comptabilisés dans les instruments financiers. S'il est désigné comme couverture de juste valeur, le profit ou la perte découlant de la réévaluation d'un instrument de couverture de juste valeur est comptabilisé en résultat. Le profit ou la perte sur l'élément couvert attribuable au risque couvert est comptabilisé en résultat en ajustant la valeur comptable de l'élément couvert. Le Groupe Delhaize couvre généralement des passifs financiers. De même que pour les couvertures économiques, les variations de l'instrument de couverture suivent l'élément couvert. Elles sont dès lors généralement présentées dans le compte de résultats comme "Charges financières" (voir Note 29.1).
- *Couvertures d'un investissement net*: Le Groupe Delhaize ne couvre actuellement aucun de ses investissements nets dans aucune de ses activités à l'étranger.

## Capital social et actions propres

- *Actions ordinaires*: Les actions ordinaires du Groupe Delhaize sont classées dans les capitaux propres. Les coûts additionnels directement imputables à l'émission d'actions ordinaires et de stock options sont comptabilisés en déduction des capitaux propres, nets de tout effet fiscal.
- *Actions propres*: Les actions du Groupe achetées par le Groupe ou par des sociétés du Groupe sont comptabilisées dans les capitaux propres à leur coût (y compris tous les coûts directement imputables à leur acquisition) jusqu'à ce qu'elles soient annulées, cédées ou aliénées de toute autre manière. Lors de la réémission ultérieure de ces actions, toute contrepartie reçue, nette des coûts additionnels de transaction directement imputables et des effets fiscaux s'y rapportant, est comptabilisée dans les capitaux propres attribuables aux détenteurs d'actions de la société.

## Impôt sur le résultat

Les charges fiscales pour la période se composent de l'impôt exigible et de l'impôt différé. L'impôt est comptabilisé dans le compte de résultats, sauf lorsqu'il se rapporte à des éléments directement comptabilisés dans les autres éléments du résultat global ou dans les capitaux propres.

La charge d'impôt exigible est calculée sur base des lois fiscales adoptées ou quasi adoptées à la date du bilan dans les pays où le Groupe exerce ses activités et génère des revenus imposables. Des provisions et créances sont calculées d'après les estimations des montants à verser ou à récupérer auprès des autorités fiscales.

Des passifs et actifs d'impôt différé sont comptabilisés, suivant la méthode du report variable, sur les différences temporelles entre la valeur comptable et la base fiscale des actifs et des passifs. Toutefois, l'impôt différé n'est pas comptabilisé s'il provient de la comptabilisation initiale d'un élément d'actif ou de passif dans une transaction autre qu'un regroupement d'entreprises qui, au moment de la transaction, n'affecte ni le résultat comptable ni le résultat fiscal. L'impôt différé est calculé sur base (i) des taux d'imposition et des lois fiscales qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date du bilan dont l'application est attendue pour les exercices au cours desquels les différences temporelles s'inverseront et (ii) le mode attendu de recouvrement ou de règlement de la valeur comptable des actifs et passifs.

Des passifs d'impôt différé sont comptabilisés pour les différences temporelles liées, s'il y en a, à des participations dans des filiales, des entreprises associées et des coentreprises, sauf lorsque le Groupe peut contrôler le moment auquel la différence temporelle s'inversera et qu'il est probable que la différence temporelle ne s'inversera pas dans un avenir proche.

Un actif d'impôt différé n'est comptabilisé que dans la mesure où il est probable que des bénéfices taxables futurs seront disponibles sur lesquels les différences temporelles déductibles pourront être utilisées. Les actifs d'impôt différé sont examinés lors de chaque date de clôture et réduits dans la mesure où il n'est plus probable que le gain fiscal sera réalisé.

Les passifs et actifs d'impôt différé sont compensés uniquement s'il existe un droit légalement applicable de compenser les passifs et actifs d'impôt exigible et si les impôts différés concernent la même entité imposable et la même autorité fiscale.

Les positions fiscales incertaines, le cas échéant, sont évaluées en supposant que les autorités fiscales examineront les montants qui leur sont déclarés en toute connaissance de cause.

Le Groupe a choisi de présenter les intérêts et les pénalités relatifs aux impôts sur le résultat dans la rubrique "Charge d'impôt" du compte de résultats.

## Provisions

Des provisions sont comptabilisées quand le Groupe a une obligation actuelle, juridique ou implicite, résultant d'un événement passé, qu'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre l'obligation, et que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable. Les provisions sont calculées à la date du bilan en utilisant la meilleure estimation par la direction de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation, actualisées avec un taux d'actualisation avant impôt qui traduit les évaluations actuelles du marché de la valeur temps de l'argent et du risque spécifique à l'obligation, s'il est significatif. En cas d'actualisation, l'augmentation de la provision due au passage du temps ("écoulement du temps") est comptabilisée dans les "Charges financières" (voir Note 29.1).

- *Provisions pour magasins fermés*: Le Groupe examine régulièrement les performances opérationnelles de ses magasins et les plans de fermeture de certains magasins. La fermeture de magasins nécessite plusieurs activités requises par les normes IFRS afin de refléter correctement la valeur des éléments de passif et d'actif et les coûts de fermeture de magasins y afférents, tels que l'examen de la valeur nette de réalisation du stock ou le test de dépréciation des actifs ou des UGT (en ce qui concerne ces activités, voir les méthodes comptables décrites ci-dessus). En outre, le Groupe Delhaize comptabilise des "Provisions pour magasins fermés", qui sont pour l'essentiel des provisions pour contrats déficitaires et pour frais de licenciement (voir ci-dessous pour l'un et l'autre). Les coûts de fermeture de magasins sont comptabilisés dans la rubrique "Autres charges d'exploitation" (voir Note 28), sauf les dépréciations de stocks, qui sont classées dans la rubrique "Coût des ventes" (voir Note 25). Le cas échéant (voir également "Actifs non courants / Groupes destinés à être cédés et activités abandonnées" ci-dessus), les magasins fermés sont comptabilisés comme actifs détenus en vue de la vente et/ou activités abandonnées.

*Contrats déficitaires*: Une provision est comptabilisée pour l'obligation actuelle découlant d'un contrat déficitaire, qui est défini comme un contrat pour lequel les coûts inévitables pour satisfaire aux obligations contractuelles sont supérieurs aux avantages économiques qui en sont attendus. Le jugement est nécessaire pour déterminer l'existence d'une obligation actuelle, en tenant compte de tous les éléments probants disponibles. Dès que l'existence d'un contrat déficitaire a été

établie, au plus tard au moment de la fermeture effective d'un magasin, le Groupe Delhaize comptabilise une provision pour la valeur actuelle du montant par lequel les coûts inévitables nécessaires à l'exécution du contrat excèdent les avantages économiques attendus, comprenant le montant estimé des paiements non annulables au titre de la location, y compris les impôts immobiliers qui sont contractuellement dus, l'entretien des parties communes et les coûts d'assurance, net des produits de sous-location attendus. L'adéquation des provisions pour magasins fermés dépend du contexte économique inhérent aux magasins, lequel aura un impact sur la capacité du Groupe à réaliser les produits de sous-location attendus. Les magasins appartenant au Groupe et loués en vertu d'un contrat de location-financement qui sont fermés et loués à des tiers sont reclassés en tant qu'immeubles de placement (voir Note 9).

Lorsque des coûts de licenciement sont encourus dans le cadre de la fermeture d'un magasin, un passif relatif aux indemnités de cessation d'emploi est comptabilisé conformément à la norme IAS 19 *Avantages du personnel*, à la première des dates suivantes: (a) lorsque le Groupe ne peut plus retirer la proposition d'indemnités de cessation d'emploi et (b) lorsque l'entité comptabilise des coûts pour restructuration qui entrent dans le cadre de la norme IAS 37 *Provisions* et impliquent le paiement d'indemnités de cessation d'emploi (voir également "Provisions de restructuration" et "Avantages du personnel" ci-dessous).

Les provisions pour fermeture de magasin sont examinées régulièrement afin de s'assurer que les montants reflètent correctement les meilleures estimations par la direction des engagements existants et que les charges additionnelles soient provisionnées ou que les montants qui ne sont plus nécessaires pour leur objectif initialement prévu soient repris.

- *Propre assurance*: le Groupe Delhaize est assuré en propre aux Etats-Unis pour les accidents de travail, les litiges vis-à-vis des tiers, les accidents de la route, les litiges relatifs aux activités pharmaceutiques, les soins de santé et les biens immobiliers jusqu'à certains niveaux de rétention et est assuré auprès de compagnies d'assurances externes pour les pertes excédant ces rétentions. La provision de propre assurance est déterminée de manière actuarielle, sur base des sinistres déclarés et de l'estimation des sinistres survenus mais non encore déclarés.
- Des *provisions de restructuration* sont comptabilisées lorsque le Groupe a approuvé un plan de restructuration officiel détaillé et lorsque la restructuration a, soit débuté, soit été communiquée aux personnes concernées. Toute provision de restructuration ne contient que les charges qui résultent directement de la restructuration et qui ne sont pas associées aux activités ordinaires du groupe. Les futures pertes d'exploitation ne sont dès lors pas provisionnées.
- IFRIC 21 *Droits ou taxes*, une interprétation de la norme IAS 37 *Provisions*, requiert la comptabilisation d'un droit ou d'une taxe imposé(e) par une disposition légale émise par un gouvernement (qu'il soit un gouvernement local, national ou international, une agence gouvernementale ou un organisme similaire) lorsque le Groupe ne peut plus éviter la sortie d'avantages économiques par ses propres actions.

## Avantages du personnel

- Un *régime à cotisations définies* est un régime d'avantages postérieurs à l'emploi en vertu duquel le Groupe verse une cotisation définie et n'a pas d'obligation juridique ou implicite de payer des cotisations supplémentaires quel que soit le résultat du placement des fonds détenus pour le paiement d'avantages futurs. Le Groupe verse des cotisations pour les régimes à cotisations définies sur base obligatoire, contractuelle ou volontaire. Les cotisations sont comptabilisées comme "Charges de rémunération" lorsqu'elles sont dues (voir Note 21.1). Les cotisations prépayées sont comptabilisées comme actif dans la mesure où le remboursement en espèces ou une réduction des paiements futurs est disponible.

Les régimes à cotisations définies des sociétés belges du Groupe Delhaize comprennent un rendement minimum garanti légal. Ce rendement minimum est généralement assuré par une compagnie d'assurances externe qui reçoit et gère toutes les cotisations aux régimes. Etant donné que le rendement garanti par cette compagnie d'assurances peut être inférieur au rendement légalement requis, ces régimes possèdent également certaines caractéristiques propres aux régimes à prestations définies, le Groupe étant exposé aux risques d'investissement et de financement liés à l'éventuelle différence de rendements, le cas échéant.

- Un *régime à prestations définies* est un régime d'avantages postérieurs à l'emploi autre qu'un régime à cotisations définies (voir ci-dessus) qui détermine en général un montant de prestations qu'un employé recevra lors de son départ à la retraite, et qui dépend généralement d'un ou plusieurs facteurs tels que l'âge, la durée de la carrière et le salaire. L'obligation nette du Groupe comptabilisée au bilan pour les régimes à prestations définies est la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies à la date de clôture, diminuée de la juste valeur des actifs du régime - qui dans le cas des régimes financés sont généralement détenus par un fonds d'avantages du personnel à long terme ou une compagnie d'assurance qualifiée et sont hors de portée des créanciers du Groupe et ne peuvent être payés directement au Groupe.

L'obligation au titre des prestations définies est calculée régulièrement par des actuaires indépendants suivant la méthode des unités de crédit projetées. La valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies est déterminée par référence au taux de marché d'obligations d'entités de première catégorie émises dans la devise dans laquelle les avantages seront versés et dont l'échéance reflète le calendrier estimé de versement des prestations. Dans les pays où il n'y a pas de marché actif pour de telles obligations, le taux de marché des obligations gouvernementales est utilisé. Lorsque le calcul résulte en un excédent pour le Groupe, l'actif comptabilisé est limité à la valeur actuelle des avantages économiques disponibles, soit sous forme de remboursements du régime, soit sous forme de diminution des cotisations futures au régime. Un avantage économique est disponible pour le Groupe s'il est réalisable pendant la durée de vie du régime ou lors de la liquidation des passifs du régime.

Les composantes du coût de retraite comprennent (a) le coût des services (rendus au cours de la période et passés), (b) l'intérêt net sur le passif (actif) net au titre des prestations définies et (c) les réévaluations du passif (actif) net au titre des prestations définies. Le coût des services passés est comptabilisé directement en résultat au plus tôt à (a) la date de

modification ou de réduction du régime et (b) la date à laquelle le Groupe comptabilise des coûts de restructuration. L'intérêt net sur le passif (actif) net au titre des prestations définies est calculé en multipliant le passif (actif) net au titre des prestations définies par le taux d'actualisation.

Le coût des services et l'intérêt net sont comptabilisés en résultat net dans les "Coût des ventes" et dans les "Charges administratives et commerciales".

Les réévaluations comprennent (a) les gains et pertes actuariels, (b) l'effet du plafond de l'actif (si d'application) et (c) le rendement des actifs du régime (intérêts exclus) et sont comptabilisées immédiatement dans les autres éléments du résultat global pendant la période au cours de laquelle elles surviennent. Les réévaluations comptabilisées ne sont jamais reclassées dans le résultat net mais peuvent être transférées au sein des capitaux propres.

Voir Note 21.1 pour plus de détails concernant les régimes à prestations définies du Groupe Delhaize.

- *Autres avantages postérieurs à l'emploi*: certaines entités du Groupe octroient à leurs retraités des avantages médicaux postérieurs à l'emploi. L'obligation nette du Groupe pour ces régimes est égale au montant des avantages futurs que les salariés ont obtenu en échange de leurs services rendus au cours de la période en cours et des périodes antérieures. Ces avantages sont actualisés et la juste valeur des actifs s'y rapportant en est déduite. Le calcul est réalisé en utilisant la méthode des unités de crédit projetées et les profits et pertes actuariels sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global pendant la période au cours de laquelle ils surviennent. Ces obligations sont évaluées chaque année par des actuaires qualifiés indépendants. Voir Note 21.2. pour plus de détails à propos des autres avantages postérieurs à l'emploi du Groupe Delhaize.
- *Indemnités de cessation d'emploi*: sont payables lorsque le groupe met fin à l'emploi d'un ou plusieurs membres de son personnel avant l'âge normal de la retraite, ou lorsqu'un employé accepte un départ volontaire en échange de ces indemnités. Les indemnités de cessation d'emploi sont comptabilisées au plus tôt lorsque l'entité ne peut plus retirer la proposition de ces indemnités et lorsque le Groupe comptabilise des coûts pour une restructuration conformément à la norme IAS 37, incluant le paiement des indemnités de cessation d'emploi. Les indemnités qui devraient être réglées plus de 12 mois après la fin de la période de publication annuelle sont actualisées à leur valeur actuelle.
- *Plans d'intéressement*: le Groupe comptabilise un passif et une charge pour les incitants en espèce à court et à long termes sur base d'une formule prenant en considération les résultats de la société. Le Groupe comptabilise une provision lorsqu'il y a une obligation contractuelle ou implicite suite à une pratique antérieure (voir Note 20.3).
- *Paiements fondés sur des actions*: Le Groupe offre plusieurs plans de rémunération fondée sur des actions qui sont réglés en instruments de capitaux propres, suivant lesquels l'entité octroie des instruments de capitaux propres (options, warrants, restricted stock units ou performance stock units) du Groupe en rémunération de services rendus par ses employés. La juste valeur des prestations des employés effectuées en échange de l'attribution d'avantages fondés sur des actions est comptabilisée en résultat. Le montant total à comptabiliser en résultat est déterminé par référence à la juste valeur des avantages fondés sur des actions à la date d'octroi et est calculé pour les stock options et warrants sur base du modèle d'évaluation Black-Scholes-Merton (pour plus de détails, voir Note 21.3). Les plans d'options, de warrants et de restricted stock units ne contiennent que des conditions d'acquisitions liées à la durée de service, tandis que le plan de performance stock units contient des conditions de performance ne dépendant pas du marché et des conditions d'acquisitions liées à la durée de service.

Le montant total est comptabilisé en résultat – avec une augmentation correspondante des capitaux propres – sur la période d'acquisition des droits des avantages fondés sur des actions, c'est-à-dire la période pendant laquelle les conditions d'acquisition des droits doivent être satisfaites. La charge cumulée comptabilisée pour les transactions réglées au moyen d'instruments de capitaux propres traduit à chaque date de clôture, jusqu'à la date d'acquisition des droits, la mesure dans laquelle la période d'acquisition s'est écoulée et la meilleure estimation du Groupe du nombre d'instruments de capitaux propres qui seront finalement acquis, y compris une évaluation des conditions de performance ne dépendant pas du marché. Aucune charge n'est comptabilisée pour des avantages qui ne sont pas finalement acquis.

En cas de modification des caractéristiques d'un avantage réglé au moyen d'instruments de capitaux propres, la charge minimale comptabilisée est la charge initiale, sans tenir compte des caractéristiques modifiées. Une charge supplémentaire est comptabilisée pour toute modification qui augmente la juste valeur totale du plan d'avantages fondés sur des actions ou qui est autrement bénéfique au salarié, tel qu'évalué à la date de modification.

L'annulation d'un avantage réglé au moyen d'instruments de capitaux propres est traitée comme s'il avait été acquis à la date de l'annulation et toute charge non encore comptabilisée est immédiatement comptabilisée. Toutefois, si un nouvel avantage est substitué à celui annulé et est identifié comme avantage de remplacement à sa date d'octroi, l'avantage annulé et l'avantage de remplacement sont traités comme une modification de l'avantage initial.

Tous les paiements reçus, nets des coûts de transaction directement imputables, sont crédités au capital social (valeur nominale) et à la prime d'émission lors de l'exercice des options. L'effet dilutif des options en circulation (acquises ou non) est reflété comme une dilution d'actions additionnelle dans le calcul du résultat dilué par action (voir Note 31).

## Comptabilisation des produits

Les produits sont comptabilisés lorsqu'il est probable que des avantages économiques iront au Groupe et que l'on peut évaluer ces avantages de façon fiable. Les produits sont comptabilisés à la juste valeur des contreparties reçues, déduction faite des ristournes, des remises et des impôts ou taxes sur les ventes. Le Groupe évalue les transactions à l'origine de ses revenus au regard des critères énoncés dans l'annexe à la norme IAS 18 *Produits des activités ordinaires* en vue de déterminer s'il agit en qualité de principal ou d'agent.

- La *vente de produits aux clients* du Groupe est comptabilisée au point de vente et lors de la livraison de marchandises aux clients qui ont commandé par internet ou téléphone. En outre, le Groupe Delhaize génère des revenus provenant de ventes à ses clients de gros, qui sont comptabilisés lors de la livraison ou de l'enlèvement par ces clients.

Comme mentionné plus haut, les ventes sont comptabilisées nettes d'impôts, des taxes sur la valeur ajoutée et des remises et avantages. Ceux-ci comprennent des remises sur le prix de vente régulier de certains articles et des actions de type "1+1 gratuit" qui sont offerts aux clients via les programmes de fidélité du Groupe. Les remises attribuées par les fournisseurs sous forme de bons de réduction, sont comptabilisées en tant que créances.

Les produits provenant de la vente de bons cadeaux et de chèques cadeaux sont comptabilisés lorsque ceux-ci sont utilisés par les clients.

Le Groupe opère plusieurs programmes de fidélité qui permettent aux clients de gagner des points à valoir sur leurs achats futurs. Ces points cadeau sont comptabilisés en tant que composante distincte de la transaction de vente pour laquelle ils sont accordés. Une partie de la juste valeur de la contrepartie reçue est allouée aux points cadeau et est différée. Celle-ci est alors comptabilisée comme produit lorsque les points cadeau sont échangés.

- Le Groupe génère des revenus limités provenant de redevances de franchise, qui sont comptabilisées dans le chiffre d'affaires net lorsque les services sont fournis ou que les droits de franchise sont utilisés.
- Dans le cas de certains produits ou services, comme la vente de billets de loterie, de cartes de téléphone prépayées d'opérateurs tiers, etc., le Groupe Delhaize agit comme un agent et comptabilise par conséquent le montant de la commission dans son chiffre d'affaires net.
- Le *revenu locatif* des immeubles de placement est comptabilisé en résultat de manière linéaire sur la période de location et est compris dans les "Autres produits d'exploitation" (voir Note 27).
- Les *produits d'intérêts* sont comptabilisés au fur et à mesure qu'ils sont acquis (en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif) et sont repris dans les "Produits des investissements" (voir Note 29.2).
- Les *dividendes perçus* sont comptabilisés lorsque le droit du Groupe à percevoir le paiement est établi et sont repris dans les "Produits des investissements" (voir Note 29.2).

## Coût des ventes

Le coût des ventes comprend le coût d'achat des produits vendus et tous les coûts relatifs à la livraison des produits en magasin, y compris l'achat, l'entreposage et le transport. Enfin, le coût des ventes comprend les interventions reçues des fournisseurs appropriées (voir également la méthode comptable pour les "Stocks" ci-dessus).

## Charges administratives et commerciales

Les charges administratives et commerciales comprennent les charges d'exploitation des magasins, les coûts encourus pour les activités qui servent à réaliser les ventes, les charges administratives et les charges de publicité.

## Information sectorielle

Les secteurs opérationnels sont publiés conformément à l'information interne communiquée au principal décideur opérationnel qui est chargé d'allouer les ressources et d'évaluer la performance des secteurs opérationnels (voir Note 3).

## Garantie financière

Les contrats de garantie financière émis par le Groupe sont des contrats qui requièrent d'effectuer un paiement afin de rembourser au titulaire une perte subie en raison du non-paiement à l'échéance par le débiteur spécifié conformément aux modalités d'un instrument de dette. Les contrats de garantie financière sont comptabilisés initialement comme un passif à la juste valeur qui devrait correspondre à la contrepartie perçue en espèces, diminuée des coûts de transaction directement attribuables à l'émission de la garantie, et par la suite évaluée au montant le plus élevé entre la meilleure estimation de la dépense requise pour régler l'obligation actuelle à la date de clôture et le montant comptabilisé moins l'amortissement cumulé.

## **2.4 Utilisation significative d'estimations, d'hypothèses et de jugements**

La préparation des comptes consolidés conformément aux normes IFRS amène le Groupe à effectuer des jugements, des estimations et des hypothèses qui ont un impact sur l'application des méthodes comptables et sur le montant des actifs, des passifs, des produits et des charges, et qui contiennent par nature un certain degré d'incertitude. Ces estimations sont basées sur l'expérience et sur des hypothèses que le Groupe Delhaize estime raisonnables en fonction des circonstances. Par définition, les résultats réels pourraient être et seront souvent différents de ces estimations. Dans le passé, les estimations du Groupe n'ont généralement pas différé significativement des résultats réels. Les révisions des estimations comptables sont comptabilisées pendant la période au cours de laquelle les estimations sont révisées et au cours de toute période future concernée.

L'information sur les principales méthodes comptables pour lesquelles l'incertitude des estimations et le jugement critique ont l'impact le plus significatif sur les montants repris dans les comptes consolidés est détaillée, sans y être limitée, dans les notes suivantes:

- Note 4.1 - Regroupements d'entreprises;
- Notes 6, 7, 8, 11, 14, 19 - Evaluation des actifs pour dépréciation et justes valeurs des instruments financiers;
- Notes 13, 25 - Comptabilisation des interventions fournisseurs;
- Note 20 - Provisions;
- Note 21 - Avantages du personnel; et
- Note 22 - Impôts sur le résultat.

## 2.5 Normes et interprétations publiées mais non encore entrées en vigueur

Les normes, amendements à des normes existantes, révisions de normes existantes ou interprétations suivants ont été publiés et sont obligatoires pour les périodes comptables du Groupe débutant le 1<sup>er</sup> janvier 2015 ou pour des périodes ultérieures. Sauf indication contraire, le Groupe Delhaize est toujours en train d'évaluer l'impact de ces nouvelles normes, nouvelles interprétations ou nouveaux amendements sur ses comptes consolidés et n'a pas l'intention de les appliquer anticipativement:

- *Améliorations aux normes IFRS Cycles 2010 – 2012 et 2011 – 2013* (applicables aux périodes annuelles débutant après le 1<sup>er</sup> janvier 2015 sauf pour les Amendements à la norme IFRS 13, tel qu'indiqué dans la Note 2.2): Fin 2013, l'IASB a publié une dernière série d'améliorations annuelles à ses normes pour le Cycle 2010 - 2012 contenant huit changements à sept référentiels de l'IASB, et le Cycle 2011 – 2013, contenant quatre changements à quatre référentiels de l'IASB. Le 25 septembre 2014, l'IASB a publié le *Cycle 2012 – 2014 d'Améliorations aux normes IFRS* (applicables aux périodes annuelles débutant après le 1<sup>er</sup> janvier 2016) contenant cinq changements à quatre référentiels de l'IASB. Le Groupe analyse actuellement ces amendements mais ne pense pas que ceux-ci auront un impact important sur ses comptes consolidés étant donné que la plupart des méthodes comptables du Groupe étaient déjà en ligne avec les clarifications comprises dans ces améliorations.
- Amendements à la norme IAS 19 *Régimes à prestations définies: Cotisations par les employés* (applicables aux périodes annuelles débutant après le 1<sup>er</sup> janvier 2015): Ces amendements ont été publiés fin 2013 et clarifient la façon dont une entité doit tenir compte des cotisations faites par les employés ou des tiers aux régimes à prestations définies, sur base du fait que ces cotisations soient ou non dépendantes du nombre d'années de service de l'employé.

Pour les cotisations qui sont indépendantes du nombre d'années de service, l'entité peut soit comptabiliser les cotisations en tant que réduction du coût des services pour la période durant laquelle le service est rendu, soit les attribuer aux périodes de service des employés sur base de la méthode des unités de crédit projetées. Pour les cotisations qui sont dépendantes du nombre d'années de service, l'entité doit attribuer les cotisations aux périodes de service des employés. Le Groupe prévoit que cette nouvelle directive aura très peu ou pas d'impact sur ses comptes consolidés.

- Amendements aux normes IAS 16 et IAS 38 *Clarification sur les méthodes d'amortissement acceptables* (applicables pour les périodes annuelles débutant après le 1<sup>er</sup> janvier 2016): En 2014, l'IASB a publié des amendements aux normes IAS 16 et IAS 38. Les nouveaux référentiels de la norme IAS 16 interdisent d'utiliser une méthode d'amortissement basée sur les revenus pour des éléments d'immobilisations corporelles tandis que les amendements à la norme IAS 38 introduisent une présomption que les revenus ne constituent pas une base appropriée pour les amortissements d'un actif immobilisé, qui est réfutable uniquement dans deux circonstances limitées. Ces amendements n'auront aucun impact sur le Groupe.
- Amendements à la norme IFRS 11 *Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans une entreprise commune* (applicables pour les périodes annuelles débutant après le 1<sup>er</sup> janvier 2016): Ces amendements à la norme IFRS 11 donnent des directives sur la manière de prendre en compte l'acquisition d'une entreprise commune qui constitue une entreprise au sens de la norme IFRS 3 *Regroupements d'entreprises*. En particulier, les amendements indiquent que les principes relatifs à la comptabilisation des regroupements d'entreprises doivent être appliqués. Les mêmes contraintes doivent être appliquées lors de la formation d'une entreprise commune si et seulement si une entreprise existante est apportée à l'entreprise commune par l'une des parties qui participent à l'entreprise commune. Cet amendement n'a jusqu'à présent aucun impact sur les comptes consolidés du Groupe.
- Amendements aux normes IFRS 10 et IAS 28 *Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise* (applicables pour les périodes annuelles débutant après le 1<sup>er</sup> janvier 2016): En 2014, l'IASB a publié des amendements qui règlent un conflit entre les dispositions des normes IAS 28 et IFRS 10 en précisant que, dans le cadre d'une transaction impliquant une entreprise associée ou une coentreprise, l'étendue de la comptabilisation d'un profit ou d'une perte dépend du fait que les actifs vendus ou contribués constituent ou non une activité. L'amendement n'a jusqu'à présent aucun impact sur les comptes consolidés du Groupe.
- Amendements à la norme IAS 1 *Initiative Informations à fournir* (applicables pour les périodes annuelles débutant après le 1<sup>er</sup> janvier 2016): Fin 2014, l'IASB a publié des amendements à la norme IAS 1 qui fournissent (a) une clarification sur la notion de matérialité, (b) des directives sur la liste des éléments à présenter dans l'état de la situation financière et dans le compte de résultats et des autres éléments du résultat global, qui peuvent être agrégés ou non en fonction des circonstances et sur les sous-totaux présentés dans ces états, (c) une clarification que la quote-part dans les autres éléments du résultat global des entreprises associées et des coentreprises mises en équivalence doit être présentée globalement sur une seule ligne en fonction de son reclassement ultérieur dans le compte de résultats et (d) des exemples supplémentaires de possibilités d'ordonner les notes.
- La norme IFRS 9 *Instruments financiers* (applicable pour les périodes annuelles débutant après le 1<sup>er</sup> janvier 2018): En 2014, l'IASB a publié la version complète de la norme IFRS 9 qui remplacera les directives de la norme IAS 39 à partir de la date effective.

La norme IFRS 9 conserve, mais simplifie le modèle d'évaluation mixte et établit trois catégories principales d'évaluation pour les actifs financiers (a) le coût amorti, (b) la juste valeur via les autres éléments du résultat global et (c) la juste valeur via le compte de résultats. La base de classification dépend du modèle d'entreprise de l'entité et des caractéristiques contractuelles des flux de trésorerie relatifs à l'actif financier. Les investissements en instruments de capitaux propres

doivent être mesurés à leur juste valeur via le compte de résultats avec l'option irrévocable au début de présenter les changements de juste valeur dans les autres éléments du résultat global sans aucune possibilité de changement futur.

La norme introduit le modèle de pertes de crédit attendues et remplace le modèle de pertes de crédit encourues de la norme IAS 39. Le modèle de pertes de crédit attendues requiert que l'entité prenne en compte les pertes de crédit attendues et leurs variations à chaque date de publication afin de refléter les évolutions du risque de crédit depuis la comptabilisation initiale. Cela revient à ce qu'il ne sera plus nécessaire qu'un événement de crédit survienne avant que des pertes de crédit soient comptabilisées.

Pour les passifs financiers, il n'y a pas de changements au niveau de la classification et de l'évaluation à l'exception de la comptabilisation dans les autres éléments du résultat global des variations liées au risque de crédit propre pour les passifs qui seront compris dans la catégorie d'évaluation « passifs mesurés à leur juste valeur via le compte de résultats », ce qui n'a jusqu'à présent pas d'impact sur le Groupe.

Enfin, la norme IFRS 9 conserve trois types de mécanismes de comptabilité de couverture, mais introduit une plus grande flexibilité quant aux types de transactions admissibles à la comptabilité de couverture et assouplit, par exemple, les dispositions relatives à l'efficacité des couvertures en remplaçant les anciennes limites fixes sur les tests d'efficacité de couverture. Une relation économique est requise entre l'élément couvert et l'instrument de couverture et le "ratio de couverture" doit être le même que celui utilisé par le management pour la gestion des risques. Une documentation détaillée est encore requise mais est différente de celle actuellement préparée selon la norme IAS 39, et doit inclure des informations sur les activités de gestion de risques de l'entité.

Le Groupe s'attend à ce que la norme IFRS 9 ait un certain impact sur les comptes consolidés, mais est dans l'impossibilité de fournir une estimation raisonnable tant que l'analyse complète n'est pas finalisée.

- La norme IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients* (applicable pour les périodes annuelles débutant après le 1<sup>er</sup> janvier 2017): En 2014, l'IASB a publié la nouvelle norme de comptabilisation des produits qui établit un seul modèle global pour la comptabilité des produits tirés de contrats avec des clients. La norme supplantera les dispositions en vigueur actuellement, entre autres, et pour le Groupe Delhaize plus particulièrement, la norme IAS 18 *Produits des activités ordinaires* et la norme IFRIC 13 *Programmes de fidélisation de la clientèle*.

Le principe de base du modèle unique de la norme IFRS 15 est qu'une entité doit comptabiliser les produits de manière à traduire le transfert de biens ou services promis aux clients en un montant qui reflète la contrepartie escomptée par l'entité en échange de ces biens ou services.

La norme introduit une approche en 5 étapes pour la comptabilisation des produits et le nouveau terme "obligation de prestation" qui représente une promesse faite par l'entité dans le cadre d'un contrat avec un client qui est soit (a) un bien ou service (ou un ensemble de biens ou services) distinct, ou (b) une série de biens ou services distincts qui sont substantiellement les mêmes et qui sont transférés de manière similaire vers le client. La norme requiert que l'entité devra comptabiliser les produits lorsque (ou au fur et à mesure que) l'obligation de prestation est satisfaite, à savoir lorsque le contrôle des biens et services faisant l'objet de l'obligation de prestation particulière est transféré vers le client. La nouvelle disposition contient des directives plus détaillées pour certains scénarios spécifiques, par exemple en ce qui concerne les prestations en qualité de principal ou d'agent. Elle ajoute également un nombre important de dispositions relatives aux informations à fournir.

Le Groupe Delhaize s'attend à ce que la norme IFRS 15 ait un certain impact sur les comptes consolidés, mais est dans l'impossibilité de fournir une estimation raisonnable tant que l'analyse complète n'est pas finalisée.

## **2.6 Gestion du risque financier, objectifs et politiques**

Les activités du groupe l'exposent à divers risques financiers: le risque de marché (y compris le risque lié aux devises, le risque de taux d'intérêt de type juste valeur, le risque de taux d'intérêt de type flux de trésorerie et le risque de prix), le risque de crédit et le risque de liquidité. Les principaux passifs financiers du Groupe Delhaize, autres que les dérivés, comprennent essentiellement des dettes et des emprunts ainsi que des dettes commerciales et d'autres dettes courantes. Ces passifs financiers sont essentiellement détenus en vue de fournir des fonds pour les activités du Groupe. Par ailleurs, le Groupe détient des effets, des créances ainsi que de la trésorerie et des équivalents de trésorerie qui résultent directement des activités du Groupe. Le Groupe détient également plusieurs placements détenus en vue de la vente. Le Groupe Delhaize utilise exclusivement des instruments financiers dérivés pour couvrir certaines expositions aux risques.

Les risques auxquels le Groupe est exposé sont évalués par la direction et le Conseil d'administration du Groupe Delhaize et sont décrits dans la section "Facteurs de risques" du présent rapport annuel.

### 3. Information sectorielle

La norme IFRS 8 suit une "approche managériale" pour l'information sectorielle et requiert la publication d'informations financières et descriptives sur les secteurs à présenter. Ces derniers sont les secteurs opérationnels ou des regroupements de secteurs opérationnels qui remplissent certains critères.

Les secteurs opérationnels sont les composantes d'une entité qui sont engagées dans des activités desquelles elles peuvent gagner des revenus et encourir des dépenses, y compris des revenus et des dépenses liés à des transactions avec toute autre composante du Groupe, pour lesquels une information financière distincte est disponible et est évaluée régulièrement par le principal décideur opérationnel pour déterminer comment affecter les ressources et pour évaluer la performance. Le Groupe est tenu de présenter de manière distincte l'information concernant chaque secteur opérationnel qui:

- a été identifié comme décrit ci-dessus ou qui résulte du regroupement de deux ou plusieurs de ces secteurs s'ils présentent des performances financières à long terme similaires et si leurs caractéristiques économiques sont similaires; et qui
- dépasse certains seuils quantitatifs.

Le Groupe Delhaize a identifié le Comité Exécutif comme son principal décideur opérationnel et a défini les secteurs opérationnels sur la base des informations communiquées au Comité Exécutif. Ensuite, le Groupe a passé en revue ces secteurs opérationnels afin de déterminer si certains de ces secteurs opérationnels individuels peuvent, suivant la norme IFRS 8, être considérés comme ayant des caractéristiques économiques similaires et présentent des performances financières à long terme similaires, et ainsi être agrégés en un seul secteur opérationnel. Le Groupe Delhaize a examiné les caractéristiques économiques et les perspectives de performance financière à long terme de ses secteurs opérationnels américains, en utilisant par exemple les évolutions de la marge d'exploitation, de la marge brute et du chiffre d'affaires comparable comme critères quantitatifs et a conclu que les regrouper dans le secteur "Etats-Unis" est conforme à la norme IFRS 8 et à son principe fondamental. Finalement, les secteurs à présenter ont été identifiés, lesquels représentent les secteurs opérationnels (regroupés) qui excèdent les seuils quantitatifs définis par la norme IFRS 8 et qui nécessitent une communication individuelle. Les secteurs opérationnels qui ne dépassent pas ces seuils sont par défaut combinés dans la catégorie "Autres secteurs" de la norme IFRS 8, que le Groupe a dénommé "Sud-Est de l'Europe". P.T. Lion Super Indo LLC ("Super Indo"), la participation mise en équivalence du Groupe, n'entre pas dans les critères d'une activité opérationnelle et n'est donc pas incluse dans l'information sectorielle mentionnée ci-dessous.

La direction a conclu que le lecteur des états financiers du Groupe bénéficierait de la distinction des activités opérationnelles des autres activités et a dès lors décidé de publier séparément les activités corporate du Groupe dans le secteur "Corporate".

Globalement, ceci résulte en une segmentation géographique des activités du Groupe, basée sur la localisation des clients et des magasins, et qui correspond à la manière dont le Groupe Delhaize gère ses opérations.

Le Comité Exécutif examine en interne la performance des secteurs du Groupe Delhaize sur base d'un certain nombre de mesures dont le "bénéfice d'exploitation sous-jacent" représente actuellement la mesure de résultat la plus importante. Le bénéfice d'exploitation sous-jacent tient compte d'un nombre d'éléments que le principal décideur opérationnel considère comme non représentatifs de la performance d'exploitation sous-jacente du Groupe. Une réconciliation du bénéfice d'exploitation vers le bénéfice d'exploitation sous-jacent est incluse dans l'information sectorielle. Les autres montants de chaque secteur présentés au principal décideur opérationnel sont conformes à l'information financière IFRS consolidée. Dès lors, étant donné que l'information destinée au principal décideur opérationnel et présentée en tant qu'information sectorielle représente les informations financières consolidées selon les normes IFRS, aucun élément de réconciliation supplémentaire ne doit être présenté.

L'information des secteurs opérationnels pour 2014, 2013 et 2012 se présente comme suit:

**Exercice se clôturant le 31 décembre 2014**  
 (en millions de €)

	Etats-Unis	Belgique <sup>(2)</sup>	SEE <sup>(3)</sup>	Corporate	Total
<b>Revenus<sup>(1)</sup></b>	13 360	4 919	3 082	—	21 361
Coût des ventes	(9 898)	(3 985)	(2 339)	—	(16 222)
Bénéfice brut	3 462	934	743	—	5 139
<i>Marge brute</i>	25,9%	19,0%	24,1%	N/A	24,1%
Autres produits d'exploitation	58	43	16	2	119
Charges administratives et commerciales	(2 970)	(864)	(632)	(37)	(4 503)
Autres charges d'exploitation	(17)	(152)	(163)	—	(332)
Bénéfice (perte) d'exploitation	533	(39)	(36)	(35)	423
<i>Marge d'exploitation</i>	4,0%	(0,8%)	(1,2%)	N/A	2,0%
Ajustements:					
Pertes de valeur (reprises)	8	2	156	—	166
Charges de réorganisation (reprises)	—	137	—	—	137
Charges de fermeture de magasins (reprises)	(2)	—	—	—	(2)
(Profits) pertes sur cessions d'actifs	3	3	1	—	7
Autres	—	15	14	2	31
<b>Bénéfice (perte) d'exploitation sous-jacent(e)</b>	<b>542</b>	<b>118</b>	<b>135</b>	<b>(33)</b>	<b>762</b>
<i>Marge d'exploitation sous-jacente</i>	4,1%	2,4%	4,4%	N/A	3,6%

**Autres informations (y compris activités abandonnées et actifs détenus en vue de la vente)**

Actifs	7 095	1 889	2 047	1 096 <sup>(5)</sup>	12 127
Passifs	2 506	1 604	865	1 699	6 674
Investissements	281	129	167	29	606
Opérations d'exploitation sans effet de trésorerie:					
Amortissements	376	121	82	14	593
Pertes de valeur <sup>(4)</sup>	134	2	170	—	306
Rémunération fondée sur des actions	9	1	—	2	12
Résultat d'exploitation des activités abandonnées	1	—	(9)	—	(8)

**Exercice se clôturant le 31 décembre 2013**  
 (en millions de €)

	Etats-Unis	Belgique <sup>(2)</sup>	SEE <sup>(3)</sup>	Corporate	Total
<b>Revenus<sup>(1)</sup></b>	12 536	5 072	2 985	—	20 593
Coût des ventes	(9 259)	(4 046)	(2 274)	—	(15 579)
Bénéfice brut	3 277	1 026	711	—	5 014
<i>Marge brute</i>	26,1%	20,2%	23,8%	N/A	24,3%
Autres produits d'exploitation	56	44	27	—	127
Charges administratives et commerciales	(2 835)	(866)	(598)	(48)	(4 347)
Autres charges d'exploitation	(41)	(17)	(200)	1	(257)
Bénéfice (perte) d'exploitation	457	187	(60)	(47)	537
<i>Marge d'exploitation</i>	3,6%	3,7%	(2,0%)	N/A	2,6%
Ajustements:					
Pertes de valeur (reprises)	13	2	191	—	206
Charges de réorganisation (reprises)	18	—	—	—	18
Charges de fermeture de magasins (reprises)	5	—	—	—	5
(Profits) pertes sur cessions d'actifs	(2)	8	2	2	10
(Profits) pertes sur cessions d'activités	—	(9)	—	—	(9)
Autres	10	10	(3)	5	22
<b>Bénéfice (perte) d'exploitation sous-jacent(e)</b>	<b>501</b>	<b>198</b>	<b>130</b>	<b>(40)</b>	<b>789</b>
<i>Marge d'exploitation sous-jacente</i>	4,0%	3,9%	4,4%	N/A	3,8%

**Autres informations (y compris activités abandonnées et actifs détenus en vue de la vente)**

Actifs	6 983	1 867	2 105	639 <sup>(5)</sup>	11 594
Passifs	2 482	1 399	807	1 833	6 521
Investissements	276	140	127	22	565
Opérations d'exploitation sans effet de trésorerie:					
Amortissements	391	115	83	10	599
Pertes de valeur <sup>(4)</sup>	23	2	206	—	231
Rémunération fondée sur des actions	13	1	—	2	16
Résultat d'exploitation des activités abandonnées	(58)	—	(28)	—	(86)

Exercice se clôturant le 31 décembre 2012  
(en millions de €)

	Etats-Unis	Belgique <sup>(2)</sup>	SEE <sup>(3)</sup>	Corporate	Total
<b>Revenus<sup>(1)</sup></b>	12 767	4 922	2 825	—	20 514
Coût des ventes	(9 404)	(3 921)	(2 161)	—	(15 486)
Bénéfice brut	3 363	1 001	664	—	5 028
<i>Marge brute</i>	26,3%	20,3%	23,5%	N/A	24,5%
Autres produits d'exploitation	57	39	18	—	114
Charges administratives et commerciales	(2 867)	(824)	(560)	(41)	(4 292)
Autres charges d'exploitation	(147)	(15)	(113)	(1)	(276)
Bénéfice (perte) d'exploitation	406	201	9	(42)	574
<i>Marge d'exploitation</i>	3,2%	4,1%	0,3%	N/A	2,8%
Ajustements:					
Pertes de valeur (reprises)	19	5	111	—	135
Charges de fermeture de magasins (reprises)	110	1	1	—	112
(Profits) pertes sur cessions d'actifs	4	7	—	—	11
Autres	30	(18)	—	1	13
<b>Bénéfice (perte) d'exploitation sous-jacent(e)</b>	<b>569</b>	<b>196</b>	<b>121</b>	<b>(41)</b>	<b>845</b>
<i>Marge d'exploitation sous-jacente</i>	4,5%	4,0%	4,3%	N/A	4,1%
<b>Autres informations (y compris activités abandonnées et actifs détenus en vue de la vente)</b>					
Actifs	7 189	1 838	2 271	617 <sup>(5)</sup>	11 915
Passifs	2 511	1 345	869	2 004	6 729
Investissements	354	153	150	24	681
Opérations d'exploitation sans effet de trésorerie:					
Amortissements	444	116	79	9	648
Pertes de valeur <sup>(4)</sup>	63	5	220	—	288
Rémunération fondée sur des actions	11	1	—	1	13
Résultat d'exploitation des activités abandonnées	(65)	—	(130)	—	(195)

(1) Tous les revenus proviennent de tiers.

(2) La Belgique comprend les activités du Groupe Delhaize en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg.

(3) Le secteur "Sud-Est de l'Europe" comprend nos activités en Grèce, Roumanie et Serbie.

(4) Aucune perte de valeur n'a été comptabilisée ou reprise dans les capitaux propres. Les pertes de valeur 2014, 2013 et 2012 comprennent €138 millions, €12 millions, et €16 millions, respectivement, relatifs à la réévaluation des actifs des groupes destinés à être cédés (voir Note 5.3).

(5) Inclut la participation mise en équivalence que le Groupe détient dans Super Indo.

Le total des revenus peut être analysé comme suit:

(en pourcentage des revenus)	2014	2013	2012
Revenus provenant des activités de vente au détail			
- Produits alimentaires périssables	40,6%	39,8%	39,5%
- Produits alimentaires non périssables	34,3%	34,6%	35,2%
- Produits non alimentaires	12,8%	13,0%	13,2%
Total des revenus provenant des activités de vente au détail	87,7%	87,4%	87,9%
Revenus provenant des activités de grossiste	12,3%	12,6%	12,1%
<b>Total revenus</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Il n'y a aucun client individuel pour lequel le montant total des revenus excédait 10% des revenus du Groupe Delhaize en 2014, 2013 et 2012.

## 4. Regroupements d'entreprises et acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle

### 4.1 Regroupements d'entreprises

#### Acquisitions en 2014

En 2014, le Groupe Delhaize a conclu plusieurs accords dans le Sud-Est de l'Europe et aux Etats-Unis qui ont résulté en l'acquisition d'activités comptabilisées en tant que regroupements d'entreprises. La contrepartie totale transférée pour ces transactions s'est élevée à €20 millions et les transactions ont résulté en une augmentation du goodwill de €13 millions.

#### Acquisitions en 2013

En 2013, le Groupe Delhaize a conclu plusieurs accords dans le Sud-Est de l'Europe qui ont résulté en l'acquisition d'activités comptabilisées en tant que regroupements d'entreprises. La contrepartie totale transférée durant l'année pour ces transactions s'est élevée à €9 millions et a résulté en une augmentation du goodwill de €3 millions.

En outre, le Groupe Delhaize a conclu un accord avec l'ancien propriétaire de Delta Maxi afin de régler tous les actifs compensatoires restants pour un montant de €22 millions en espèces.

#### Acquisitions en 2012

En 2012, le Groupe Delhaize a conclu plusieurs accords en Belgique et en Roumanie qui ont résulté en l'acquisition d'activités comptabilisées en tant que regroupements d'entreprises. La contrepartie totale transférée durant l'année pour ces transactions s'est élevée à €5 millions et a résulté en une augmentation du goodwill de €3 millions.

### 4.2 Acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle

#### Acquisitions en 2014 et 2013

En 2014 et 2013, le Groupe Delhaize n'a pas acquis de participations ne donnant pas le contrôle.

En 2013, le Groupe Delhaize a lancé une offre d'achat en vue d'acquérir 16% de la participation ne donnant pas le contrôle dans C-Market (filiale serbe), détenue par la Serbian Privatization Agency, à un prix de €300 par action (représentant approximativement €10 millions). La Serbian Privatization Agency a suspendu à deux reprises les procédures de privatisation de C-Market, en raison d'une enquête concernant la privatisation antérieure de l'entité. Ni le Groupe ni le processus de privatisation actuel ne sont concernés par ces investigations. Le Groupe Delhaize a retiré son offre à son expiration plus tard dans l'année. Une nouvelle procédure de privatisation a été lancée durant le deuxième semestre 2014, mais n'a pas encore fait l'objet d'un appel d'offre à la fin de l'année. Le Groupe Delhaize prendra dûment en considération sa participation dans la procédure. Par conséquent, le Groupe Delhaize continue à détenir 75,5% de C-Market.

#### Acquisitions en 2012

En 2012, l'actionnaire minoritaire d'Ela d.o.o. Kotor (filiale monténégrine) a exercé de façon irrévocable et inconditionnelle son option de vente, cédant au Groupe Delhaize sa part de 49% dans la filiale. Le Groupe a comptabilisé, dans le cadre de l'allocation du prix d'achat, (i) un passif d'approximativement €13 millions lié à l'option de vente, représentant sa meilleure estimation de la sortie de trésorerie prévue, et (ii) un actif compensatoire d'approximativement €6 millions qu'il prévoyait de récupérer de l'ancien propriétaire de Delta Maxi. Le Groupe Delhaize a reclassé le solde de la participation ne donnant pas le contrôle dans le bénéfice reporté et a comptabilisé les changements de valeur consécutifs non significatifs du passif et de l'actif compensatoire dans le compte de résultats.

En 2012, le Groupe Delhaize a acquis d'autres participations ne donnant pas le contrôle pour un montant total de €10 millions, incluant les frais de transaction, principalement comptabilisés dans les capitaux propres, liés principalement à des filiales serbes.

## 5. Désinvestissements, groupes destinés à être cédés / actifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées

### 5.1 Désinvestissements

En 2014, le Groupe Delhaize n'a désinvesti que des activités opérationnelles qui répondaient à la définition d'activités abandonnées (voir note 5.3).

En 2013, le Groupe Delhaize a converti plusieurs de ses magasins intégrés belges City en magasins affiliés Proxy, exploités par des indépendants. Le Groupe Delhaize a reçu une contrepartie totale en espèces de €12 millions et a comptabilisé un profit d'approximativement €9 millions, classé en tant qu'"Autres produits d'exploitation".

En 2012, le Groupe Delhaize a vendu Wambacq & Peeters SA, une société de transport belge, au Groupe Van Moer. Cette transaction n'entre pas dans les critères d'une "Activité abandonnée" et a été finalisée le 30 avril 2012. Le Groupe Delhaize a reçu €3 millions de trésorerie et a enregistré un profit de €1 million en 2012.

### 5.2 Groupes destinés à être cédés / actifs détenus en vue de la vente

#### Cession de Bottom Dollar Food

En 2014, le Groupe Delhaize a signé un accord avec ALDI Inc. en vue de la vente de ses 66 emplacements Bottom Dollar Food pour approximativement \$15 millions (€12 millions). La juste valeur estimée du groupe destiné à être cédé a été classée en tant que juste valeur de Niveau 1, à savoir le prix de sortie lors d'une transaction normale et contraignante.

Les actifs et passifs liés à ces activités (faisant partie du secteur "Etats-Unis") sont classés en tant que groupe destiné à être cédé détenu en vue de la vente. La transaction répond également à la définition d'activités abandonnées. Par conséquent, le résultat après impôts de ces activités a été classé comme "Résultat des activités abandonnées", l'information comparative étant retraitée.

La transaction est soumise aux conditions normales de clôture et a été finalisée début 2015. En 2014, les 66 magasins ont généré des revenus d'approximativement \$0,5 milliard.

Au 31 décembre 2014, la valeur comptable des actifs classés comme détenus en vue de la vente et les passifs associés liés à la cession de Bottom Dollar Food à Aldi Inc. se présentait comme suit:

(en millions de €)	2014
Immobilisations corporelles	52
<b>Actifs classés comme détenus en vue de la vente</b>	<b>52</b>
Moins:	
Dettes de location-financement	(37)
Dettes commerciales, charges à payer et autres passifs	(3)
<b>Actifs classés comme détenus en vue de la vente, nets des passifs associés</b>	<b>12</b>

En outre, des équipements relatifs à ces magasins (valeur comptable de €2 millions), que le Groupe prévoit de vendre à des tiers, ont été classés comme détenus en vue de la vente.

Le Groupe a comptabilisé une perte de valeur totale de €124 millions (voir également la Note 5.3.) afin de réduire la valeur comptable de Bottom Dollar Food à sa juste valeur diminuée des coûts de la vente.

#### Cession de Sweetbay, Harveys et Reid's

En 2013, le Groupe Delhaize a signé un accord avec Bi-Lo Holdings (Bi-Lo) en vue de la vente de ses activités Sweetbay, Harveys et Reid's. La transaction a été clôturée en 2014 pour un prix de vente final de \$234 millions (€171 millions) en espèces.

Les actifs et passifs liés à ces activités (faisant partie du secteur "Etats-Unis") ont été classés en tant que groupe destiné à être cédé détenu en vue de la vente en 2013 et le résultat après impôts de ces activités a été classé comme "Résultat des activités abandonnées", l'information comparative étant retraitée.

En 2013, les 164 magasins inclus dans la transaction ont généré des revenus d'approximativement \$1,7 milliard.

Une plus-value de €8 millions réalisée sur la vente a été incluse dans le "Résultat des activités abandonnées" en 2014.

### **Cession des activités en Bulgarie et en Bosnie-Herzégovine**

En 2014, le Groupe Delhaize a vendu ses activités en Bulgarie à AP Mart et Delhaize Bosnia & Herzegovina à Tropic Group B.V., ce qui a engendré des pertes non significatives. Ces deux activités faisaient partie du secteur "Sud-Est de l'Europe" et remplissent les conditions pour être considérées comme des activités abandonnées. De ce fait, le bénéfice ou la perte après impôts de ces activités a été classé(e) comme "Résultat des activités abandonnées" (voir également la Note 5.3.) et les informations comparatives ont été retraitées.

Les activités ont été transférées aux acheteurs, y compris €3 millions et €1 million de trésorerie et équivalents de trésorerie, respectivement.

### **Cession de Delhaize Montenegro**

En 2013, le Groupe Delhaize a vendu ses activités au Monténégro (faisant partie du secteur "Sud-Est de l'Europe") pour un prix de vente total de €5 millions à Expo Commerce et a présenté son résultat en tant qu'activités abandonnées (voir également la Note 5.3.). L'information comparative a été retraitée.

### **Cession de Delhaize Albania SHPK**

En 2013, le Groupe Delhaize a finalisé la vente de ses activités albanaises ("Delhaize Albania") pour un prix de vente de €1 million. Les actifs et passifs de Delhaize Albania, qui faisaient partie du secteur "Sud-Est de l'Europe" avaient été présentés comme "détenus en vue de la vente" au 31 décembre 2012 et ses résultats d'exploitation pour les années précédentes ainsi que le profit de €1 million réalisé sur la vente ont été classés comme "Résultats des activités abandonnées" dans le compte de résultats.

### **Cession de propriétés individuelles**

En 2014, le Groupe Delhaize a vendu son centre de distribution de Plant City, Floride (valeur comptable de \$23 millions) qui fournissait les magasins Sweetbay jusqu'à leur cession, à C&S Wholesale Grocers pour une contrepartie totale de \$28 millions (€21 millions).

Le Groupe Delhaize détient un certain nombre de propriétés individuelles, principalement des petits magasins, bureaux, pharmacies et agences bancaires qu'il ne considère pas comme faisant partie de ses activités de distributeur. La valeur comptable de ces actifs détenus en vue de la vente s'élève à €6 millions au 31 décembre 2014, dont €3 millions aux Etats-Unis et €3 millions dans le secteur "Sud-Est de l'Europe". Au 31 décembre 2013 et 2012, la valeur comptable des propriétés individuelles détenues en vue de la vente s'élevait à €7 millions et €12 millions, respectivement.

Ces propriétés sont mesurées à leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Les justes valeurs de ces actifs sont classées au Niveau 2 dans la hiérarchie des justes valeurs. Ces justes valeurs ont été déterminées en utilisant principalement une approche de marché, basée sur des transactions de vente sur le marché de propriétés comparables et sur des accords de vente signés mais non contraignants.

### 5.3 Activités abandonnées

Comme mentionné dans la Note 5.2, Bottom Dollar Food, Sweetbay, Harveys et Reid's (Etats-Unis) et les activités en Bulgarie, en Bosnie-Herzégovine, au Montenegro et en Albanie sont considérés comme activités abandonnées.

Le "Résultat des activités abandonnées" global et les flux de trésorerie correspondants des entités classées en tant qu'activités abandonnées sont résumés comme suit (aucun ajustement aux montants présentés précédemment dans les activités abandonnées n'a été effectué):

(en millions de €, sauf informations par action)	2014	2013	2012
Revenus	864	1 868	2 103
Coût des ventes	(676)	(1 415)	(1 587)
Autres produits d'exploitation	7	12	9
Charges administratives et commerciales	(195)	(462)	(566)
Autres charges d'exploitation	(8)	(89)	(154)
Charges financières nettes	(1)	(17)	(17)
Résultat avant impôt	(9)	(103)	(212)
Charge d'impôt	(2)	25	34
<b>Résultat des activités abandonnées (net d'impôt)</b>	<b>(11)</b>	<b>(78)</b>	<b>(178)</b>
Perte avant impôt comptabilisée sur l'évaluation d'actifs de groupes destinés à être cédés	(138)	(12)	(16)
Charge d'impôt	50	—	—
<b>Résultat des activités abandonnées (net d'impôt), entièrement attribuable aux actionnaires du Groupe</b>	<b>(99)</b>	<b>(90)</b>	<b>(194)</b>
Perte de base par action des activités abandonnées	(0,97)	(0,89)	(1,92)
Perte diluée par action des activités abandonnées	(0,97)	(0,88)	(1,91)
Trésorerie d'exploitation	(29)	15	9
Trésorerie d'investissement	7	(43)	(51)
Trésorerie de financement	9	43	20
<b>Total des flux de trésorerie</b>	<b>(13)</b>	<b>15</b>	<b>(22)</b>

En 2014, le Groupe a comptabilisé des pertes de valeur de €138 millions afin de réduire la valeur comptable de Bottom Dollar Food (€124 millions), des activités en Bulgarie (€11 millions) et en Bosnie-Herzégovine (€3 millions) à leur juste valeur estimée diminuée des coûts de la vente.

En 2013, le Groupe Delhaize a comptabilisé dans les "Autres charges d'exploitation" des charges de fermeture pour des magasins Sweetbay de €46 millions, des charges pour des contrats de location déficitaires, des coûts de licenciement et des pertes de valeur liés au siège social et aux centres de distribution qui ont été impactés par la vente prévue à Bi-Lo pour un montant total de €19 millions et a encouru des coûts de transaction de €9 millions. Le Groupe a comptabilisé une perte de valeur totale de €12 millions afin de réduire la valeur comptable de Delhaize Montenegro et Sweetbay, Harveys et Reid's à leur juste valeur estimée diminuée des coûts de la vente.

En 2012, les "Autres charges d'exploitation" comprenaient €137 millions de pertes de valeur: €35 millions liés aux magasins Sweetbay sous-performants, €9 millions liés aux magasins Bottom Dollar Food sous-performants, €42 millions en Bulgarie (dont €15 millions sur le goodwill et €15 millions sur le nom commercial Piccadilly), €34 millions en Bosnie-Herzégovine (dont €26 millions sur le goodwill), et €17 millions au Montenegro (dont €10 millions sur le goodwill). Le Groupe Delhaize a comptabilisé une perte de valeur de €16 millions pour Delhaize Albania.

## 6. Goodwill

(en millions de €)	2014	2013	2012
Valeur comptable brute au 1 <sup>er</sup> janvier	3 215	3 396	3 487
Pertes de valeur cumulées au 1 <sup>er</sup> janvier	(256)	(207)	(73)
<b>Valeur comptable nette au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>2 959</b>	<b>3 189</b>	<b>3 414</b>
Acquisitions par regroupements d'entreprises et ajustements à la comptabilité d'acquisition initiale	13	3	3
Classés comme détenus en vue de la vente (montant net)	(1)	(3)	(8)
Pertes de valeur	(138)	(124)	(136)
Ecart de conversion (montant net)	314	(106)	(84)
Valeur comptable brute au 31 décembre	3 485	3 215	3 396
Pertes de valeur cumulées au 31 décembre	(338)	(256)	(207)
<b>Valeur comptable nette au 31 décembre</b>	<b>3 147</b>	<b>2 959</b>	<b>3 189</b>

Le goodwill est attribué et soumis au test de dépréciation au niveau des unités génératrices de trésorerie (UGT) qui sont susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement dont le goodwill résulte et qui, pour le Groupe Delhaize, sont les entités opérationnelles ou les pays, lesquels sont le niveau le plus bas auquel le goodwill est suivi à des fins de gestion interne.

En 2012, le Groupe a revu son reporting envers le principal décideur opérationnel pour ses sociétés opérationnelles américaines (voir Note 3). Par conséquent, les activités américaines du Groupe Delhaize représentent des secteurs opérationnels séparés pour lesquels le goodwill doit faire l'objet de tests de dépréciation.

Le goodwill est réparti entre les UGT de la manière suivante:

(en millions)		2014	2013	2012
<i>Food Lion</i>	USD	1 684	1 684	1 688
<i>Hannaford</i>	USD	1 558	1 555	1 555
Etats-Unis	EUR	2 670	2 349	2 458
Grèce	EUR	214	209	207
Belgique	EUR	186	186	186
Serbie	EUR	50	194	318
Roumanie	EUR	27	20	20
Bulgarie	EUR	—	1	—
<b>Total</b>	<b>EUR</b>	<b>3 147</b>	<b>2 959</b>	<b>3 189</b>

Le Groupe Delhaize réalise un test de dépréciation du goodwill annuellement, et chaque fois que des événements ou des circonstances indiquent que le goodwill peut être déprécié. Le test de dépréciation du goodwill implique une comparaison de la valeur recouvrable de chaque UGT avec sa valeur comptable, y compris le goodwill, et la comptabilisation d'une perte de valeur si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable.

La valeur recouvrable de chaque entité opérationnelle est déterminée sur base de la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de la vente:

- La valeur d'utilité est calculée en utilisant des projections de flux de trésorerie en devise locale basées sur les derniers plans financiers disponibles approuvés par la direction pour toutes les UGT, ajustées afin de s'assurer que les UGT sont testées dans leur condition actuelle, couvrant une période de trois ans, basées sur les résultats réels du passé et en utilisant des données observables du marché quand cela est possible. Les flux de trésorerie au-delà de la période de 3 ans sont extrapolés à 5 ans.

Les taux de croissance et les marges d'exploitation utilisés pour estimer les performances futures se basent, à parts égales, sur les performances passées et l'expérience des taux de croissance, et sur les marges d'exploitation réalisables dans le marché considéré, conformément aux données du marché dans la mesure du possible. Au-delà de 5 ans, des taux de croissance perpétuels qui n'excèdent pas le taux de croissance moyen à long terme pour le secteur de la distribution dans le marché spécifique en question et la croissance économique à long terme du pays concerné sont utilisés. Les flux de trésorerie avant impôt sont actualisés en appliquant un taux avant impôt, qui est issu du Coût Moyen Pondéré du Capital des UGT de l'entité à l'aide d'un processus itératif, tel que décrit par la norme IAS 36.

- La juste valeur diminuée des coûts de la vente est basée sur l'actualisation des flux de trésorerie, en devises locales, en utilisant des projections de flux de trésorerie basées sur les derniers plans financiers disponibles approuvés par la direction tels que décrits ci-dessus. Les flux de trésorerie au-delà de la période de 3 ans sont extrapolés à 10 ans conformément aux hypothèses des intervenants du marché. Au-delà de 10 ans, les taux de croissance perpétuels n'excèdent pas le taux de croissance moyen à long terme pour le secteur de la distribution dans le marché spécifique en question et la croissance économique à long terme du pays concerné. Les marges d'exploitation sont en ligne avec les hypothèses à long terme des intervenants du marché. Le Groupe Delhaize utilise des flux de trésorerie avant impôts qui sont actualisés en appliquant un

taux avant impôt, qui est issu du Coût Moyen Pondéré du Capital des UGT tel que décrit ci-dessus. La juste valeur diminuée des coûts de la vente représente une juste valeur de Niveau 3 dans la hiérarchie des justes valeurs de la norme IFRS 13. Des multiples de bénéfices payés pour des entreprises similaires sur le marché sont utilisés pour garantir la pertinence des estimations de la juste valeur diminuée des coûts de la vente et la cohérence générale.

### Etats-Unis

La valeur recouvrable de Hannaford a été déterminée sur base de la valeur d'utilité. En 2014, la valeur recouvrable de Food Lion a été déterminée sur base d'estimations de la juste valeur diminuée des coûts de la vente et de la valeur d'utilité. L'estimation de la juste valeur diminuée des coûts de la vente tient compte de la nouvelle stratégie "Easy, Fresh & Affordable", dont le test a débuté en 2013, tandis que l'estimation de la valeur d'utilité ne prend pas en considération les flux de trésorerie relatifs à cette stratégie. La juste valeur étant supérieure à la valeur d'utilité, la juste valeur représente la valeur recouvrable, les deux valeurs étant nettement supérieures à la valeur comptable. Les hypothèses principales utilisées pour la détermination des valeurs recouvrables étaient les suivantes:

	Taux de croissance perpétuel	Taux d'actualisation avant impôt
2014:		
Food Lion (Juste valeur diminuée des coûts de la vente)	2,1%	10,4%
Hannaford (Valeur d'utilité)	2,1%	10,5%
2013:		
Food Lion (Juste valeur diminuée des coûts de la vente)	2,1%	10,4%
Hannaford (Valeur d'utilité)	2,1%	10,6%
2012:		
Food Lion (Valeur d'utilité)	2,3%	10,1%
Hannaford (Valeur d'utilité)	2,3%	9,6%

La direction estime que les hypothèses utilisées dans le calcul des valeurs recouvrables représentent les meilleures estimations de développement futur et est d'avis qu'aucun changement raisonnable éventuel d'aucune des hypothèses clés mentionnées ci-dessus n'aurait pour effet que la valeur comptable des unités génératrices de trésorerie excède leur valeur recouvrable. Le Groupe a estimé qu'une diminution du taux de croissance de 50 points de base, les autres hypothèses étant inchangées, diminuerait la valeur recouvrable 2014 de Food Lion et Hannaford de respectivement \$363 millions et \$353 millions. Une augmentation du taux d'actualisation de 100 points de base, les autres hypothèses étant inchangées, ferait baisser la valeur recouvrable 2014 de Food Lion et Hannaford de respectivement \$1 029 millions et \$779 millions. Une augmentation du taux d'actualisation de 100 points de base et une réduction simultanée du taux de croissance de 50 points de base n'amèneraient pas la valeur comptable de Food Lion ou Hannaford au-delà de leur valeur recouvrable. Par ailleurs, une réduction des flux de trésorerie totaux futurs de 10%, les autres hypothèses étant inchangées, diminuerait la valeur recouvrable 2014 de Food Lion et de Hannaford de respectivement \$576 millions et \$460 millions et n'amènerait pas la valeur comptable de Food Lion ou de Hannaford au-delà de leur valeur recouvrable.

En 2013, et suite à la décision de vendre Sweetbay, Harveys et Reid's, un goodwill de €3 millions, précédemment alloué à Food Lion, a été réalloué à Harveys et transféré dans les actifs détenus en vue de la vente (voir Note 5.2).

### Europe

La valeur recouvrable des secteurs opérationnels Belgique, Grèce et Roumanie a été déterminée sur base des valeurs d'utilité. Les hypothèses principales utilisées pour la détermination des valeurs d'utilité étaient les suivantes:

	Taux de croissance perpétuel	Taux d'actualisation avant impôt
2014:		
Belgique	1,4%	9,3%
Grèce	2,3%	11,5%
Roumanie	2,7%	11,7%
2013:		
Belgique	2,3%	11,3%
Grèce	2,3%	12,9%
Roumanie	2,5%	12,1%
2012:		
Belgique	2,4%	9,9%
Grèce	1,6%	14,4%
Roumanie	2,3%	11,7%

La direction estime que les hypothèses utilisées dans les calculs des valeurs d'utilité représentent les meilleures estimations des développements futurs et est d'avis qu'aucun changement éventuel raisonnable d'aucune des hypothèses clés mentionnées ci-

dessus n'aurait pour effet que la valeur comptable des unités génératrices de trésorerie excède leur valeur recouvrable. Le Groupe a estimé qu'une diminution du taux de croissance de 50 points de base, les autres hypothèses étant inchangées, ferait baisser la valeur recouvrable 2014 des secteurs opérationnels Belgique, Grèce et Roumanie de respectivement €129 millions, €59 millions et €20 millions. Une augmentation du taux d'actualisation de 100 points de base, les autres hypothèses étant inchangées, diminuerait la valeur recouvrable 2014 des secteurs opérationnels Belgique, Grèce et Roumanie de respectivement €287 millions, €146 millions et €49 millions. Une augmentation du taux d'actualisation de 100 points de base et une réduction simultanée du taux de croissance de 50 points de base n'amèneraient pas la valeur comptable des secteurs opérationnels Belgique, Grèce et Roumanie au-delà de leur valeur recouvrable. Par ailleurs, une réduction des flux de trésorerie totaux futurs de 10%, les autres hypothèses étant inchangées, ferait baisser la valeur recouvrable 2014 des secteurs opérationnels Belgique, Grèce et Roumanie de respectivement €167 millions, €116 millions et €44 millions et n'amènerait pas la valeur comptable de ces secteurs au-delà de leur valeur recouvrable.

Étant donné la croissance à long terme attendue des activités relativement récentes en Serbie, la valeur recouvrable a été déterminée en se basant sur des estimations de juste valeur diminuée des coûts de la vente.

- En 2012, le Groupe Delhaize a déprécié 100% du goodwill comptabilisé à l'époque pour la Bulgarie, la Bosnie-Herzégovine et le Monténégro et a comptabilisé une perte de valeur de €85 millions sur le goodwill relatif à la Serbie.
- En 2013, la situation économique générale en Serbie s'est significativement dégradée, impactant les prévisions à court et moyen termes du Groupe pour ses activités serbes et résultant en un indicateur de perte de valeur. Par conséquent, le Groupe Delhaize a réalisé un test de dépréciation de son goodwill serbe et a enregistré une perte de valeur supplémentaire de €124 millions.
- En 2014, l'économie serbe a continué à éprouver des difficultés en raison de l'impact de la rigueur budgétaire, d'une diminution des investissements étrangers et de la situation globale fragile des marchés serbe et internationaux. Au deuxième trimestre, le pays a en outre été touché par des inondations dévastatrices, qui ont continué à influencer négativement l'économie. Simultanément, la concurrence a continué à se renforcer dans le secteur de la distribution. Par conséquent, le Groupe Delhaize a reconsidéré ses estimations et prévisions relatives à ses activités en Serbie et a conclu que les éléments ci-dessus avaient un impact négatif à court terme sur les projections de flux de trésorerie de Delhaize Serbie, résultant en des indicateurs de perte de valeur du goodwill. Par conséquent, le Groupe Delhaize a actualisé son test de dépréciation sur le goodwill serbe et a comptabilisé des pertes de valeur d'un montant total de €138 millions.

Les hypothèses principales utilisées et les pertes de valeur comptabilisées de ces dernières années sont les suivantes:

	Taux de croissance perpétuel	Taux d'actualisation avant impôt	Perte de valeur comptabilisée (en millions)	
2014:				
Serbie	3,0%	15,1%	EUR	138
2013:				
Serbie	2,8%	15,1%	EUR	124
2012:				
Serbie	3,7%	14,6%	EUR	85
Bosnie-Herzégovine	2,7%	10,7%	EUR	26
Bulgarie	2,3%	16,1%	EUR	15
Monténégro	3,4%	14,1%	EUR	10
<b>Total</b>			<b>EUR</b>	<b>136</b>

Pour le test annuel de dépréciation du goodwill de Delhaize Serbie, le Groupe Delhaize a appliqué un taux de croissance perpétuel de 3,2% et un taux d'actualisation avant impôt de 15,2%, qui n'a pas résulté en des pertes de valeur supplémentaires. Le Groupe a estimé qu'une diminution du taux de croissance de 50 points de base, les autres hypothèses étant inchangées, ferait baisser la valeur recouvrable de Delhaize Serbie de €9 millions et amènerait la valeur comptable €2 millions au-delà de la valeur recouvrable. Une augmentation du taux d'actualisation de 100 points de base, les autres hypothèses étant inchangées, diminuerait la valeur recouvrable de €41 millions et amènerait la valeur comptable €33 millions au-delà de la valeur recouvrable. Une augmentation du taux d'actualisation de 100 points de base et une réduction simultanée du taux de croissance de 50 points de base diminueraient la valeur recouvrable de €48 millions et amèneraient la valeur comptable €40 millions au-delà de la valeur recouvrable. Par ailleurs, une réduction des flux de trésorerie totaux futurs de 10%, les autres hypothèses étant inchangées, diminuerait la valeur recouvrable de €35 millions et amènerait la valeur comptable €28 millions au-delà de la valeur recouvrable.

Les pertes de valeur sont comptabilisées dans le compte de résultats dans les "Autres charges d'exploitation" (voir Note 28).

En 2012, et suite à la décision de vendre les activités albanaises du Groupe (voir Note 5.2), le goodwill concerné a été entièrement déprécié suite à l'évaluation de ces activités à la juste valeur diminuée des coûts de la vente. La perte sur la réévaluation est comptabilisée dans "Résultat des activités abandonnées (net d'impôt)" (voir Note 5.3).

## 7. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent principalement des noms commerciaux, des clientèles, des logiciels développés en interne ou acquis, des droits de bail commercialement favorables, des fichiers de prescriptions et d'autres licences. Le Groupe Delhaize a déterminé que les noms commerciaux ont une durée d'utilité indéterminée et ne sont pas amortis, mais soumis à un test de dépréciation annuellement et chaque fois qu'il y a un indice qu'ils puissent être dépréciés. Le test de dépréciation sur les noms commerciaux consiste à comparer leur valeur recouvrable, à savoir leur juste valeur diminuée des coûts de la vente (Niveau 3), à leur valeur comptable. La valeur recouvrable est estimée en utilisant la méthode des redevances, sur base des projections de revenus et des taux d'actualisation de chaque entité opérationnelle conformément aux hypothèses appliquées dans le cadre du test annuel de dépréciation du goodwill (voir Note 6). Le Groupe a appliqué des taux de redevance de 0,45% et 0,70% pour Food Lion et Hannaford, respectivement, et de 0,62% (Tempo) et de 1,41% (Maxi) pour la Serbie, en fonction des atouts locaux de chaque enseigne.

Durant le deuxième trimestre 2014, le Groupe a identifié des indicateurs de perte de valeur relatifs à ses activités serbes et a dès lors actualisé le test de dépréciation des noms commerciaux serbes, résultant en la comptabilisation de €10 millions de pertes de valeur. Les taux de redevance utilisés pour les différentes enseignes se situent entre 0,62% (Tempo) et 1,43% (Maxi).

En 2013, le Groupe a identifié des indicateurs de perte de valeur concernant ses enseignes serbes et bulgares. Les taux de redevance utilisés pour les différentes enseignes se situent entre 0,54% (Piccadilly) et 1,20% (Maxi). En outre, le Groupe a décidé de supprimer ses enseignes Mini Maxi et Piccadilly Express et de convertir ces magasins dans un nouveau format et a ainsi totalement déprécié ces noms commerciaux. Suite à ce qui précède, le Groupe a comptabilisé des pertes de valeur d'un montant de €67 millions et de €4 millions pour la Serbie et la Bulgarie, respectivement. Dans le cadre de la cession de Harveys (voir Note 5.2), \$5 millions (€4 millions) ont été reclassés de l'unité génératrice de trésorerie Food Lion vers les actifs détenus en vue de la vente.

En 2012, le Groupe a déprécié entièrement le nom commercial des activités albanaises (€3 millions), suite à l'évaluation du groupe destiné à être cédé conformément à la norme IFRS 5, et a comptabilisé cette dépréciation dans le "Résultat des activités abandonnées (net d'impôt)" (voir Note 5.3). Le Groupe a également comptabilisé des pertes de valeur sur l'enseigne Piccadilly en Bulgarie (faisant partie du secteur Sud-Est de l'Europe) pour €15 millions, reflétant ainsi la révision des prévisions du Groupe quant aux conditions de marché.

Voir Note 8 pour une description du test de dépréciation des actifs à durée d'utilité déterminée.

(en millions de €)	Noms commerciaux	Logiciels développés	Logiciels acquis	Droits de bail commerc. favorables	Autre	Total
<b>Coût au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>519</b>	<b>290</b>	<b>359</b>	<b>122</b>	<b>55</b>	<b>1 345</b>
Additions	—	43	23	—	12	78
Cessions et désaffectations	—	—	(2)	(4)	(3)	(9)
Acquisitions par regroupements d'entreprises	—	—	—	1	1	2
Transferts (vers) en provenance d'autres comptes	—	2	9	—	(10)	1
Classés comme détenus en vue de la vente	(29)	—	(1)	—	(1)	(31)
Ecart de conversion	38	13	37	15	6	109
<b>Coût au 31 décembre 2014</b>	<b>528</b>	<b>348</b>	<b>425</b>	<b>134</b>	<b>60</b>	<b>1 495</b>
<b>Amortissements cumulés au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>—</b>	<b>(171)</b>	<b>(242)</b>	<b>(86)</b>	<b>(27)</b>	<b>(526)</b>
<b>Pertes de valeur cumulées au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>(85)</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>(2)</b>	<b>(87)</b>
Charges d'amortissement	—	(35)	(43)	(7)	(4)	(89)
Pertes de valeur	(10)	—	—	—	—	(10)
Cessions et désaffectations	—	—	2	4	3	9
Classés comme détenus en vue de la vente	19	—	—	—	1	20
Ecart de conversion	4	(11)	(26)	(12)	(4)	(49)
<b>Amortissements cumulés au 31 décembre 2014</b>	<b>—</b>	<b>(217)</b>	<b>(309)</b>	<b>(100)</b>	<b>(32)</b>	<b>(658)</b>
<b>Pertes de valeur cumulées au 31 décembre 2014</b>	<b>(72)</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>	<b>(74)</b>
<b>Valeur comptable nette au 31 décembre 2014</b>	<b>456</b>	<b>131</b>	<b>116</b>	<b>33</b>	<b>27</b>	<b>763</b>

(en millions de €)	Noms commer- ciaux	Logiciels développés	Logiciels acquis	Droits de bail commerc.t favorables	Autre	Total
<b>Coût au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>575</b>	<b>271</b>	<b>321</b>	<b>154</b>	<b>63</b>	<b>1 384</b>
Additions	—	36	32	—	11	79
Cessions et désaffectations	—	(1)	(2)	(16)	(3)	(22)
Transferts (vers) en provenance d'autres comptes	—	(12)	21	—	(8)	1
Classés comme détenus en vue de la vente	(38)	—	(1)	(10)	(6)	(55)
Ecart de conversion	(18)	(4)	(12)	(6)	(2)	(42)
<b>Coût au 31 décembre 2013</b>	<b>519</b>	<b>290</b>	<b>359</b>	<b>122</b>	<b>55</b>	<b>1 345</b>
<b>Amortissements cumulés au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>—</b>	<b>(142)</b>	<b>(211)</b>	<b>(102)</b>	<b>(28)</b>	<b>(483)</b>
<b>Pertes de valeur cumulées au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>(51)</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>(2)</b>	<b>(53)</b>
Charges d'amortissement	—	(33)	(41)	(9)	(4)	(87)
Pertes de valeur	(71)	—	—	—	(1)	(72)
Cessions et désaffectations	—	—	2	15	1	18
Transferts vers (en provenance) d'autres comptes	—	—	(1)	(1)	2	—
Classés comme détenus en vue de la vente	34	—	1	7	3	45
Ecart de conversion	3	4	8	4	—	19
<b>Amortissements cumulés au 31 décembre 2013</b>	<b>—</b>	<b>(171)</b>	<b>(242)</b>	<b>(86)</b>	<b>(27)</b>	<b>(526)</b>
<b>Pertes de valeur cumulées au 31 décembre 2013</b>	<b>(85)</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>(2)</b>	<b>(87)</b>
<b>Valeur comptable nette au 31 décembre 2013</b>	<b>434</b>	<b>119</b>	<b>117</b>	<b>36</b>	<b>26</b>	<b>732</b>

(en millions de €)	Noms commer- ciaux	Logiciels développés	Logiciels acquis	Droits de bail commerc. favorables	Autre	Total
<b>Coût au 1<sup>er</sup> janvier 2012</b>	<b>599</b>	<b>222</b>	<b>281</b>	<b>170</b>	<b>65</b>	<b>1 337</b>
Additions	—	71	17	—	4	92
Cessions et désaffectations	—	—	(2)	(12)	(4)	(18)
Transferts (vers) en provenance d'autres comptes	—	(20)	30	—	—	10
Classés comme détenus en vue de la vente	(3)	—	—	—	—	(3)
Ecart de conversion	(21)	(2)	(5)	(4)	(2)	(34)
<b>Coût au 31 décembre 2012</b>	<b>575</b>	<b>271</b>	<b>321</b>	<b>154</b>	<b>63</b>	<b>1 384</b>
<b>Amortissements cumulés au 1<sup>er</sup> janvier 2012</b>	<b>—</b>	<b>(116)</b>	<b>(171)</b>	<b>(105)</b>	<b>(30)</b>	<b>(422)</b>
<b>Pertes de valeur cumulées au 1<sup>er</sup> janvier 2012</b>	<b>(36)</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>(1)</b>	<b>(37)</b>
Charges d'amortissement	—	(27)	(36)	(11)	(3)	(77)
Pertes de valeur	(15)	—	—	—	(2)	(17)
Cessions et désaffectations	—	—	1	12	4	17
Transferts vers (en provenance) d'autres comptes	—	—	(8)	—	—	(8)
Ecart de conversion	—	1	3	2	2	8
<b>Amortissements cumulés au 31 décembre 2012</b>	<b>—</b>	<b>(142)</b>	<b>(211)</b>	<b>(102)</b>	<b>(28)</b>	<b>(483)</b>
<b>Pertes de valeur cumulées au 31 décembre 2012</b>	<b>(51)</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>(2)</b>	<b>(53)</b>
<b>Valeur comptable nette au 31 décembre 2012</b>	<b>524</b>	<b>129</b>	<b>110</b>	<b>52</b>	<b>33</b>	<b>848</b>

Les noms commerciaux sont répartis entre les unités génératrices de trésorerie suivantes:

(en millions de €)	31 décembre		
	2014	2013	2012
Food Lion	208	184	196
Hannaford	178	156	163
<b>Delhaize America</b>	<b>386</b>	<b>340</b>	<b>359</b>
Serbie	70	84	151
Bulgarie	—	10	14
<b>Sud-Est de l'Europe</b>	<b>70</b>	<b>94</b>	<b>165</b>
<b>Total</b>	<b>456</b>	<b>434</b>	<b>524</b>

Les amortissements d'immobilisations incorporelles sont principalement inclus dans les charges administratives et commerciales.

## 8. Immobilisations corporelles

(en millions de €)	Terrains et immeubles	Aménage- ments aux actifs loués	Mobilier, équipement et matériel roulant	Constructions en cours et acomptes versés	Actifs sous contrats de location- financement	Total des immobili- sations corporelles
<b>Coût au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>2 579</b>	<b>1 732</b>	<b>3 269</b>	<b>61</b>	<b>716</b>	<b>8 357</b>
Additions	79	55	240	152	37	563
Cessions et désaffectations	(51)	(21)	(188)	—	(26)	(286)
Acquisitions par regroupements d'entreprises	2	—	2	—	—	4
Transferts (vers) en provenance d'autres comptes	86	51	34	(170)	1	2
Ecart de conversion	158	158	289	1	83	689
Classés comme détenus en vue de la vente	(129)	(77)	(75)	(1)	(53)	(335)
<b>Coût au 31 décembre 2014</b>	<b>2 724</b>	<b>1 898</b>	<b>3 571</b>	<b>43</b>	<b>758</b>	<b>8 994</b>
<b>Amortissements cumulés au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>(837)</b>	<b>(1 084)</b>	<b>(2 022)</b>	<b>—</b>	<b>(371)</b>	<b>(4 314)</b>
<b>Pertes de valeur cumulées au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>(20)</b>	<b>(10)</b>	<b>(36)</b>	<b>(1)</b>	<b>(3)</b>	<b>(70)</b>
Charges d'amortissement	(90)	(119)	(250)	—	(41)	(500)
Pertes de valeur	(9)	(3)	(14)	—	—	(26)
Cessions et désaffectations	33	20	170	—	24	247
Transferts vers (en provenance) d'autres comptes	(2)	—	1	—	(1)	(2)
Ecart de conversion	(71)	(112)	(196)	1	(47)	(425)
Classés comme détenus en vue de la vente	28	27	42	—	14	111
<b>Amortissements cumulés au 31 décembre 2014</b>	<b>(949)</b>	<b>(1 273)</b>	<b>(2 277)</b>	<b>—</b>	<b>(422)</b>	<b>(4 921)</b>
<b>Pertes de valeur cumulées au 31 décembre 2014</b>	<b>(19)</b>	<b>(8)</b>	<b>(28)</b>	<b>—</b>	<b>(3)</b>	<b>(58)</b>
<b>Valeur comptable nette au 31 décembre 2014</b>	<b>1 756</b>	<b>617</b>	<b>1 266</b>	<b>43</b>	<b>333</b>	<b>4 015</b>

(en millions de €)	Terrains et immeubles	Aménage- ments aux actifs loués	Mobilier, équipement et matériel roulant	Constructions en cours et acomptes versés	Actifs sous contrats de location- financement	Total des immobili- sations corporelles
<b>Coût au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>2 586</b>	<b>1 914</b>	<b>3 602</b>	<b>42</b>	<b>856</b>	<b>9 000</b>
Additions	76	71	216	123	12	498
Cessions et désaffectations	(17)	(88)	(232)	—	(39)	(376)
Acquisitions par regroupements d'entreprises	—	2	3	—	—	5
Transferts (vers) en provenance d'autres comptes	43	26	20	(103)	(20)	(34)
Ecart de conversion	(61)	(58)	(109)	(1)	(31)	(260)
Classés comme détenus en vue de la vente	(48)	(135)	(231)	—	(62)	(476)
<b>Coût au 31 décembre 2013</b>	<b>2 579</b>	<b>1 732</b>	<b>3 269</b>	<b>61</b>	<b>716</b>	<b>8 357</b>
<b>Amortissements cumulés au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>(800)</b>	<b>(1 156)</b>	<b>(2 194)</b>	<b>—</b>	<b>(407)</b>	<b>(4 557)</b>
<b>Pertes de valeur cumulées au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>(26)</b>	<b>(29)</b>	<b>(53)</b>	<b>(1)</b>	<b>(20)</b>	<b>(129)</b>
Charges d'amortissement	(88)	(122)	(255)	—	(43)	(508)
Pertes de valeur	(2)	(5)	(7)	—	(3)	(17)
Cessions et désaffectations	15	86	213	—	39	353
Transferts vers (en provenance) d'autres comptes	—	1	4	—	18	23
Ecart de conversion	24	39	73	—	16	152
Classés comme détenus en vue de la vente	20	92	161	—	26	299
<b>Amortissements cumulés au 31 décembre 2013</b>	<b>(837)</b>	<b>(1 084)</b>	<b>(2 022)</b>	<b>—</b>	<b>(371)</b>	<b>(4 314)</b>
<b>Pertes de valeur cumulées au 31 décembre 2013</b>	<b>(20)</b>	<b>(10)</b>	<b>(36)</b>	<b>(1)</b>	<b>(3)</b>	<b>(70)</b>
<b>Valeur comptable nette au 31 décembre 2013</b>	<b>1 722</b>	<b>638</b>	<b>1 211</b>	<b>60</b>	<b>342</b>	<b>3 973</b>

(en millions de €)	Terrains et immeubles	Aménagements aux actifs loués	Mobilier, équipement et matériel roulant	Constructions en cours et acomptes versés	Actifs sous contrats de location-financement	Total des immobilisations corporelles
<b>Coût au 1<sup>er</sup> janvier 2012</b>	<b>2 530</b>	<b>1 897</b>	<b>3 612</b>	<b>86</b>	<b>969</b>	<b>9 094</b>
Additions	94	100	244	145	14	597
Cessions et désaffectations	(21)	(110)	(228)	(4)	(26)	(389)
Acquisitions par regroupements d'entreprises	3	—	1	—	—	4
Transferts (vers) en provenance d'autres comptes	29	56	40	(185)	(87)	(147)
Ecarts de conversion	(48)	(28)	(55)	—	(14)	(145)
Classés comme détenus en vue de la vente	(1)	(1)	(12)	—	—	(14)
<b>Coût au 31 décembre 2012</b>	<b>2 586</b>	<b>1 914</b>	<b>3 602</b>	<b>42</b>	<b>856</b>	<b>9 000</b>
<b>Amortissements cumulés au 1<sup>er</sup> janvier 2012</b>	<b>(735)</b>	<b>(1 123)</b>	<b>(2 109)</b>	<b>—</b>	<b>(422)</b>	<b>(4 389)</b>
<b>Pertes de valeur cumulées au 1<sup>er</sup> janvier 2012</b>	<b>(18)</b>	<b>(34)</b>	<b>(62)</b>	<b>—</b>	<b>(56)</b>	<b>(170)</b>
Charges d'amortissement	(93)	(132)	(292)	—	(50)	(567)
Pertes de valeur	(15)	(23)	(36)	(1)	(12)	(87)
Cessions et désaffectations	14	109	209	—	25	357
Transferts vers (en provenance) d'autres comptes	10	1	4	—	79	94
Ecarts de conversion	11	17	34	—	9	71
Classés comme détenus en vue de la vente	—	—	5	—	—	5
<b>Amortissements cumulés au 31 décembre 2012</b>	<b>(800)</b>	<b>(1 156)</b>	<b>(2 194)</b>	<b>—</b>	<b>(407)</b>	<b>(4 557)</b>
<b>Pertes de valeur cumulées au 31 décembre 2012</b>	<b>(26)</b>	<b>(29)</b>	<b>(53)</b>	<b>(1)</b>	<b>(20)</b>	<b>(129)</b>
<b>Valeur comptable nette au 31 décembre 2012</b>	<b>1 760</b>	<b>729</b>	<b>1 355</b>	<b>41</b>	<b>429</b>	<b>4 314</b>

En 2014, le Groupe a reclassé des immobilisations corporelles dans les actifs classés comme détenus en vue de la vente pour un montant total de €224 millions suite à la cession (prévue) de l'enseigne Bottom Dollar Food, d'un centre de distribution Sweetbay (total de €205 millions chez Delhaize America), de Delhaize Bosnia & Herzegovina (€11 millions) et des activités bulgares (€8 millions).

En 2013, le Groupe a reclassé des immobilisations corporelles vers les actifs classés comme détenus en vue de la vente pour un montant total de €177 millions, dont €161 millions liés à la cession prévue de Sweetbay, Harveys et Reid's et €16 millions liés à la cession de Delhaize Montenegro (voir Note 5).

En 2014, le Groupe n'a pas reclassé d'immobilisations corporelles vers les immeubles de placement (voir Note 9, 2013 et 2012, €2 millions et €44 millions, respectivement). Conformément aux méthodes du Groupe, les magasins fermés sous contrat de location-financement sont reclassés dans les immeubles de placement.

Les immobilisations corporelles par secteur à présenter sont les suivantes:

(en millions de €)	31 décembre		
	2014	2013	2012
Etats-Unis	2 120	2 129	2 510
Belgique	848	841	828
Sud-Est de l'Europe	1 037	994	966
Corporate	10	9	10
<b>Total des immobilisations corporelles</b>	<b>4 015</b>	<b>3 973</b>	<b>4 314</b>

Les amortissements sont inclus dans les éléments suivants du compte de résultats:

(en millions de €)	2014	2013	2012
Coût des ventes	60	56	57
Charges administratives et commerciales	424	415	446
Amortissements provenant des activités abandonnées	16	37	64
<b>Total des amortissements</b>	<b>500</b>	<b>508</b>	<b>567</b>

Le Groupe Delhaize effectue un test de dépréciation des actifs à durée d'utilité déterminée chaque fois qu'il y a un indice qu'ils puissent être dépréciés. Le Groupe évalue la valeur comptable de ses magasins en activité, le plus petit groupe d'actifs générant des entrées de trésorerie identifiables indépendantes des autres (groupes d') actifs ("unité génératrice de trésorerie" ou UGT), sur base des flux de trésorerie historiques et futurs afin de déterminer l'existence éventuelle d'une dépréciation. La valeur d'utilité, basée sur les hypothèses principales détaillées dans la Note 6 est estimée en utilisant l'actualisation des flux de trésorerie projetés sur base de l'expérience passée et de la connaissance des marchés dans lesquels les magasins sont situés, ajustée en fonction de divers facteurs tels que l'inflation et les conditions économiques générales. La juste valeur diminuée des

coûts de la vente est estimée sur base d'une approche de multiples ou de rapports d'experts indépendants, sur base de la localisation et de la condition des magasins.

Les magasins fermés font l'objet de tests de dépréciation sur base de la juste valeur diminuée des coûts de vente (Niveau 3), basée sur les résultats réels du passé et en utilisant des données observables du marché, quand cela est possible.

La direction estime que les hypothèses utilisées pour les tests de dépréciation sont des estimations raisonnables des conditions économiques et des performances opérationnelles des différentes UGT. Des conditions économiques ou des performances différentes auraient un impact sur les flux de trésorerie projetés utilisés pour déterminer la valeur recouvrable des UGT et pourraient résulter dans l'identification de magasins supplémentaires comme pouvant être dépréciés et/ou dans des montants de pertes de valeur différents.

Les pertes de valeur par catégorie d'immobilisations corporelles peuvent être résumées comme suit:

(en millions de €)	Note	31 décembre		
		2014	2013	2012
Terrains et immeubles		9	2	15
Aménagements aux actifs loués		3	5	23
Mobilier, équipement, et matériel roulant		14	7	36
Constructions en cours		—	—	1
Actifs sous contrats de location-financement		—	3	12
<b>Total</b>		<b>26</b>	<b>17</b>	<b>87</b>
Comptabilisé dans:				
Autres charges d'exploitation	28	16	8	16
Résultat des activités abandonnées		10	9	71

En 2014, le Groupe a enregistré des pertes de valeur de €7 millions sur 2 de ses centres de distribution existants chez Delhaize Serbia et €8 millions (dans le "Résultat des activités abandonnées") sur des équipements qui deviendront inactifs après la vente de Bottom Dollar Food.

En 2012, le Groupe a comptabilisé des pertes de valeurs de €87 millions liées à (i) 45 magasins (34 Sweetbay, 8 Food Lion et 3 Bottom Dollar Food) qui ont été fermés début 2013 et 9 magasins sous-performants, tous aux Etats-Unis, pour un montant total de €54 millions, (ii) la fermeture de 6 magasins et 57 magasins sous-performants dans le Sud-Est de l'Europe (€28 millions), et (iii) 1 magasin fermé et 6 magasins sous-performants en Belgique (€5 millions).

Les actifs sous contrat de location-financement comprennent principalement des immeubles. Le nombre de magasins en propriété par rapport aux magasins en location par secteur opérationnel au 31 décembre 2014 est le suivant:

	Propriété	Contrats de location-financement	Contrats de location simple	Magasins affiliés et franchisés détenus par leur exploitant ou loués directement par leur exploitant à un tiers	Total
Belgique	151	38	234	457	880
Sud-Est de l'Europe	338	—	703	64	1 105
<b>Total</b>	<b>722</b>	<b>539</b>	<b>1 564</b>	<b>521</b>	<b>3 346</b>

## 9. Immeubles de placement

Les immeubles de placement, consistant principalement en des espaces commerciaux adjacents aux supermarchés ainsi que des immeubles excédentaires, sont détenus pour en retirer un revenu de loyers à long terme ou pour en retirer une plus-value et ne sont pas occupés par le Groupe.

Les immeubles de placement sont comptabilisés à leur coût, déduction faite des amortissements et des éventuelles pertes de valeurs cumulées. Lorsque les magasins sous contrat de location-financement sont fermés (voir Note 20.1) ou si les terrains ne seront plus développés à des fins de construction ou sont détenus pour un usage actuellement indéterminé, ils sont reclassés des immobilisations corporelles vers les immeubles de placement.

(en millions de €)	2014	2013	2012
<b>Coût au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>252</b>	<b>250</b>	<b>137</b>
Additions	2	—	6
Cessions et désaffectations	(41)	(22)	(29)
Transferts (vers) en provenance d'autres comptes	(4)	33	142
Ecarts de conversion	23	(9)	(6)
Classés comme détenus en vue de la vente	(6)	—	—
<b>Coût au 31 décembre</b>	<b>226</b>	<b>252</b>	<b>250</b>
<b>Amortissements cumulés au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(152)</b>	<b>(134)</b>	<b>(54)</b>
Charges d'amortissement	(4)	(4)	(4)
Pertes de valeur	(2)	(6)	(14)
Cessions et désaffectations	28	17	26
Transferts vers (en provenance) d'autres comptes	—	(31)	(91)
Ecarts de conversion	(14)	6	3
Classés comme détenus en vue de la vente	2	—	—
<b>Amortissements cumulés au 31 décembre</b>	<b>(142)</b>	<b>(152)</b>	<b>(134)</b>
<b>Valeur comptable nette au 31 décembre</b>	<b>84</b>	<b>100</b>	<b>116</b>

En 2012, une valeur comptable nette de €51 millions a été transférée vers les immeubles de placement (i) des immobilisations corporelles (€44 millions) principalement suite à la révision du portefeuille de magasins et (ii) des actifs détenus en vue de la vente en Serbie (€7 millions). Suite à l'affaiblissement du marché immobilier et à la détérioration des propriétés en vente, ne permettant pas la vente dans un futur prévisible, certaines propriétés ont été reclassées dans les immeubles de placement.

Au 31 décembre 2014, 2013 et 2012, le Groupe n'avait que très peu d'immeubles de placement en construction.

La juste valeur des immeubles de placement s'élevait à €120 millions, €132 millions et €146 millions au 31 décembre 2014, 2013 et 2012, respectivement. Les justes valeurs de niveau 2 ont été estimées sur la base de rapports d'experts indépendants ainsi que de contrats de vente et d'achat signés mais non contraignants. Les justes valeurs de niveau 3 ont principalement été établies en utilisant une approche par le résultat. L'entité n'a pas modifié la technique d'évaluation utilisée pendant la période de publication. Les principaux éléments pris en compte pour l'évaluation sont les loyers actuels sur le marché, la valeur locative de marché estimée, le rendement à terme et le rendement de réversion. Les experts externes ou internes indépendants qui établissent les estimations de juste valeur disposent de compétences professionnelles reconnues et adéquates.

La juste valeur des immeubles de placement a été classée comme suit:

(en millions de €)	31 décembre 2014			
	Valeur comptable au coût amorti	Juste valeur		
		Total	Niveau 2	Niveau 3
Etats-Unis	66	97	61	36
Sud-Est de l'Europe	18	23	—	23
<b>Total des immeubles de placement</b>	<b>84</b>	<b>120</b>	<b>61</b>	<b>59</b>

Les revenus locatifs des immeubles de placement, comptabilisés en "Autres produits d'exploitation" s'élevaient à €6 millions pour 2014, €6 millions pour 2013 et €7 millions pour 2012. Les charges opérationnelles relatives aux immeubles de placement générant un revenu locatif, comprises dans les "Charges administratives et commerciales", étaient de €4 millions en 2014, €4 millions en 2013 et €6 millions en 2012. Les charges opérationnelles relatives aux immeubles de placement ne générant pas un revenu locatif, comprises dans les "Charges administratives et commerciales" étaient de €1 million en 2014, €6 millions en 2013 et €4 millions en 2012.

## 10. Catégorisation et compensation d'instruments financiers

### 10.1 Catégorisation

#### Actifs financiers par classe et catégorie d'évaluation

31 décembre 2014						
(en millions de €)	Actifs financiers évalués au coût amorti		Actifs financiers évalués à leur juste valeur			Total
	Note	Prêts et créances	Dérivés - par le biais du compte de résultats	Dérivés - par le biais des capitaux propres	Disponibles à la vente - par le biais des capitaux propres	
<b>Non courant</b>						
Investissements en titres de placement	11	—	—	—	8	8
Autres actifs financiers	12	21	—	—	—	21
Instruments dérivés	19	—	9	—	—	9
<b>Courant</b>						
Créances	14	623	—	—	—	623
Investissements en titres de placement	11	—	—	—	149	149
Autres actifs financiers	12	18	—	—	—	18
Instruments dérivés	19	—	2	—	—	2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15	1 600	—	—	—	1 600
<b>Total actifs financiers</b>		<b>2 262</b>	<b>11</b>	<b>—</b>	<b>157</b>	<b>2 430</b>

31 décembre 2013						
(en millions de €)	Actifs financiers évalués au coût amorti		Actifs financiers évalués à leur juste valeur			Total
	Note	Prêts et créances	Dérivés - par le biais du compte de résultats	Dérivés - par le biais des capitaux propres	Disponibles à la vente - par le biais des capitaux propres	
<b>Non courant</b>						
Investissements en titres de placement	11	—	—	—	8	8
Autres actifs financiers	12	21	—	—	—	21
Instruments dérivés	19	—	1	—	—	1
<b>Courant</b>						
Créances	14	618	—	—	—	618
Investissements en titres de placement	11	—	—	—	126	126
Autres actifs financiers	12	25	—	—	—	25
Instruments dérivés	19	—	40	—	—	40
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15	1 149	—	—	—	1 149
<b>Total actifs financiers</b>		<b>1 813</b>	<b>41</b>	<b>—</b>	<b>134</b>	<b>1 988</b>

31 décembre 2012

(en millions de €)	Actifs financiers évalués au coût amorti		Actifs financiers évalués à leur juste valeur			Total
	Note	Prêts et créances	Dérivés - par le biais du compte de résultats	Dérivés - par le biais des capitaux propres	Disponibles à la vente - par le biais des capitaux propres	
<b>Non courant</b>						
Investissements en titres de placement	11	—	—	—	11	11
Autres actifs financiers	12	19	—	—	—	19
Instruments dérivés	19	—	61	—	—	61
<b>Courant</b>						
Créances	14	632	—	—	—	632
Investissements en titres de placement	11	—	—	—	93	93
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15	920	—	—	—	920
<b>Total actifs financiers</b>		<b>1 571</b>	<b>61</b>	<b>—</b>	<b>104</b>	<b>1 736</b>

### Actifs financiers évalués à leur juste valeur, selon la hiérarchie des justes valeurs

La juste valeur est le prix qui aurait été reçu à la date d'évaluation pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des participants du marché. La norme IFRS 13 requiert, pour les instruments financiers qui sont mesurés au bilan à leur juste valeur, la publication des évaluations de juste valeur par niveau de la hiérarchie des justes valeurs. Pour les instruments financiers non mesurés à leur juste valeur, la publication de leur juste valeur et du niveau d'évaluation de juste valeur est requise. Les évaluations de juste valeur doivent être classées selon la hiérarchie des justes valeurs suivante:

- **Niveau 1:** La juste valeur d'un instrument financier qui est coté sur un marché actif est mesurée sur la base des prix cotés non ajustés pour des actifs ou passifs identiques. Un instrument financier est considéré comme coté sur un marché actif si des cours sont aisément et régulièrement disponibles auprès d'une bourse, d'un courtier, d'un négociateur, d'un secteur d'activité, d'un service d'évaluation des prix ou d'une agence réglementaire et que ces prix représentent des transactions réelles et intervenant régulièrement sur le marché dans des conditions de concurrence normale.
- **Niveau 2:** La juste valeur d'un instrument financier qui n'est pas coté sur un marché actif est déterminée en utilisant des techniques d'évaluation. Ces techniques d'évaluation maximisent l'utilisation de données de marché observables et se basent le moins possible sur des estimations spécifiques à l'entité. Si toutes les données d'entrée significatives requises pour établir la juste valeur d'un instrument sont observables soit directement (par exemple, des prix), soit indirectement (par exemple, des éléments dérivant de prix), l'instrument est classé au Niveau 2.
- **Niveau 3:** Si une ou plusieurs des données d'entrée significatives utilisées dans l'application de la technique d'évaluation n'est ou ne sont pas basées sur des données de marché observables, l'instrument financier est classé au Niveau 3.

31 décembre 2014

(en millions de €)	Note	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
<b>Non courant</b>					
Disponibles à la vente - par le biais des capitaux propres	11	8	—	—	8
Dérivés - par le biais du compte de résultats	19	—	9	—	9
Dérivés - par le biais des capitaux propres	19	—	—	—	—
<b>Courant</b>					
Disponibles à la vente - par le biais des capitaux propres	11	149	—	—	149
Dérivés - par le biais du compte de résultats	19	—	2	—	2
Dérivés - par le biais des capitaux propres	19	—	—	—	—
<b>Total actifs financiers évalués à leur juste valeur</b>		<b>157</b>	<b>11</b>	<b>—</b>	<b>168</b>

31 décembre 2013

(en millions de €)	Note	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
<b>Non courant</b>					
Disponibles à la vente - par le biais des capitaux propres	11	8	—	—	8
Dérivés - par le biais du compte de résultats	19	—	1	—	1
Dérivés - par le biais des capitaux propres	19	—	—	—	—
<b>Courant</b>					
Disponibles à la vente - par le biais des capitaux propres	11	126	—	—	126
Dérivés - par le biais du compte de résultats	19	—	40	—	40
Dérivés - par le biais des capitaux propres	19	—	—	—	—
<b>Total actifs financiers évalués à leur juste valeur</b>		<b>134</b>	<b>41</b>	<b>—</b>	<b>175</b>

31 décembre 2012

(en millions de €)	Note	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
<b>Non courant</b>					
Disponibles à la vente - par le biais des capitaux propres	11	8	3	—	11
Dérivés - par le biais du compte de résultats	19	—	61	—	61
Dérivés - par le biais des capitaux propres	19	—	—	—	—
<b>Courant</b>					
Disponibles à la vente - par le biais des capitaux propres	11	93	—	—	93
Dérivés - par le biais du compte de résultats	19	—	—	—	—
Dérivés - par le biais des capitaux propres	19	—	—	—	—
<b>Total actifs financiers évalués à leur juste valeur</b>		<b>101</b>	<b>64</b>	<b>—</b>	<b>165</b>

Aucun transfert entre les différents niveaux de la hiérarchie des justes valeurs n'a eu lieu en 2014, 2013 et 2012.

## Passifs financiers par classe et catégorie d'évaluation

31 décembre 2014

(en millions de €)	Passifs financiers mesurés à leur juste valeur			Passifs financiers faisant partie d'une relation de couverture de juste valeur	Passifs financiers au coût amorti	Total
	Note	Dérivés - par le biais du compte de résultats	Dérivés - par le biais des capitaux propres			
<b>Non courant</b>						
Dettes à long terme	18.1	—	—	460	1 741	2 201
Contrats de location-financement	18.3	—	—	—	475	475
Instruments dérivés	19	26	—	—	—	26
<b>Courant</b>						
Dettes à long terme - partie courante	18.1	—	—	—	1	1
Contrats de location-financement	18.3	—	—	—	69	69
Dettes commerciales		—	—	—	2 112	2 112
<b>Total passifs financiers</b>		<b>26</b>	<b>—</b>	<b>460</b>	<b>4 398</b>	<b>4 884</b>

## 31 décembre 2013

(en millions de €)	Passifs financiers mesurés à leur juste valeur			Passifs financiers faisant partie d'une relation de couverture de juste valeur	Passifs financiers au coût amorti	Total
	Note	Dérivés - par le biais du compte de résultats	Dérivés - par le biais des capitaux propres			
<b>Non courant</b>						
Dettes à long terme	18.1	—	—	311	1 700	2 011
Contrats de location-financement	18.3	—	—	—	496	496
Instruments dérivés	19	8	—	—	—	8
<b>Courant</b>						
Dettes à long terme - partie courante	18.1	—	—	219	9	228
Contrats de location-financement	18.3	—	—	—	59	59
Instruments dérivés	19	3	—	—	—	3
Découverts bancaires		—	—	—	4	4
Dettes commerciales		—	—	—	1 993	1 993
<b>Total passifs financiers</b>		<b>11</b>	<b>—</b>	<b>530</b>	<b>4 261</b>	<b>4 802</b>

## 31 décembre 2012

(en millions de €)	Passifs financiers mesurés à leur juste valeur			Passifs financiers faisant partie d'une relation de couverture de juste valeur	Passifs financiers au coût amorti	Total
	Note	Dérivés - par le biais du compte de résultats	Dérivés - par le biais des capitaux propres			
<b>Non courant</b>						
Dettes à long terme	18.1	—	—	561	1 752	2 313
Contrats de location-financement	18.3	—	—	—	612	612
Instruments dérivés	19	10	—	—	—	10
<b>Courant</b>						
Dettes à long terme - partie courante	18.1	—	—	—	156	156
Contrats de location-financement	18.3	—	—	—	62	62
Instruments dérivés	19	4	—	—	—	4
Dettes commerciales		—	—	—	1 869	1 869
<b>Total passifs financiers</b>		<b>14</b>	<b>—</b>	<b>561</b>	<b>4 451</b>	<b>5 026</b>

## Passifs financiers évalués à leur juste valeur, selon la hiérarchie des justes valeurs

## 31 décembre 2014

(en millions de €)	Note	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
<b>Non courant</b>					
Dérivés - par le biais du compte de résultats	19	—	26	—	26
Dérivés - par le biais des capitaux propres	19	—	—	—	—
<b>Courant</b>					
Dérivés - par le biais du compte de résultats	19	—	—	—	—
Dérivés - par le biais des capitaux propres	19	—	—	—	—
<b>Total passifs financiers évalués à leur juste valeur</b>		<b>—</b>	<b>26</b>	<b>—</b>	<b>26</b>

31 décembre 2013

(en millions de €)	Note	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
<b>Non courant</b>					
Dérivés - par le biais du compte de résultats	19	—	8	—	8
Dérivés - par le biais des capitaux propres	19	—	—	—	—
<b>Courant</b>					
Dérivés - par le biais du compte de résultats	19	—	3	—	3
Dérivés - par le biais des capitaux propres	19	—	—	—	—
<b>Total passifs financiers évalués à leur juste valeur</b>		<b>—</b>	<b>11</b>	<b>—</b>	<b>11</b>

31 décembre 2012

(en millions de €)	Note	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
<b>Non courant</b>					
Dérivés - par le biais du compte de résultats	19	—	10	—	10
Dérivés - par le biais des capitaux propres	19	—	—	—	—
<b>Courant</b>					
Dérivés - par le biais du compte de résultats	19	—	4	—	4
Dérivés - par le biais des capitaux propres	19	—	—	—	—
<b>Total passifs financiers évalués à leur juste valeur</b>		<b>—</b>	<b>14</b>	<b>—</b>	<b>14</b>

En 2014, 2013 et 2012, aucun transfert entre les différents niveaux de la hiérarchie des justes valeurs n'a eu lieu.

## Techniques d'évaluation

Les instruments disponibles à la vente - par le biais des capitaux propres sont principalement classés en Niveau 1, lorsque la juste valeur de ces instruments est déterminée sur la base de leurs prix cotés sur des marchés actifs. Lorsque le marché n'est pas actif, la juste valeur de ces instruments est déterminée par des techniques d'évaluation de marché et le Groupe utilise des prix et autres informations pertinentes générées par des transactions de marché impliquant des actifs identiques ou similaires.

Les instruments financiers dérivés contractés par le Groupe sont utilisés à des fins de couverture en vue de gérer son exposition à divers risques financiers (voir Note 19); il s'agit d'instruments dérivés contractés de gré à gré (swaps de taux d'intérêt, de devises et contrats de change à terme) qui ne sont pas négociés sur des marchés actifs. La juste valeur de ces instruments est calculée à l'aide de valeurs actualisées, utilisant notamment les taux de change au comptant, les courbes de taux d'intérêt et les courbes de taux à terme implicites des instruments sous-jacents. Les conditions contractuelles de ces instruments incluent également les garanties en espèces (promises ou reçues) à payer ou à recevoir, si la valeur d'un instrument dérivé dépasse le seuil défini dans les dispositions contractuelles. De telles garanties en espèces réduisent significativement l'impact du risque de non-exécution de la contrepartie et du Groupe sur la valeur de l'instrument.

## 10.2 Compensation d'instruments financiers

Plusieurs actifs financiers et passifs financiers du Groupe sont sujets à compensation ou à des conventions-cadres de compensation exécutoires et accords similaires.

### Cash Pool

Le Groupe a mis en place un système de cash pool, permettant une gestion plus efficace des besoins quotidiens en fonds de roulement des sociétés opérationnelles participantes. Le mécanisme de règlement du cash pool est assuré par une contrepartie financière externe. Grâce à ce système de cash pool, le Groupe est exposé à un seul montant net avec cette contrepartie financière plutôt qu'au montant brut de plusieurs soldes de comptes courants et de découverts bancaires avec plusieurs contreparties financières. Un règlement effectué sur une base nette est prévu par les deux parties et une compensation réelle est exécutée de manière récurrente. Le droit à la compensation est exécutoire en toutes circonstances, satisfaisant aux critères de compensation et par conséquent, une seule position nette est reprise au bilan.

### Compensation des créances et dettes commerciales

Lorsque la législation locale l'autorise et que l'environnement économique l'exige, des contrats commerciaux conclus avec des contreparties non-financières incluent des clauses et conditions qui prévoient le droit exécutoire légal de compenser, en toutes circonstances, les soldes impayés entre parties. Un règlement effectué sur une base nette est prévu par les deux parties et une compensation réelle est exécutée de manière récurrente. En Grèce, le Groupe cherche à conclure pareilles conditions avec la plupart de ses fournisseurs, afin de réduire les risques de liquidités. En 2014, le Groupe a commencé à réviser les contrats avec ses fournisseurs serbes, implémentant des conditions de compensation. Etant donné que dans les deux pays les critères de compensation sont satisfaits, les soldes auprès de ces fournisseurs ont été présentés comme tels dans les comptes consolidés.



31 décembre 2012

(en millions de €)	Montants bruts au bilan	Instruments financiers qui sont compensés au bilan	Montants nets présentés au bilan	Montants non compensés au bilan mais soumis aux CCCE (ou similaires)		Exposition nette
				Actifs/passifs financiers	Garantie en espèces reçue/donnée	
<b>Non courant</b>						
Actifs financiers dérivés	61	—	61	7	—	54
<b>Courant</b>						
Créances	107	107	—	—	—	—
Trésorerie et équivalents de trésorerie	355	229	126	—	—	126
<b>Total</b>	<b>523</b>	<b>336</b>	<b>187</b>	<b>7</b>	<b>—</b>	<b>180</b>
<b>Non courant</b>						
Passifs financiers dérivés	10	—	10	7	—	3
<b>Courant</b>						
Passifs financiers dérivés	4	—	4	—	—	4
Dettes commerciales	450	107	343	—	—	343
Découverts bancaires	229	229	—	—	—	—
<b>Total</b>	<b>693</b>	<b>336</b>	<b>357</b>	<b>7</b>	<b>—</b>	<b>350</b>

## 11. Investissements en titres de placement

Les investissements en titres de placement comprennent des obligations et des instruments de capitaux propres qui sont détenus comme disponibles à la vente. Les titres de placement sont inclus dans les actifs courants, à l'exception des investissements en obligations ayant une échéance de plus de 12 mois à compter de la date de clôture, qui sont inclus dans les actifs non courants. La valeur comptable des actifs financiers disponibles à la vente est la suivante:

(en millions de €)	31 décembre		
	2014	2013	2012
Non courant	8	8	11
Courant	149	126	93
<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>134</b>	<b>104</b>

Au 31 décembre 2014, les investissements non courants en obligations du Groupe s'élevaient à €8 millions principalement placés sur un compte bloqué dans le cadre des dispositions de défaillance relatives aux dettes de Hannaford et n'étaient dès lors pas disponibles à la réalisation des objectifs généraux de la Société (voir Note 18.1). Les fonds placés sur un compte bloqué ont les échéances suivantes:

(en millions)	2015	2016	2017	Total
Flux de trésorerie en USD	1	9	—	10
Flux de trésorerie convertis en EUR	1	7	—	8

Le Groupe Delhaize détient par ailleurs quelques investissements non courants minimes dans des fonds de trésorerie et d'investissement pour le paiement futur d'avantages de retraite pour un nombre limité d'employés, qui ne correspondent toutefois pas à la définition d'actifs du régime selon la norme IAS 19. L'exposition maximale au risque de crédit à la date de clôture est la valeur comptable des investissements.

Au 31 décembre 2014, les investissements en titres de placement du Groupe s'élevaient à €149 millions et se composaient principalement de fonds d'investissement investis entièrement en bons du Trésor américain. Ces investissements sont essentiellement détenus par une société de réassurance captive du Groupe, afin de couvrir l'exposition de propre assurance du Groupe (voir Note 20.2).

Les investissements en titres de placement sont classés comme disponibles à la vente et mesurés à leur juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (voir Note 2.3). La hiérarchie des justes valeurs et la technique d'évaluation utilisée pour évaluer ces instruments sont fournies dans la Note 10.1.

Le Groupe évalue à chaque date de clôture s'il existe une indication objective qu'un investissement ou un groupe d'investissements est déprécié. En 2014, 2013 et 2012, aucun investissement en titres de placement n'était en souffrance ou déprécié.

## 12. Autres actifs financiers

Les autres actifs financiers, courants et non courants, comprennent des effets, des dépôts de garantie, de la trésorerie non disponible, des sûretés réelles pour instruments dérivés et des dépôts à terme et sont évalués au coût amorti, (voir également la Note 10.1), diminué des éventuelles pertes de valeur. La valeur comptable des autres actifs financiers est proche de la juste valeur et représente le risque de crédit maximum.

(en millions de €)	31 décembre		
	2014	2013	2012
Non courant	21	21	19
Courant	18	25	—
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>46</b>	<b>19</b>

## 13. Stocks

Les stocks représentent principalement des marchandises destinées à la revente. En 2014, 2013 et 2012, le Groupe n'a comptabilisé aucune dépréciation significative des stocks (ou repris aucune dépréciation de stocks comptabilisée précédemment) afin de refléter des diminutions de prix de vente anticipées en-deçà de la valeur comptable et de s'assurer que le stock disponible ne soit pas comptabilisé à un montant supérieur aux montants qui devraient être réalisés par sa vente ou son utilisation future.

Les stocks comptabilisés en résultat durant la période sont repris dans la Note 25 en tant que "Coût des produits".

## 14. Créances

(en millions de €)	2014	2013	2012
Créances commerciales	640	628	628
Créances commerciales - provision pour créances douteuses	(41)	(36)	(31)
Autres créances	24	26	35
<b>Total créances courantes</b>	<b>623</b>	<b>618</b>	<b>632</b>

La balance âgée des créances est la suivante:

(en millions de €)	31 décembre 2014				
	Valeur comptable nette	Individuellement ni dépréciées ni en souffrance à la date de clôture	En souffrance - moins de 30 jours	En souffrance - entre 30 jours et 180 jours	En souffrance - plus de 180 jours
Créances commerciales	640	478	93	39	30
Créances commerciales - provision pour créances douteuses	(41)	(8)	(6)	(7)	(20)
Autres créances	24	14	7	1	2
<b>Total</b>	<b>623</b>	<b>484</b>	<b>94</b>	<b>33</b>	<b>12</b>

(en millions de €)	31 décembre 2013				
	Valeur comptable nette	Individuellement ni dépréciées ni en souffrance à la date de clôture	En souffrance - moins de 30 jours	En souffrance - entre 30 jours et 180 jours	En souffrance - plus de 180 jours
Créances commerciales	628	455	107	38	28
Créances commerciales - provision pour créances douteuses	(36)	(6)	(5)	(7)	(18)
Autres créances	26	19	4	2	1
<b>Total</b>	<b>618</b>	<b>468</b>	<b>106</b>	<b>33</b>	<b>11</b>

31 décembre 2012

(en millions de €)	Valeur comptable nette	Individuellement ni dépréciées ni en souffrance à la date de clôture	En souffrance - moins de 30 jours	En souffrance - entre 30 jours et 180 jours	En souffrance - plus de 180 jours
Créances commerciales	628	431	123	43	31
Créances commerciales - provision pour créances douteuses	(31)	(3)	(7)	(4)	(17)
Autres créances	35	25	7	2	1
<b>Total</b>	<b>632</b>	<b>453</b>	<b>123</b>	<b>41</b>	<b>15</b>

Les créances commerciales doivent en règle générale être payées en totalité dans un délai compris entre 30 et 60 jours.

Le risque de crédit sur les créances commerciales est géré par les entités opérationnelles individuelles et la notation de crédit est surveillée en permanence soit sur la base de critères internes de notation, soit avec le soutien de prestataires de services extérieurs. L'éventuelle dépréciation est analysée à chaque date de clôture sur une base individuelle pour les positions les plus importantes. Les créances moins importantes sont rassemblées en groupes homogènes et évaluées collectivement en termes de dépréciation, sur la base de l'expérience antérieure. L'exposition maximale au risque pour les créances est la valeur comptable déduction faite des éventuelles couvertures d'assurance. Le Groupe n'est pas exposé à un risque de crédit concentré du fait de l'absence de créances en cours ayant individuellement une importance significative pour le Groupe ou une entité opérationnelle, en raison de l'existence d'une large base de clients et de fournisseurs non liés. La direction estime qu'aucune provision supplémentaire pour risque de crédit n'est requise en plus de l'analyse normale de la dépréciation individuelle et collective effectuée à chaque date de clôture. Les justes valeurs des créances commerciales et des autres créances se rapprochent de leurs valeurs comptables nettes.

Les provisions pour créances douteuses ont évolué comme suit:

(en millions de €)	2014	2013	2012
Provision pour créances douteuses au 1 <sup>er</sup> janvier	36	31	36
Additions (comptabilisées dans le compte de résultats)	8	15	3
Utilisations	(3)	(10)	(8)
<b>Provision pour créances douteuses au 31 décembre</b>	<b>41</b>	<b>36</b>	<b>31</b>

## 15. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se présentaient comme suit:

(en millions de €)	2014	2013	2012
Dépôts avec échéance initiale de trois mois ou moins	965	711	491
Trésorerie en banque	562	363	347
Trésorerie en caisse	73	75	82
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre</b>	<b>1 600</b>	<b>1 149</b>	<b>920</b>

Informations supplémentaires sur les flux de trésorerie:

(en millions de €)	2014	2013	2012
Opérations d'investissement et de financement sans effet de trésorerie:			
Nouveaux contrats de location-financement	37	12	14
Contrats de location-financement terminés anticipativement	7	6	24

## 16. Capitaux propres

### Capital émis

102 819 053, 102 449 570 et 101 921 498 actions ordinaires du Groupe Delhaize étaient émises et entièrement libérées au 31 décembre 2014, 2013 et 2012, respectivement (valeur nominale de €0,50), dont 1 115 094, 1 200 943 et 1 044 135 étaient détenues comme actions propres au 31 décembre 2014, 2013 et 2012, respectivement. Les actions ordinaires du Groupe Delhaize sont dématérialisées ou nominatives, dans les limites prévues par la législation. Chaque actionnaire a droit à un vote pour chaque action ordinaire détenue et pour chaque sujet soumis au vote des actionnaires.

En cas de liquidation, de dissolution ou de cessation des activités du Groupe Delhaize, les actionnaires du Groupe Delhaize sont susceptibles de recevoir, sur une base proportionnelle, le produit éventuel de la vente des actifs restants du Groupe Delhaize disponibles pour distribution. Selon la loi belge, l'approbation des actionnaires du Groupe Delhaize est requise pour toute augmentation de capital. Les actionnaires existants bénéficient de droits de souscription préférentiels leur permettant de souscrire à une partie proportionnelle de toute augmentation de capital future du Groupe Delhaize, dans certaines limites.

### Capital autorisé

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 24 mai 2012 a autorisé le Conseil d'Administration du Groupe Delhaize, pour une période de 5 ans expirant en juin 2017, et dans certaines limites légales, à augmenter le capital du Groupe Delhaize ou à émettre un emprunt obligataire ou des droits de souscription pouvant donner lieu à une augmentation de capital supplémentaire d'un maximum de €5,1 millions, correspondant à approximativement 10,2 millions d'actions. L'augmentation autorisée du capital par l'émission de nouvelles actions, d'obligations convertibles ou de warrants peut être réalisée par apports en numéraire ou, dans les limites prévues par la loi, par apports en nature ou encore par incorporation de réserves disponibles ou indisponibles ou du compte prime d'émission. Lors de cette augmentation de capital, le Conseil d'Administration du Groupe Delhaize peut, dans certaines limites légales, limiter ou supprimer les droits de souscription préférentiels des actionnaires du Groupe Delhaize.

En 2014, le Groupe Delhaize a émis 369 483 actions ordinaires (2013: 528 072; 2012: 29 308) pour €14 millions (2013: €16 millions; 2012: €1 million), net de €5 millions (2013: €8 millions; 2012: insignifiant) représentant la partie du prix de souscription financée par Delhaize America, LLC au nom et pour le compte des bénéficiaires, net de coûts d'émission.

Augmentations de capital récentes (en €, sauf nombre d'actions)	Capital	Prime d'émission (normes comptables belges) <sup>(1)</sup>	Nombre d'actions
<b>Capital au 1<sup>er</sup> janvier 2012</b>	<b>50 946 095</b>	<b>2 796 483 909</b>	<b>101 892 190</b>
Augmentation de capital résultant de l'exercice de warrants dans le cadre du 2002 Stock Incentive Plan	14 654	1 171 837	29 308
<b>Capital au 31 décembre 2012</b>	<b>50 960 749</b>	<b>2 797 655 746</b>	<b>101 921 498</b>
Augmentation de capital résultant de l'exercice de warrants dans le cadre du 2002 Stock Incentive Plan	264 036	23 899 236	528 072
<b>Capital au 31 décembre 2013</b>	<b>51 224 785</b>	<b>2 821 554 982</b>	<b>102 449 570</b>
Augmentation de capital résultant de l'exercice de warrants dans le cadre du 2002 Stock Incentive Plan	184 742	18 899 664	369 483
<b>Capital au 31 décembre 2014</b>	<b>51 409 527</b>	<b>2 840 454 646</b>	<b>102 819 053</b>

(1) Prime d'émission telle que comptabilisée dans les comptes statutaires non consolidés du Groupe Delhaize SA, préparés selon les normes comptables belges.

Capital autorisé - Situation (en €, sauf nombre d'actions)	Nombre maximum d'actions	Montant maximum (hors prime d'émission)
<b>Capital autorisé tel qu'approuvé lors de l'Assemblée Générale du 24 mai 2012, avec effet au 21 juin 2012</b>	<b>10 189 218</b>	<b>5 094 609</b>
31 août 2012 - Emission de warrants dans le cadre du Delhaize Group U.S. 2012 Stock Incentive Plan	(300 000)	(150 000)
29 mai 2013 - Emission de warrants dans le cadre du Delhaize Group U.S. 2012 Stock Incentive Plan	(368 139)	(184 070)
12 novembre 2013 - Emission de 89 069 warrants dans le cadre du Delhaize Group U.S. 2012 Stock Incentive Plan, dont 77 832 ont été annulés le 23 décembre 2013	(11 237)	(5 618)
<b>Solde du capital autorisé au 31 décembre 2014</b>	<b>9 509 842</b>	<b>4 754 921</b>

## Prime d'émission

La prime d'émission est utilisée pour comptabiliser la valeur des plans de rémunération fondée sur des actions octroyés aux employés qui sont réglés en instruments de capitaux propres (voir Note 21.3), les actions propres vendues dans le cadre de l'exercice des stocks options et les impacts fiscaux associés.

## Actions propres

En 2011, lors d'une Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire, les actionnaires du Groupe Delhaize ont autorisé le Conseil d'Administration, dans le cours ordinaire des affaires, à acquérir jusqu'à 10% des actions en circulation du Groupe, à un cours minimum de €1,00 et à un cours maximum ne pouvant excéder de plus de 20% le cours de clôture le plus élevé de l'action du Groupe Delhaize sur NYSE Euronext Bruxelles durant les 20 jours de bourse précédant l'acquisition. L'autorisation est accordée pour 5 ans. Cette autorisation concerne également l'acquisition des actions du Groupe Delhaize par une ou plusieurs filiales directes du Groupe, telles que définie par les dispositions légales sur l'acquisition des actions du Groupe par des filiales.

En 2004, le Conseil d'Administration a approuvé le rachat sur le marché d'actions ou d'ADR du Groupe, pour une valeur maximale de €200 millions, en conformité avec la loi applicable, et sous réserve de l'existence et dans les limites d'une autorisation accordée par les actionnaires au Conseil d'Administration, afin de pouvoir satisfaire les exercices d'options dans le cadre des plans de rémunération fondée sur des actions octroyées par le Groupe Delhaize à ses employés. Aucune limite de temps n'a été fixée pour ces rachats. En 2011, le Conseil d'Administration a approuvé l'augmentation à €100 millions du montant restant pour des rachats en vertu de l'approbation de rachat octroyée en 2004 afin de pouvoir satisfaire les exercices d'options dans le cadre des plans de stock options octroyées par le Groupe Delhaize et/ou ses filiales à ses employés et de couvrir l'exposition de certains plans de stock options.

En 2011, le Groupe Delhaize a acquis des options d'achat sur ses propres actions, considérées comme instruments de capitaux propres, afin de couvrir l'exposition due à l'éventuel exercice futur de stock options octroyés aux employés des sociétés opérationnelles non américaines. Une première tranche a expiré en 2013 et une deuxième et une troisième tranches expireront en mai 2015 et 2016. Ces options sont automatiquement exercées sous certaines conditions par une institution de crédit pour le compte du Groupe Delhaize. Suite à un tel exercice automatique, le Groupe Delhaize a acquis 190 139 actions du Groupe Delhaize en 2014, pour un montant total de €10 millions, représentant approximativement 0,18% des actions du Groupe Delhaize. Le Groupe Delhaize a également transféré 225 643 actions afin de pouvoir satisfaire l'exercice de stock options octroyées aux employés des sociétés opérationnelles non américaines (voir Note 21.3).

Delhaize America, LLC n'a pas racheté d'ADR du Groupe Delhaize en 2014 et a transféré 50 345 actions afin de satisfaire l'exercice de stock options attribuées au management américain en vertu du Delhaize America 2000 Stock Incentive Plan et du Delhaize America 2002 Restricted Stock Unit Plan.

Depuis l'autorisation octroyée par le Conseil en 2011, le Groupe Delhaize SA et ses filiales ont acquis 804 063 actions du Groupe Delhaize pour un montant total de €37 millions. Par conséquent, à fin 2014, la direction du Groupe Delhaize SA disposait encore d'une autorisation d'acheter des actions propres ou ADR pour un montant maximum de €63 millions, sous réserve et dans les limites de l'autorisation accordée par les actionnaires au Conseil d'Administration.

A fin 2014, le Groupe Delhaize possédait 1 115 094 actions propres (y compris des ADR), dont 924 955 acquises avant 2014, représentant approximativement 1,08% des actions du Groupe Delhaize.

La SA Groupe Delhaize a conféré à une institution belge de crédit un mandat discrétionnaire pour racheter un maximum de 800 000 actions ordinaires du Groupe Delhaize sur NYSE Euronext Bruxelles entre le 31 décembre 2013 et le 31 décembre 2016 pour une contrepartie totale maximum de €60 millions afin de satisfaire l'exercice de stock options détenus par le management de ses sociétés opérationnelles non américaines. Cette institution de crédit prend ses décisions d'acheter des actions ordinaires du Groupe Delhaize en fonction des directives mentionnées dans le mandat discrétionnaire, indépendamment d'instructions supplémentaires de la SA Groupe Delhaize, et sans son influence quant au moment des achats. L'institution financière peut acheter des actions uniquement lorsque le nombre d'actions ordinaires du Groupe Delhaize détenu par une banque dépositaire tombe sous un certain seuil minimum indiqué dans le mandat discrétionnaire.

## Bénéfice reporté

En 2014, le bénéfice reporté a diminué de €69 millions, représentant (i) le bénéfice attribuable aux actionnaires du Groupe (€89 millions) et (ii) le dividende déclaré et payé en 2014 (€158 millions).

Selon la loi belge, 5% du bénéfice net non consolidé de la société mère doit être transféré chaque année à la réserve légale jusqu'à ce que la réserve légale atteigne 10% du capital social. Au 31 décembre 2014, 2013 et 2012, la réserve légale du Groupe Delhaize était de €5 millions et était reprise dans le bénéfice reporté. En règle générale, cette réserve ne peut être distribuée aux actionnaires qu'en cas de liquidation.

Le Conseil d'Administration peut proposer une distribution de dividende aux actionnaires à concurrence des réserves distribuables de la SA Groupe Delhaize, y compris le résultat du dernier exercice. La distribution d'un dividende est sujette aux engagements financiers relatifs aux dettes (voir Note 18.2). Les actionnaires doivent approuver ce dividende lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du Groupe Delhaize.

## Autres Réserves

(en millions de €)	31 décembre		
	2014	2013	2012
Réserve pour couvertures de flux de trésorerie abandonnées:			
Montant brut	(15)	(13)	(15)
Impact fiscal	6	5	6
Réserve pour actifs financiers disponibles à la vente:			
Montant brut	(3)	(6)	—
Impact fiscal	—	1	—
Réserve de réévaluation du passif au titre des prestations définies:			
Montant brut	(86)	(65)	(78)
Impact fiscal	30	23	28
<b>Total autres réserves</b>	<b>(68)</b>	<b>(55)</b>	<b>(59)</b>

- *Réserve pour couvertures de flux de trésorerie abandonnées*: Il s'agit d'une perte reportée sur le règlement d'une convention de couverture de 2001 relative au financement de l'acquisition de Hannaford par Delhaize America, et d'un profit reporté relatif au refinancement de la dette en 2007 (voir Note 19). Tant la perte que le bénéfice reporté sont amortis sur la durée de vie des instruments de dette sous-jacents.
- *Réserve pour couvertures de flux de trésorerie*: Cette réserve contient la portion effective du changement net cumulé de la juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie qui concernent des transactions couvertes qui n'ont pas encore eu lieu (voir Note 19). Le bénéfice ou la perte cumulé(e) sera reclassé(e) dans le compte de résultats lorsque la transaction couverte affecte le compte de résultats ou est incluse comme ajustement de base à un élément couvert non financier. Actuellement, le Groupe n'a pas de relation de couverture de flux de trésorerie en place.
- *Réserve pour actifs financiers disponibles à la vente*: le Groupe comptabilise dans cette réserve les changements non réalisés de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente.
- *Réserve de réévaluation du passif au titre des prestations définies*: Les réévaluations comprennent (i) les profits et pertes actuariels, (ii) le rendement des actifs du régime, en excluant les montants inclus dans l'intérêt net sur le passif net au titre des prestations définies et (iii) tout changement de l'effet du plafond de l'actif, en excluant les montants inclus dans l'intérêt net sur le passif net au titre des prestations définies. Ils sont directement comptabilisés dans les autres éléments du résultat global au cours de la période où ils surviennent (voir Note 21.1) et ne sont jamais reclassés en résultat. La réserve comprend un montant insignifiant lié à la participation mise en équivalence du Groupe.

### Écarts de conversion cumulés

Les écarts de conversion cumulés sont liés aux variations du solde des actifs et passifs dues aux variations de la monnaie fonctionnelle des filiales du Groupe par rapport à la monnaie de présentation du Groupe. Le montant des écarts de conversion cumulés est essentiellement influencé par l'appréciation ou la dépréciation du dollar américain et du dinar serbe par rapport à l'euro. Les écarts de conversion cumulés précédemment sont reclassés dans le compte de résultats lors de la cession d'une activité étrangère.

### Participations ne donnant pas le contrôle

Les participations ne donnant pas le contrôle représentent les intérêts des tiers dans les capitaux propres des sociétés consolidées par intégration globale mais non entièrement détenues par le Groupe Delhaize. Ces participations ne donnant pas le contrôle sont relatives au secteur Sud-Est de l'Europe et s'élevaient à €6 millions fin 2014 (2013: €5 millions; 2012: €2 millions).

### Gestion du capital

Les objectifs du Groupe Delhaize pour gérer le capital sont la sauvegarde de la capacité du Groupe de continuer à poursuivre ses activités et de maximiser la valeur pour l'actionnaire tout en maintenant une notation de type "investment grade", gardant suffisamment de flexibilité pour réaliser des projets stratégiques et diminuer le coût du capital.

Afin de maintenir ou d'ajuster la structure du capital et d'optimiser le coût du capital, le Groupe peut, entre autres, rembourser du capital aux actionnaires, émettre de nouvelles actions et/ou des dettes ou refinancer/échanger des dettes existantes. En outre, la nouvelle politique de dividende du Groupe Delhaize, telle qu'adoptée par le Conseil d'Administration en mars 2014, est de payer approximativement 35% du bénéfice net sous-jacent des activités poursuivies, part du Groupe.

Conformément aux objectifs énoncés, le Groupe évalue sa structure de capital, en utilisant (i) les classifications capitaux propres / passifs telles qu'appliquées dans ses comptes consolidés, (ii) la capacité d'endettement, (iii) sa dette nette et (iv) le ratio "dette nette sur capitaux propres" (voir Note 18.4).

## 17. Dividendes

Le 22 mai 2014, les actionnaires ont approuvé le paiement d'un dividende brut de €1,56 par action (€1,17 par action après déduction du précompte mobilier belge de 25%) soit un dividende brut total de €160 millions (y compris le dividende sur actions propres). Le 24 mai 2013, les actionnaires ont approuvé le paiement d'un dividende brut de €1,40 par action (€1,05 par action après déduction du précompte mobilier belge de 25%), soit un dividende brut total de €143 millions.

Concernant l'exercice 2014, le Conseil d'Administration propose un dividende brut de €1,60 par action qui sera payé aux détenteurs d'actions ordinaires contre remise du coupon n° 53 le 4 juin 2015. Ce dividende sera soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 28 mai 2015 et n'a dès lors pas été comptabilisé comme passif dans les comptes consolidés du Groupe Delhaize préparés selon les normes IFRS. Le dividende de l'exercice 2014, basé sur le nombre d'actions émises au 4 mars 2015, est de €165 millions. Le paiement de ce dividende n'aura pas de conséquence fiscale pour le Groupe.

Suite à l'exercice de warrants émis dans le cadre des Stock Incentive Plans 2002 et 2012 du Groupe Delhaize, le Groupe pourrait être amené à émettre de nouvelles actions ordinaires, donnant droit au paiement en 2015 du dividende 2014, entre la date d'adoption des comptes annuels par le Conseil d'Administration et la date de leur approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire le 28 mai 2015. Le Conseil d'Administration communiquera, lors de cette Assemblée Générale Ordinaire, le nombre total d'actions donnant droit au dividende 2014 et soumettra le montant définitif du dividende total à l'Assemblée pour approbation. Les comptes annuels statutaires 2014 de la SA Groupe Delhaize seront adaptés en conséquence.

Le nombre maximum d'actions pouvant être émises entre le 4 mars 2015 et le 28 mai 2015 s'élève à 1 935 730, en supposant que tous les warrants susceptibles d'être exercés le soient. Cela entraînerait une augmentation du dividende total à distribuer de €3 millions. Le nombre total de warrants non acquis au 4 mars 2015 s'élevait à 198 746, représentant un dividende maximum supplémentaire à distribuer de moins de €1 million.

## 18. Passifs financiers

### 18.1 Dettes à long terme

Le Groupe Delhaize gère son endettement et ses stratégies générales de financement en utilisant une combinaison de dettes à court, moyen et long termes et de swaps de taux d'intérêt et de devises. Le Groupe Delhaize finance son besoin journalier en fonds de roulement, en cas de besoin, par l'utilisation de ses différentes lignes de crédit confirmées ou non confirmées. Ces emprunts à court et à moyen termes portent généralement un intérêt au taux interbancaire fixé à la date d'emprunt plus une marge préétablie. Le Groupe Delhaize dispose également d'un programme de billets de trésorerie.

Les valeurs comptables (en Euro) des dettes à long terme (hors contrats de location-financement, voir Note 18.3) nettes des primes et décotes, des coûts de transaction différés et y compris des ajustements de juste valeur relatifs à la comptabilité de couverture étaient les suivantes:

(en millions)	Taux d'intérêt nominal	Echéance	Montant nominal en devise locale <sup>(5)</sup>	Devise	31 décembre		
					2014	2013	2012
Obligations senior, non garanties	5,70%	2040	827 <sup>(6)</sup>	USD	481	421	438
Emprunts obligataires, non garantis	9,00%	2031	271	USD	222	195	204
Obligations, non garanties	8,05%	2027	71	USD	57	50	52
Obligations senior à taux fixe <sup>(1)</sup>	3,125%	2020	400	EUR	402	396	397
Obligations senior <sup>(1)</sup>	4,125%	2019	300	USD	245	212	232
Obligations, non garanties <sup>(4)</sup>	4,25%	2018	400	EUR	400	400	400
Obligations, non garanties	6,50%	2017	450	USD	370	325	339
Obligations senior	7,06%	2016	9	USD	7	6	6
Emprunts hypothécaires	8,25%	2016	1	USD	—	1	1
Obligations, non garanties <sup>(1)</sup>	5,625%	2014	—	EUR	—	219	229
Obligations senior, non garanties <sup>(1)</sup>	5,875%	2014 <sup>(3)</sup>	—	USD	—	—	75
Autres dettes	4,58% à 7%	2014 à 2031	21	USD	18	14	15
Obligations, non garanties <sup>(2)</sup>	5,10%	2013	—	EUR	—	—	80
Emprunts bancaires			—	EUR	—	—	1
<b>Total emprunts non subordonnés</b>					<b>2 202</b>	<b>2 239</b>	<b>2 469</b>
Moins partie courante					(1)	(228)	(156)
<b>Total emprunts non subordonnés, non courant</b>					<b>2 201</b>	<b>2 011</b>	<b>2 313</b>

(1) Obligations faisant partie d'une relation de couverture (voir Note 19) et des transactions de refinancement qui ont eu lieu en 2012 (voir ci-dessous).

(2) Obligations émises par Alfa Beta, la filiale grecque du Groupe Delhaize.

(3) Rachetées en 2013 (voir ci-dessous)

(4) Dettes faisant partie de relations de couverture partielles (voir Note 19).

(5) Montants nominaux au 31 décembre 2014.

(6) Comprend la prime non-cash octroyée lors de l'échange de dettes en 2010, amortie sur la durée résiduelle des obligations.

Le taux d'intérêt sur les dettes à long terme (hors contrats de location-financement, voir Note 18.3) était en moyenne de 5,1%, 4,2% et 4,4% au 31 décembre 2014, 2013 et 2012, respectivement. Ces taux d'intérêt ont été calculés en tenant compte des swaps de taux d'intérêt décrits dans la Note 19.

Le Groupe Delhaize a un programme de billets de trésorerie en multiples devises en Belgique. Dans le cadre de ce programme, le Groupe Delhaize peut émettre des billets de trésorerie à court terme et des billets de trésorerie à moyen terme pour des montants pouvant aller jusqu'à €500 millions, ou l'équivalent de cette somme dans d'autres devises admissibles. Aucun billet de trésorerie n'était en circulation au 31 décembre 2014, 2013 et 2012.

### Refinancement de dettes à long terme

En 2012, le Groupe Delhaize a émis des obligations senior pour un montant nominal global de \$300 millions, à un taux d'intérêt annuel de 4,125% venant à échéance en 2019. Les obligations senior ont été émises avec une décote de 0,193% sur le montant en principal. Ces obligations ont été offertes à des investisseurs qualifiés conformément à une déclaration d'enregistrement effective déposée par le Groupe Delhaize auprès de la Securities and Exchange Commission américaine (SEC) et ne sont pas cotées en bourse. Simultanément, le Groupe a clôturé une offre de rachat en espèces, avant son échéance, de ses €500 millions d'obligations senior à 5,625% venant à échéance en 2014 pour un montant global pouvant atteindre €300 millions. Le produit net de l'émission d'emprunt a été utilisé pour financer partiellement le rachat de ces obligations senior pour un montant nominal de €191 millions à un prix de 108,079%.

Simultanément, le Groupe Delhaize a conclu (i) des swaps de taux d'intérêt afin de couvrir l'exposition du Groupe aux changements de juste valeur des obligations à 4,125% venant à échéance en 2019, et (ii) des swaps croisés de devises,

échangeant le montant principal (\$300 millions pour €225 millions) et les paiements d'intérêt (variables) afin de couvrir l'exposition aux devises étrangères (couverture économique). Voir Note 19 pour de plus amples informations sur la comptabilité de couverture appliquée.

En 2012, le Groupe Delhaize a émis également des obligations senior à un taux fixe de 3,125% pour un montant de €400 millions venant à échéance en 2020 émises à 99,709% de leur montant principal. Le Groupe Delhaize a conclu des swaps de taux d'intérêt afin de couvrir €100 millions de l'exposition du Groupe aux changements de juste valeur des obligations à 3,125% en raison de la variabilité des taux d'intérêt du marché (voir Note 19).

Le produit net de cette émission a été principalement utilisé pour financer les offres de rachat suivantes:

- En 2012, le Groupe Delhaize a clôturé une deuxième offre de rachat en espèces et a racheté un montant nominal global de €94 millions des €500 millions d'obligations 2014 susmentionnées à un prix de 107,740%. Suite à la finalisation des deux offres, un montant nominal global de €215 millions d'obligations restait en cours.
- Simultanément, le Groupe a également clôturé une offre en espèces pour les obligations restantes des \$300 millions d'obligations senior à 5,875% venant à échéance en 2014 et a racheté \$201 millions d'obligations présentées à un prix d'achat de 105,945%. Suite à la clôture de l'offre, un montant nominal global de \$99 millions d'obligations restait en cours pour lequel le Groupe Delhaize a exercé son droit de racheter ces obligations en cours (clôturé en 2013, incluant le rachat du swap croisé de devises sous-jacent et sans impact sur le compte de résultats 2013).

Ces opérations de refinancement ne pouvaient pas être considérées comme une modification de dette et ont résulté en la décomptabilisation des obligations existantes et la comptabilisation de nouvelles obligations (voir également Note 29.1).

Les deux obligations de €400 millions et \$300 millions émises en 2012 contiennent une clause de changement de contrôle permettant à leurs détenteurs de contraindre le Groupe Delhaize à racheter les obligations en espèces pour un montant égal à 101% du montant principal total, à majorer le cas échéant, des intérêts échus et non payés, lors de la survenance (i) d'un changement de contrôle et (ii) d'une révision à la baisse de la notation de crédit des obligations par les agences Moody's et Standard & Poor's dans les 60 jours à dater de l'annonce publique du Groupe Delhaize de la survenance du changement de contrôle.

### Emission de nouvelles dettes à long terme

En 2014 et 2013, le Groupe Delhaize n'a émis aucune dette à long terme.

### Remboursement de dettes à long terme

En 2014, le Groupe Delhaize a remboursé les €215 millions restants de ses obligations senior à 5,625% et a dénoué l'instrument de couverture croisé de devises correspondant (voir Note 19).

En 2013, des obligations non garanties pour un montant de €80 millions émises par Alfa Beta, une filiale du Groupe Delhaize, sont arrivées à échéance et ont été remboursées.

En 2012, un prêt à terme à taux variable de \$113 millions émis en 2007 par le Groupe est arrivé à échéance et a été remboursé.

### Défaillance des obligations senior de Hannaford

En 2003, Hannaford a invoqué les dispositions de défaillance contenues dans plusieurs de ses obligations senior et a placé suffisamment de fonds sur un compte bloqué afin d'assurer les remboursements en principal et en intérêt de ces obligations (voir Note 11). En conséquence, Hannaford n'est plus soumis aux engagements financiers négatifs contenus dans les conventions gouvernant les obligations.

Au 31 décembre 2014, 2013 et 2012, \$9 millions (€7 millions), \$8 millions (€6 millions) et \$8 millions (€6 millions) restaient à payer en principal, respectivement. Au 31 décembre 2014, 2013 et 2012, des titres indisponibles pour \$10 millions (€8 millions), \$10 millions (€7 millions) et \$11 millions (€8 millions), respectivement, étaient comptabilisés dans les investissements en titres de placement au bilan (voir Note 11).

### Dette à long terme par devise, paiements contractuellement approuvés et justes valeurs

La dette à long terme (hors contrats de location-financement, voir Note 18.3) du Groupe Delhaize est principalement libellée dans les devises suivantes:

(en millions de €)	31 décembre		
	2014	2013	2012
Dollar américain	1 400	1 224	1 362
Euro	802	1 015	1 107
<b>Total</b>	<b>2 202</b>	<b>2 239</b>	<b>2 469</b>

Le tableau suivant résume les paiements d'intérêts (non actualisés) contractuellement approuvés et les remboursements en principal des passifs financiers non dérivés du Groupe Delhaize, hors effets des couvertures et sans prendre en compte les primes et décotes:

(en millions de \$)	2015	2016	2017	2018	2019	Au-delà	Juste valeur
<b>Taux fixes</b>							
Obligations senior échéant en 2016	—	9	—	—	—	—	10
Intérêt dû	1	—	—	—	—	—	—
Obligations échéant en 2017	—	—	450	—	—	—	497
Intérêt dû	29	29	15	—	—	—	—
Obligations senior échéant en 2019	—	—	—	—	300	—	314
Intérêt dû	12	12	12	12	6	—	—
Obligations échéant en 2027	—	—	—	—	—	71	89
Intérêt dû	6	6	6	6	6	43	—
Emprunts obligataires échéant en 2031	—	—	—	—	—	271	367
Intérêt dû	24	24	24	24	24	281	—
Obligations senior échéant en 2040	—	—	—	—	—	827	878
Intérêt dû	47	47	47	47	47	990	—
Emprunts hypothécaires	—	1	—	—	—	—	1
Intérêt dû	—	—	—	—	—	—	—
Autre dette	1	—	1	—	—	19	22
Intérêt dû	1	1	1	1	1	8	—
<b>Total flux de trésorerie en \$</b>	<b>121</b>	<b>129</b>	<b>556</b>	<b>90</b>	<b>384</b>	<b>2 510</b>	<b>2 178</b>
<b>Total flux de trésorerie convertis en millions de €</b>	<b>100</b>	<b>106</b>	<b>457</b>	<b>74</b>	<b>316</b>	<b>2 067</b>	<b>1 793</b>

(en millions de €)	2015	2016	2017	2018	2019	Au-delà	Juste valeur
<b>Taux fixes</b>							
Obligations échéant en 2018	—	—	—	400	—	—	445
Intérêt dû	17	17	17	17	—	—	—
Obligations senior échéant en 2020	—	—	—	—	—	400	442
Intérêt dû	13	13	13	13	13	13	—
<b>Total flux de trésorerie en €</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>430</b>	<b>13</b>	<b>413</b>	<b>887</b>
<b>Total flux de trésorerie en \$ et €, convertis en €</b>	<b>130</b>	<b>136</b>	<b>487</b>	<b>504</b>	<b>329</b>	<b>2 480</b>	<b>2 680</b>

Si une contrepartie a le choix du moment du paiement (par ex. pour découverts exigibles), le passif est affecté à la première période durant laquelle le Groupe Delhaize peut être obligé de payer. Le Groupe Delhaize gère son risque de liquidité sur la base des échéances contractuelles.

Les justes valeurs des dettes à long terme (hors contrats de location-financement, voir Note 18.3) pour lesquels un marché actif existe ont été déterminées sur base des prix cotés (Niveau 1). Les justes valeurs des dettes à long terme qui sont classées au Niveau 2 (dettes non cotées ou dettes pour lesquelles il n'y a pas de marché actif) ont été estimées sur base des taux publiquement disponibles pour des dettes ayant des échéances et des caractéristiques similaires offertes au Groupe et à ses filiales.

(en millions de €)	Niveau 1	Niveau 2	Total
Hiérarchie des justes valeurs des dettes à long terme	2 580	100	2 680

## Garanties réelles

La partie de la dette à long terme qui était garantie par des sûretés réelles constituées ou irrévocablement promises sur les actifs du Groupe Delhaize était de €25 millions au 31 décembre 2014, €22 millions au 31 décembre 2013 et €23 millions au 31 décembre 2012.

Au 31 décembre 2014, 2013 et 2012, des actifs pour €35 millions, €35 millions et €39 millions, respectivement, étaient donnés en garantie pour des emprunts hypothécaires.

(en millions de €)	2014
Immobilisations corporelles	9
Immeubles de placement	17
Autre	9
<b>Total</b>	<b>35</b>

## Engagements pour dettes à long terme

Le Groupe Delhaize est soumis à des engagements financiers et non financiers relatifs aux instruments de dette à long terme mentionnés ci-dessus. Bien que ces instruments de dette à long terme contiennent certaines modalités de remboursement accéléré, tel que décrit ci-dessous, aucun ne contient de clause de remboursement anticipé qui soit sujette uniquement à un changement de la notation de crédit du Groupe ("rating event"). En outre, aucun des engagements financiers ne limite la capacité des filiales du Groupe Delhaize à transférer des fonds vers la société-mère.

Les actes de fiducie couvrant les obligations venant à échéance en 2017 (\$), 2019 (\$), 2020 (€), 2027 (\$) et 2040 (\$), les emprunts obligataires venant à échéance en 2031 (\$) et l'obligation venant à échéance en 2018 (€) contiennent les dispositions habituelles relatives aux cas de défaillance ainsi que des restrictions en termes de privilèges de créance, droits de rétention, vente et rachat, fusion, cession d'actifs et désinvestissements. Les obligations venant à échéance en 2017 (\$), 2019 (\$), 2020 (€) et 2040 (\$) et les obligations venant à échéance en 2018 (€) contiennent également une disposition octroyant à leurs détenteurs le droit au remboursement anticipé d'un montant n'excédant pas 101% du principal en circulation en cas de changement du contrôle combiné à un rating event.

Au 31 décembre 2014, 2013 et 2012, le Groupe Delhaize était en conformité avec tous les engagements pour les passifs à long terme.

## 18.2 Emprunts à court terme

### Facilités de crédit à court terme

En 2014, le Groupe Delhaize et certaines de ses filiales dont Delhaize America, LLC ont contracté une nouvelle facilité de crédit renouvelable non garantie de €400 millions d'une durée de cinq ans en multiples devises ("Accord RCF" de €400 millions), en remplacement de la facilité de crédit renouvelable non garantie de €600 millions, d'une durée de cinq ans en multiples devises de 2011 ("Accord RCF de €600 millions).

#### Entités américaines

Delhaize America, LLC n'avait aucun emprunt en cours au 31 décembre 2014, 2013 et 2012 dans le cadre de ces facilités de crédit.

Dans le cadre des accords RCF, Delhaize America LLC n'avait aucun emprunt quotidien moyen en 2014, aucun emprunt quotidien moyen en 2013 et avait un emprunt quotidien moyen de \$1 million (€1 million) en 2012. En dehors de l'accord RCF, Delhaize America, LLC avait une facilité de crédit jusqu'en novembre 2014 exclusivement destinée à financer des lettres de crédit de \$35 millions (€29 millions) dont approximativement \$13 millions (€9 millions) et \$12 millions (€9 millions) liées à des lettres de crédit émises au 31 décembre 2013 et 2012, respectivement.

En outre, Delhaize America, LLC effectue des emprunts périodiques à court terme dans le cadre de facilités de crédit non confirmées à la discrétion du prêteur. Ces facilités qui peuvent être également utilisées pour financer des lettres de crédit étaient de \$50 millions (€41 millions) au 31 décembre 2014. Au 31 décembre 2014, 2013 et 2012, Delhaize America, LLC n'avait aucun emprunt en cours dans le cadre de ces accords mais a utilisé \$10 millions (€8 millions) en 2014, rien en 2013 et \$5 millions (€4 millions) en 2012 pour financer des lettres de crédit.

#### Entités européennes

Au 31 décembre 2014, 2013 et 2012, les entités européennes du Groupe Delhaize disposaient ensemble de facilités de crédit (confirmées et non confirmées) de €683 millions (dont €525 millions de facilités de crédit confirmées, y compris l'Accord RCF de €400 millions: voir ci-dessus), €895 millions et €846 millions, respectivement.

Les emprunts qui entrent dans le cadre de ces facilités portent généralement un intérêt au taux interbancaire à la date d'emprunt plus une marge préétablie ou basée sur les cotations de marché. En Europe, le Groupe Delhaize n'avait aucun emprunt bancaire à court terme en cours fin 2014, 2013 et 2012. En 2014, les entités européennes du Groupe avaient des emprunts quotidiens moyens insignifiants à un taux d'intérêt moyen de 9,61%.

Un montant de €41 millions de facilités de crédits non confirmées a été exclusivement destiné à émettre des garanties bancaires, dont approximativement €29 millions étaient en cours au 31 décembre 2014 (€34 millions et €11 millions au 31 décembre 2013 et 2012, respectivement).

## Engagements pour les emprunts à court terme

L'Accord RCF de €400 millions et les facilités de crédit bilatérales européennes garanties de €125 millions exigent le maintien de divers engagements financiers et non financiers. Les conventions contiennent des dispositions habituelles relatives aux cas de défaillance ainsi que des clauses positives et négatives applicables au Groupe Delhaize. Les clauses négatives portent sur des restrictions en termes de privilèges de créance, droits de rétention, endettement des filiales, vente d'actifs et fusions, ainsi que des ratios minimum de couverture des charges fixes et des ratios d'endettement maximum sur la base de mesures non définies par les normes comptables. Aucun des engagements ne limite la capacité des filiales du Groupe Delhaize de transférer des fonds vers la société-mère.

Au 31 décembre 2014, 2013 et 2012, le Groupe Delhaize était en conformité avec tous les engagements pour les emprunts bancaires à court terme.

## 18.3 Contrats de location

La classification d'un contrat de location dépend de l'allocation des risques et des avantages inhérents à la propriété de l'actif loué. Lors de l'évaluation de la classification des contrats de location, certaines estimations et hypothèses doivent être faites et appliquées, qui comprennent, sans y être limitées, la détermination de la durée attendue des contrats et des paiements minimaux au titre de la location, l'évaluation de la probabilité d'exercer des options et l'estimation de la juste valeur d'une propriété louée.

### Groupe Delhaize comme locataire - engagements au titre de contrats de location-financement et de contrats de location simple

Comme détaillé dans la Note 8, le Groupe Delhaize gère un nombre important de ses magasins en vertu de contrats de location-financement et de contrats de location simple. Divers biens loués sont (en tout ou en partie) sous-loués à des tiers, et le Groupe opère alors comme bailleur (voir ci-dessous). Les durées de bail (y compris les options dont le renouvellement est raisonnablement certain) vont généralement de 1 à 45 ans avec des options de renouvellement allant de 3 à 30 ans.

Le tableau ci-dessous reprend les paiements minimaux futurs au titre de la location de nos activités poursuivies, qui n'ont pas été diminués des revenus de sous-location minimaux attendus de €42 millions dus sur la période de sous-location non résiliable, au 31 décembre 2014:

(en millions de €)	Activités poursuivies						
	2015	2016	2017	2018	2019	Au-delà	Total
<b>Contrats de location-financement</b>							
Paiements minimaux futurs au titre de la location	119	101	89	77	69	554	<b>1 009</b>
Moins montant représentant les intérêts	(50)	(47)	(42)	(7)	(33)	(286)	<b>(465)</b>
Valeur actualisée des paiements minimaux futurs au titre de la location	69	54	47	70	36	268	<b>544</b>
Dont ceux liés aux contrats de location relatifs aux magasins fermés	6	6	5	4	4	32	<b>57</b>
<b>Contrats de location simple</b>							
Paiements minimaux futurs au titre de la location (en vertu des contrats non résiliables)	290	239	200	158	115	509	<b>1 511</b>
Dont ceux liés aux contrats de location relatifs aux magasins fermés	20	18	15	12	8	38	<b>111</b>

Suite à la clôture de la vente prévue de Sweetbay, Harveys et Reid's par le Groupe Delhaize et à la vente prévue de Bottom Dollar Food (voir Note 5), le Groupe fournit des garanties pour un certain nombre de contrats de location simple et de location-financement existants, qui sont décrits dans la Note 34. Les engagements au titre des contrats qui seront transférés à l'acheteur ne sont pas inclus dans le tableau ci-dessus.

Le taux d'intérêt effectif moyen pour les contrats de location-financement était de 11,0%, 11,4% et 11,6% au 31 décembre 2014, 2013 et 2012, respectivement. La juste valeur des obligations de location-financement a été déterminée sur base de modèles d'actualisation des flux de trésorerie en utilisant les durées de bail et le coût de la dette comme principaux facteurs et sont classés au Niveau 2.

La juste valeur des contrats de location-financement s'élevait à €682 millions (à un taux de marché moyen de 4,2%), €709 millions (5,0%) et €842 millions (5,1%) au 31 décembre 2014, 2013 et 2012 respectivement.

Les engagements du Groupe en vertu des contrats de location-financement sont garantis par le titre de propriété du bailleur sur l'actif loué.

Les paiements de loyers, y compris les hausses programmées de loyers, sont comptabilisés sur base linéaire, sur la durée minimale de la location. Le total des charges de loyer dans le cadre des contrats de location simple était de €314 millions (dont €18 millions liés aux activités abandonnées), €321 millions (dont €43 millions liés aux activités abandonnées) et €326 millions (dont €51 millions liés aux activités abandonnées) en 2014, 2013 et 2012, respectivement. Les charges de loyers sont principalement incluses dans les "Charges administratives et commerciales".

Certaines conventions de location comprennent aussi des clauses de loyer conditionnel qui sont généralement basées sur le chiffre d'affaires des magasins et qui n'étaient pas significatives en 2014, 2013 et 2012.

Les paiements de sous-locations reçus et comptabilisés comme produits étaient de €22 millions en 2014, €21 millions en 2013 et €21 millions en 2012.

Le Groupe Delhaize a signé des conventions de location pour des magasins supplémentaires, en construction au 31 décembre 2014. Les durées de location correspondantes et les options de renouvellement se situent généralement entre 10 et 30 ans. Les loyers minimaux futurs pour ces contrats s'élèvent au total à approximativement €8 millions

Des provisions de €97 millions, €113 millions et €107 millions au 31 décembre 2014, 2013 et 2012, respectivement, représentant la valeur actualisée des paiements restant à effectuer au titre de la location, net des produits de sous-location attendus, pour les magasins fermés, ont été incluses dans les "Provisions pour magasins fermés" (voir Note 20.1). Le taux d'actualisation est basé sur le taux marginal d'endettement pour des dettes ayant des échéances similaires au moment de la fermeture du magasin.

### Groupe Delhaize en tant que bailleur - revenus attendus des contrats de location-financement et de location simple

Le Groupe Delhaize agit occasionnellement comme bailleur pour certains biens en propriété ou loués, principalement pour des magasins fermés qui ont été sous-loués à d'autres parties et des emplacements situés dans des centres commerciaux ou dans des magasins du Groupe Delhaize. Au 31 décembre 2014, le Groupe n'a pas conclu de convention de location avec des locataires tiers indépendants, qui serait qualifiée de contrat de location-financement. Les revenus de loyer sont inclus dans les "Autres produits d'exploitation" dans le compte de résultats.

Les paiements minimaux futurs au titre de la location non actualisés à recevoir pour les contrats de location simple non résiliables au 31 décembre 2014 peuvent être résumés comme suit:

(en millions de €)	2015	2016	2017	2018	2019	Au-delà	Total
Paiements minimaux futurs à recevoir au titre de la location	32	23	12	5	3	14	89
dont ceux concernant des sous-locations	18	13	6	1	1	3	42

Le montant total de €89 millions représente les loyers futurs attendus à comptabiliser comme tels dans le compte de résultats et exclut les paiements estimés de sous-location futurs à recevoir pour les magasins faisant partie des "Provisions pour magasins fermés" (voir Note 20.1).

Les contrats comprenant des clauses de loyer conditionnel sont non significatifs pour le Groupe.

## 18.4 Dette nette

Le Groupe définit la dette nette comme étant les passifs financiers non courants, augmentés des passifs financiers courants et des instruments dérivés passifs diminués des instruments dérivés actifs, des investissements en titre de placement, des dépôts à terme et de la trésorerie et équivalents de trésorerie:

(en millions de €)	Note	31 décembre		
		2014	2013	2012
Passifs financiers non courants	18.1, 18.3	2 676	2 507	2 925
Passifs financiers courants	18.1, 18.2, 18.3	70	291	218
Instruments dérivés passifs	10.2, 19	26	11	14
Instruments dérivés actifs	10.2, 19	(11)	(41)	(61)
Investissements en titres de placement - non courants	11	(8)	(8)	(11)
Investissements en titres de placement - courants	11	(149)	(126)	(93)
Dépôts à terme - courants	12	(7)	(12)	—
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15	(1 600)	(1 149)	(920)
<b>Dette nette</b>		<b>997</b>	<b>1 473</b>	<b>2 072</b>
Ratio dette nette sur capitaux propres		18,3%	29,0%	40,0%

Le tableau suivant résume les évolutions de la dette nette en 2014:

(en millions de €)

<b>Dette nette au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>1 473</b>
Cash-flow libre	(757)
Ajustement pour la trésorerie nette provenant des instruments dérivés (inclus dans le cash-flow libre)	30
Exercice de stock options et warrants	(24)
Rachat d'actions propres	10
Dividendes payés	158
<b>Dette nette après les mouvements de trésorerie</b>	<b>890</b>
Ecarts de conversion sur actifs et passifs	4
Montants classés comme détenus en vue de la vente	(47)
Autres mouvements sans effet de trésorerie	21
Impact des variations des taux de change	129
<b>Dette nette au 31 décembre 2014</b>	<b>997</b>

## 18.5 Cash-flow libre

Le cash-flow libre est défini par le Groupe comme étant les flux de trésorerie avant opérations de financement, investissements en titres de placement et dépôts à terme, et cessions et échéances de titres de placement et dépôts à terme et peut être résumé comme suit:

(en millions de €)

	<b>2014</b>
Augmentation de la trésorerie provenant des opérations d'exploitation	1 147
Diminution de la trésorerie provenant des opérations d'investissement	(383)
Investissements nets en titres de placement et dépôts à terme	(7)
<b>Cash-flow libre</b>	<b>757</b>

L'utilisation du cash-flow libre peut être détaillée comme suit:

(en millions de €)

	<b>2014</b>
<b>Entrées:</b>	
Cash-flow libre	757
Règlements d'instruments dérivés	29
Produit de l'exercice de warrants et de stock options	24
Cessions et échéances de (investissements en) dépôts à terme, nets	9
<b>Sorties:</b>	
Remboursements d'emprunts à long terme (y compris les contrats de location-financement), nets	(268)
Dividendes payés	(158)
Rachat d'actions propres	(10)
Cessions et échéances de (investissements en) titres de placement, nets	(2)
Mouvement de trésorerie avant conversion	381
Variations des taux de change (sur la trésorerie)	72
<b>Augmentation nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>	<b>453</b>

## 19. Instruments financiers dérivés et comptabilité de couverture

Le Groupe conclut des instruments financiers dérivés avec diverses contreparties, essentiellement des institutions financières ayant une notation de crédit de type "investment grade". Les méthodes d'évaluation pour les justes valeurs des instruments financiers dérivés sont décrites dans la Note 10.1. Les justes valeurs des actifs et passifs dérivés sont résumés ci-dessous:

(en millions de €)	31 décembre					
	2014		2013		2012	
	Actifs	Passifs	Actifs	Passifs	Actifs	Passifs
Swaps de taux d'intérêt	9	—	27	3	60	4
Swaps de devises	1	26	14	8	1	10
Contrats de change à terme	1	—	—	—	—	—
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>26</b>	<b>41</b>	<b>11</b>	<b>61</b>	<b>14</b>

Le Groupe Delhaize conclut des accords relatifs à des instruments financiers dérivés à des fins de couverture (économique et comptable) uniquement (et non à des fins de spéculation ou de transaction). Le Groupe ne détient actuellement aucun dérivé pour lequel un règlement net ait été convenu (voir également Note 10.2). Par conséquent, le tableau suivant indique les paiements bruts contractuellement convenus (non actualisés) d'intérêts et de principal, relatifs à des instruments financiers dérivés (actifs et passifs) au 31 décembre 2014:

(en millions de €)	1 - 3 mois		4 - 12 mois		2016		2017 et au-delà	
	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts
<b>Swaps de taux d'intérêt faisant partie d'une relation de couverture de juste valeur</b>								
Entrées	—	3	—	16	—	19	—	41
Sorties	—	(3)	—	(10)	—	(13)	—	(25)
<b>Swaps croisés de taux d'intérêt et de devises sans relation de couverture désignée</b>								
Entrées	4	—	—	6	—	6	220	51
Sorties	(4)	—	—	(11)	—	(11)	(247)	(86)
<b>Contrats de change à terme sans relation de couverture désignée</b>								
Entrées	10	—	—	—	—	—	—	—
Sorties	(9)	—	—	—	—	—	—	—
<b>Total des flux de trésorerie</b>	<b>1</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>1</b>	<b>—</b>	<b>1</b>	<b>(27)</b>	<b>(19)</b>

### Swaps de taux d'intérêts

#### Couvertures de juste valeur

En 2014, le Groupe Delhaize a remboursé à l'échéance le montant restant (€215 millions) des €500 millions d'obligations senior à un taux d'intérêt fixe de 5,625%, voir Note 18.1, tout en réglant les accords de swaps de taux d'intérêt, qui faisaient partie de la relation de couverture de juste valeur de la dette sous-jacente.

Le Groupe a désigné et documenté les nouvelles transactions ci-dessous comme couverture de juste valeur au 31 décembre 2014:

Année	Élément de couverture	Risque couvert	Montant couvert	Instrument de couverture	Echéance instrument de couverture
2014	\$450 millions d'obligations senior, taux d'intérêt fixe de 6,50%, émis en 2007	Changements de juste valeur	\$100 millions	Swaps de taux d'intérêt, taux variable LIBOR 3 mois	2017
	\$827 millions d'obligations senior, taux d'intérêt fixe de 5,70%, émis en 2010	Changements de juste valeur	\$50 millions	Swaps de taux d'intérêt, taux variable LIBOR 3 mois	2017
2012	\$300 millions d'obligations senior, taux d'intérêt fixe de 4,125%, émis en 2012	Changements de juste valeur	\$300 millions	Swaps de taux d'intérêt, taux variable LIBOR 3 mois	2019
	€400 millions d'obligations senior, taux d'intérêt fixe de 3,125%, émis en 2012	Changements de juste valeur	€100 millions	Swaps de taux d'intérêt, taux variable EURIBOR 3 mois	2017

L'efficacité de la couverture de juste valeur est testée sur base d'une analyse de régression. Les risques de crédit ne font pas partie des relations de couverture. Le test n'a abouti à aucune inefficacité significative. Les variations de juste valeur sur les instruments de couverture et les éléments couverts ont été comptabilisées dans le compte de résultats en tant que charges financières comme suit (voir Note 29.1):

(en millions de €)	31 décembre			
	Note	2014	2013	2012
Pertes (gains) sur				
Swaps de taux d'intérêt ("instruments de couverture")	29.1	(5)	22	(6)
Instruments de dette sous-jacents ("éléments couverts")	29.1	5	(22)	3
<b>Total</b>		<b>—</b>	<b>—</b>	<b>(3)</b>

### Couvertures économiques

Suite à l'opération de refinancement en 2012, €285 millions de la couverture de juste valeur initiale de €500 millions venant à échéance en 2014 n'étaient plus considérés comme faisant partie d'une comptabilité de couverture et ont été comptabilisés en tant que dérivés autonomes. Le Groupe a conclu des swaps de taux d'intérêt compensatoires, pour lesquels le Groupe a payé un taux d'intérêt fixe de 1,80% et a reçu un taux d'intérêt variable EURIBOR 3 mois, afin de compenser les variations des flux d'intérêt futurs sur un montant notionnel de €191 millions. En 2014, ces swaps de taux d'intérêt sont arrivés à échéance et n'ont pas eu d'impact sur le compte de résultats.

### Couvertures de flux de trésorerie abandonnées

En 2001, le Groupe a enregistré une perte reportée (\$16 millions) sur le règlement d'une convention de couverture relatif au financement de l'acquisition de Hannaford par Delhaize America. En 2007, suite au refinancement de la dette et à la cessation de la comptabilité de couverture, le Groupe Delhaize a enregistré un profit reporté (€2 millions). Tant les profits que les pertes reportés ont été enregistrés dans les autres éléments du résultat global ("réserve pour couvertures de flux de trésorerie abandonnées") et amortis dans les charges financières sur la durée des dettes sous-jacentes, qui viennent à échéance en 2031 et en 2017, respectivement.

### Swaps de devises

Le Groupe utilise des swaps de devises pour gérer certaines de ses expositions aux devises.

### Couvertures de flux de trésorerie abandonnées

En 2009, le Groupe Delhaize a émis une obligation de \$300 millions avec un taux d'intérêt fixe de 5,875% et une durée de 5 ans ("élément couvert") exposant le Groupe Delhaize à un risque de devise sur les flux de trésorerie en dollar ("risque couvert"). Pour couvrir ce risque, le Groupe Delhaize a échangé 100% du montant encaissé contre un passif à taux fixe en euro d'une durée de 5 ans ("instrument de couverture"). En 2012, à la suite du refinancement et de l'exercice d'une option de rachat anticipée des obligations senior de \$300 millions venant à échéance en 2014 (voir Note 18.1), le Groupe a abandonné la comptabilité de couverture prospectivement et a recyclé le montant restant de la réserve pour couverture de flux de trésorerie lié à ces transactions en résultat (voir Note 29.1).

### Couvertures économiques

Le Groupe Delhaize conclut de temps en temps d'autres contrats de swaps de devises, qui n'ont pas été désignés comme couverture de flux de trésorerie, de juste valeur ou d'investissement net. Ces contrats sont généralement conclus pour des périodes conformes aux transactions en devises à couvrir, pour lesquelles une comptabilité de couverture n'est pas nécessaire, parce que les transactions compensent naturellement l'exposition couverte dans le compte de résultats. Par conséquent, le Groupe ne désigne ni ne documente ces transactions en tant que comptabilité de couverture.

En 2012, et simultanément à la conclusion des swaps de taux d'intérêt pour les obligations senior à 4,125% échéant en 2019 (voir ci-dessus), le Groupe a également conclu des swaps croisés de devises, échangeant le montant en principal (\$300 millions pour €225 millions) et les paiements d'intérêt (variables), afin de couvrir l'exposition aux devises étrangères de ces obligations senior. En 2014, le Groupe Delhaize a dénoué ces accords de swaps croisés de devises afin de rééquilibrer le mix de devises de ses dettes à long terme. Ceci a engendré la réalisation d'une plus-value de €2 millions et une entrée de trésorerie de €21 millions.

En 2007, les activités aux Etats-Unis du Groupe Delhaize ont également conclu des swaps croisés de taux d'intérêt et de devises, échangeant les montants en principal (€500 millions pour \$670 millions) et les paiements d'intérêt (variables) afin de couvrir l'exposition aux devises étrangères de l'entité liée à la transaction décrite ci-dessus. Le Groupe Delhaize n'a pas appliqué la comptabilité de couverture à cette transaction parce que ces swaps constituent une couverture économique avec le prêt à terme sous-jacent de €500 millions de Delhaize America, LLC. A échéance, le règlement de ce swap croisé de taux d'intérêt et de devises n'a pas eu d'impact sur le compte de résultats et a généré une entrée de trésorerie de €8 millions.

Le Groupe Delhaize conclut également de manière régulière des swaps de devises avec diverses banques commerciales pour couvrir le risque de devises sur des prêts intragroupe libellés dans d'autres devises que la devise de présentation.

Le tableau ci-dessous indique les principales conditions des swaps de devises en vigueur au 31 décembre 2014. Les variations de juste valeur de ces swaps sont comptabilisées dans les "Charges financières" dans le compte de résultats:

(en millions)		Swaps de devises						
Année de la transaction	Année d'expiration	Montant reçu de la banque à la date de transaction et à délivrer à la banque à la date d'expiration	Taux d'intérêt	Montant délivré à la banque à la date de transaction et à recevoir de la banque à la date d'expiration	Taux d'intérêt	Juste valeur 31 déc. 2014 (€)	Juste valeur 31 déc. 2013 (€)	Juste valeur 31 déc. 2012 (€)
2014	2015	€4	12m EURIBOR +3,87%	\$5	12m LIBOR +3,85%	1	—	—
2013	2014	€18	12m EURIBOR +3,79%	\$24	12m LIBOR +3,85%	—	(1)	—
2012	2019 <sup>(1)</sup>	€225	3m EURIBOR +2,06%	\$300	3m LIBOR +2,31%	—	(7)	1
2012	2013	€30	12m EURIBOR +3,77%	\$40	12m LIBOR +3,85%	—	—	—
2012	2013	€1	12m EURIBOR +4,30%	\$1	12m LIBOR +4,94%	—	—	—
2009	2014 <sup>(2)</sup>	€76	6,60%	\$100	5,88%	—	—	(4)
2007	2014	\$670	3m LIBOR +0,98%	€500	3m EURIBOR +0,94%	—	14	(6)

(1) Dénouement anticipé en 2014.

(2) Au 31 décembre 2012, des \$300 millions/€228 millions de swaps de devises, \$100 millions/€76 millions restaient en cours. Suite au rachat des obligations senior de \$300 millions échéant en 2014, le montant restant en cours a été dénoué et réglé le 3 janvier 2013.

Le Groupe réduit ses risques de crédit et de liquidité dans le cadre des instruments financiers dérivés en concluant des "Accords généraux ISDA", l'impact de ces accords est décrit dans la Note 10.2.

### Contrats de change à terme

Le Groupe utilise des contrats de change à terme afin de gérer une partie de ses expositions aux devises étrangères. Ces contrats ne sont pas désignés en tant que couvertures de trésorerie ou de juste valeur et sont généralement conclus pour des périodes conformes aux transactions en devises à couvrir.

Au 31 décembre 2014, le Groupe Delhaize avait un contrat de change à terme afin d'acheter en 2015 \$12 millions en échange de €9 millions afin de compenser une exposition intragroupe aux devises étrangères.

Comme expliqué dans la Note 2.3, les changements de juste valeur des contrats de change à terme sont enregistrés dans le compte de résultats en tant que "Charges financières" ou "Produits des investissements" selon la transaction sous-jacente.

## 20. Provisions

(en millions de €)	Note	31 décembre		
		2014	2013	2012
Magasins fermés:	20.1			
Non courant		80	94	89
Courant		17	19	18
Propre assurance:	20.2			
Non courant		94	84	90
Courant		58	49	52
Avantages de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi:	21			
Non courant		129	110	132
Courant		9	9	10
Autre:	20.3			
Non courant		129	67	64
Courant		104	13	8
<b>Total provisions</b>		<b>620</b>	<b>445</b>	<b>463</b>
Non courant		432	355	375
Courant		188	90	88

## 20.1 Provisions pour magasins fermés

Le Groupe Delhaize comptabilise des provisions liées aux activités de fermeture de magasins, qui consistent principalement en des provisions pour des contrats déficitaires et pour des indemnités de licenciement ("cessation d'emploi"). Les montants comptabilisés reflètent la meilleure estimation par la direction des dépenses nécessaires prévues pour régler l'obligation actuelle à la date du bilan et impliquent l'exercice du jugement et l'utilisation d'estimations qui pourraient être influencées par des facteurs tels que le taux d'actualisation appliqué, la capacité de sous-louer, la solvabilité du sous-locataire ou le succès des négociations relatives à la résiliation anticipée de contrats de location. La plupart des facteurs dépendent significativement des conditions économiques générales et de la demande de propriétés commerciales qui y est liée. Par conséquent, les flux de trésorerie futurs et les risques qui y sont reflétés peuvent changer si les hypothèses appliquées sont modifiées.

La plupart des obligations comptabilisées concernent des contrats de location déficitaires, principalement pour des magasins situés aux Etats-Unis, avec des périodes de location restant à courir de 1 à 22 ans. La période de location moyenne restante pour les magasins fermés était de 8 ans au 31 décembre 2014. Le tableau suivant reflète l'évolution des provisions pour magasins fermés:

(en millions de €)	2014	2013	2012
<b>Provision pour magasins fermés au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>113</b>	<b>107</b>	<b>46</b>
Additions:			
Fermetures de magasins - obligations locatives	2	54	131
Fermetures de magasins - autres coûts de fermeture	3	5	12
Mise à jour des estimations	(3)	(5)	(15)
Charge d'intérêts (écoulement du temps)	6	8	7
Utilisation:			
Paieement de loyers	(23)	(32)	(27)
Contrats de location résiliés	(9)	(11)	(42)
Paieement d'autres coûts de fermeture	(2)	(7)	(13)
Transfert (vers) en provenance d'autres comptes	(3)	(1)	11
Ecart de conversion	13	(5)	(3)
<b>Provision pour magasins fermés au 31 décembre</b>	<b>97</b>	<b>113</b>	<b>107</b>

Le tableau suivant présente un aperçu du nombre de magasins fermés inclus dans la provision pour magasins fermés:

	Nombre de magasins fermés
<b>Nombre au 1<sup>er</sup> janvier 2012</b>	<b>100</b>
Fermetures de magasins ajoutées	162
Magasins vendus/contrats de location résiliés	(85)
<b>Nombre au 31 décembre 2012</b>	<b>177</b>
Fermetures de magasins ajoutées	52
Magasins vendus/contrats de location résiliés	(63)
<b>Nombre au 31 décembre 2013</b>	<b>166</b>
Fermetures de magasins ajoutées	11
Magasins vendus/contrats de location résiliés	(35)
<b>Nombre au 31 décembre 2014</b>	<b>142</b>

Le nombre total de magasins fermés et inclus dans la provision pour magasins fermés par secteur à présenter peut être détaillé comme suit:

(Nombre de magasins fermés durant l'année)	2014	2013	2012
Etats-Unis	7	43 <sup>(1)</sup>	126
Belgique	3	4	3
Sud-Est de l'Europe	1	5	33
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>52</b>	<b>162</b>

(1) Comprend 24 magasins Sweetbay.

Les "Autres coûts de fermeture" concernent principalement les indemnités de cessation d'emploi.

En 2014, 2013 et 2012, le Groupe Delhaize a payé €9 millions, €11 millions et €42 millions, respectivement, d'indemnités de résiliation de contrats de location principalement aux Etats-Unis (2012 incluant également €17 millions de paiements en Bulgarie).

Les charges liées aux provisions pour magasins fermés ont été comptabilisées dans le compte de résultats comme suit:

(en millions de €)	Note	2014	2013	2012
Autres charges d'exploitation	28	(2)	5	112
Charge d'intérêt comprise dans les "Charges financières"	29.1	4	5	6
Résultat des activités abandonnées	5.3	6	52	17
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>62</b>	<b>135</b>

## 20.2 Provisions de propre assurance

Les activités américaines du Groupe Delhaize sont assurées en propre pour les accidents de travail, les litiges avec des tiers, les accidents de la route et les sinistres liés aux activités pharmaceutiques jusqu'à certains niveaux de rétention et ont souscrit des contrats d'assurance avec des assureurs externes pour les risques excédant ces rétentions. La provision de propre assurance est déterminée de manière actuarielle, sur base des sinistres déclarés et de l'estimation des sinistres survenus mais non encore déclarés. Les estimations utilisées dans le développement des estimations actuarielles sont basées sur les données historiques, y compris les sinistres mensuels moyens et le délai moyen entre la survenance et le paiement des sinistres.

Les rétentions maximum par événement, y compris les coûts de défense, sont:

- \$1,0 million pour les accidents de travail;
- \$2,0 millions pour les accidents de la route; et
- \$3,0 millions pour les sinistres liés aux litiges avec des tiers et aux activités pharmaceutiques.

En outre, le Groupe Delhaize est également assuré en propre aux Etats-Unis pour les soins de santé, qui comprennent les soins médicaux, pharmaceutiques, dentaires et l'invalidité temporaire. Les provisions de propre assurance pour les sinistres survenus mais non déclarés sont estimées sur base des informations disponibles et prennent en considération l'évaluation actuarielle annuelle des données historiques des sinistres, les procédures de traitement des sinistres et la tendance des frais médicaux.

Les mouvements de la provision de propre assurance peuvent être résumés comme suit:

(en millions de €)	2014	2013	2012
<b>Provision de propre assurance au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>133</b>	<b>142</b>	<b>143</b>
Montant pris en charge	155	174	190
Sinistres payés	(154)	(177)	(188)
Ecart de conversion	18	(6)	(3)
<b>Provision de propre assurance au 31 décembre</b>	<b>152</b>	<b>133</b>	<b>142</b>

Les estimations actuarielles sont basées sur le jugement et sont incertaines, en raison notamment de possibles modifications dans les tendances de déclaration des sinistres ou de règlement des sinistres ou de la législation. La direction estime que les hypothèses utilisées pour estimer la provision de propre assurance sont raisonnables et représentent sa meilleure estimation des dépenses requises pour régler l'obligation actuelle à la date de bilan. Néanmoins, il est dans la nature même de telles estimations que la résolution finale de certains sinistres pourrait entraîner des dépenses significatives au-delà des provisions existantes pendant une période et pour des montants ne pouvant être raisonnablement estimés. Les flux de trésorerie futurs (actuellement estimés pour durer jusqu'en 2032) sont actualisés à des taux d'actualisation spécifiques par période.

## 20.3 Autres provisions

Les autres provisions concernent principalement les incitants à long terme, les régimes de retraite anticipée, les provisions légales et les contrats de location déficitaires (liés à des magasins non fermés) mais comprennent également des obligations de démantèlement d'actifs, des plans de restructuration et des provisions pour litiges. Les mouvements des autres provisions peuvent être résumés comme suit:

(en millions de €)	2014	2013	2012
<b>Autres provisions au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>80</b>	<b>72</b>	<b>83</b>
Charge comptabilisée dans le compte de résultats	157	13	6
Paiements effectués	(5)	(10)	(17)
Transferts (vers) en provenance d'autres comptes	2	6	4
Classés comme détenus en vue de la vente	(4)	—	—
Ecart de conversion	3	(1)	(4)
<b>Autres provisions au 31 décembre</b>	<b>233</b>	<b>80</b>	<b>72</b>

En 2014, le Groupe Delhaize a annoncé son intention d'implémenter d'importants changements à ses activités en Belgique (le Plan de Transformation), pouvant impacter l'emploi de 2 500 collaborateurs belges dans les trois années à venir et mettre fin à l'exploitation en gestion propre de 14 magasins en Belgique. L'annonce entraine dans le cadre de la "Loi Renault" qui requiert d'un employeur qui a l'intention de procéder à un licenciement collectif d'informer et consulter ses collaborateurs ou leurs représentants avant toute décision relative au licenciement collectif. Le processus de consultation est suivi par les phases de négociation et d'implémentation.

En 2014, le Groupe a conclu un protocole d'accord pour ses ouvriers et a signé un accord préliminaire pour ses employés, qui a été finalisé début 2015. Le Groupe Delhaize a comptabilisé une provision de €137 millions (dont €77 millions sont classés comme courants) représentant la meilleure estimation par la direction des coûts relatifs à la prépension et au départ volontaire d'approximativement 1 800 employés. Approximativement 75% des sorties de trésorerie auront lieu au cours des trois prochaines années, les montants réels dépendant du nombre d'employés qui choisiront les différentes options proposées.

Depuis 2009, l'activité roumaine du Groupe Delhaize (Mega Image) a répondu à une série de questionnaires envoyés par le Conseil roumain de la Concurrence à plusieurs fournisseurs et distributeurs actifs en Roumanie relatifs à une enquête antitrust en cours. Les questionnaires concernaient des relations contractuelles et commerciales entre les distributeurs et les fournisseurs alimentaires locaux. En 2014, le Groupe Delhaize a reçu du Conseil roumain de la Concurrence une communication des griefs, qui alléguait que plusieurs distributeurs (dont Mega Image) et fournisseurs ont été impliqués dans d'éventuelles infractions au droit de la concurrence et recommandait au Plenum de la Concurrence de sanctionner les sociétés concernées. Le Groupe Delhaize a répondu à la communication des griefs et des audiences devant le Plenum de la Concurrence ont ensuite eu lieu.

En 2014, le Plenum roumain de la Concurrence a déterminé que Mega Image, certains de ses fournisseurs et d'autres distributeurs alimentaires actifs en Roumanie ont, selon lui, enfreint le droit roumain de la concurrence par la mise en place alléguée d'accords verticaux anticoncurrentiels durant la période 2005-2009. Bien que la décision complètement motivée n'ait pas encore été fournie à Mega Image, le Plenum de la Concurrence a confirmé son intention d'imposer une amende à Mega Image de 1,05% du chiffre d'affaires total réalisé en 2013. Le Groupe a comptabilisé une provision de €5 millions à cet effet. Mega Image dispose d'un mois à partir de la notification de la décision complètement motivée pour faire appel de cette décision et réclamer une suspension de paiement.

Enfin, les autres provisions ont également augmenté suite à des incitants à long terme plus élevés aux Etats-Unis.

## 21. Avantages du personnel

### 21.1 Régimes de retraite

Les collaborateurs du Groupe Delhaize sont couverts par des régimes de retraite à cotisations définies et à prestations définies, principalement aux Etats-Unis, en Belgique, en Grèce et en Serbie. En outre, le Groupe a également d'autres régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies, principalement des avantages médicaux aux Etats-Unis.

Les évaluations actuarielles réalisées pour les régimes à prestations définies requièrent de faire un certain nombre d'hypothèses concernant, entre autres, les taux d'actualisation, l'inflation, les taux d'intérêt, le taux d'augmentation des salaires ou le taux de mortalité. Par exemple, pour déterminer le taux d'actualisation approprié, la direction prend en considération le taux d'intérêt d'obligations de sociétés de grande qualité (ayant au moins une note AA) dans la devise dans laquelle les prestations seront payées et avec l'échéance appropriée. Le taux de mortalité est basé sur les tables de mortalité publiquement disponibles pour le pays spécifique. Tout changement dans les hypothèses utilisées aura un impact sur la valeur comptable des obligations de pension mais n'aura pas nécessairement un impact immédiat sur les cotisations futures. Toutes les hypothèses importantes sont revues périodiquement. Les actifs du régime sont évalués à leur juste valeur, en utilisant les prix de marché disponibles. Les profits et pertes actuariels (c'est-à-dire les ajustements liés à l'expérience et aux changements d'hypothèses actuarielles financières et démographiques) et le rendement des actifs du régime, en excluant les montants inclus dans l'intérêt net sur le passif (actif) net au titre des prestations définies, sont comptabilisés directement en tant qu'autres éléments du résultat global. La plupart des hypothèses liées aux régimes à prestations définies sont résumées ci-dessous.

#### Régimes à cotisations définies

- En *Belgique*, le Groupe Delhaize offre un régime à cotisations définies destiné à la quasi-totalité de ses collaborateurs, auquel le Groupe et les employés (depuis 2005), cotisent un montant fixe mensuel. Ces cotisations sont revues chaque année en fonction de l'indice belge des prix à la consommation. Les collaborateurs employés avant l'adoption de ce régime ont eu la possibilité de choisir de ne pas participer au volet des cotisations par les employés du régime. Le régime assure à l'employé une prestation sous forme de capital lors du départ à la retraite, basée sur les cotisations versées. Le Groupe offre également un régime à cotisations définies supplémentaire, sans cotisation par l'employé, pour un nombre limité d'employés. Ces régimes octroient également des avantages en cas de décès.

La loi belge prescrit un taux de rendement minimum garanti (actuellement 3,75% et 3,25% pour les cotisations des employés et des employeurs, respectivement) sur l'ensemble de la carrière de l'employé pour les régimes à cotisations définies, que le Groupe assure essentiellement via une compagnie d'assurance externe qui reçoit et gère les contributions au régime. Le nombre moyen pondéré d'années restant à prester pour les participants au régime de retraite était de 26 ans au 31 décembre 2014 (en supposant un départ à la retraite à 65 ans). Fin 2014, les réserves minimales garanties, les actifs du régime et les passifs nets étaient les suivants:

(en millions de €)	2014
Actifs du régime	(69)
Réserves minimum garanties	66
Somme des déficits individuels	—

Etant donné que la comptabilité des prestations définies à de tels régimes a été reconnue par l'IASB comme étant conceptuellement problématique, le Groupe considère ces régimes comme des régimes à cotisations définies, mais reconnaît que ces régimes ont certaines caractéristiques de régimes à prestations définies, le rendement fourni par la compagnie d'assurances pouvant être en-deçà du rendement légal minimum requis, auquel cas l'employeur doit couvrir la différence via des cotisations supplémentaires.

Afin de surveiller cette exposition potentielle, le Groupe Delhaize a calculé la valeur actualisée des différences positives entre les réserves minimales, augmentées des taux de rendement minimum garantis applicables actuellement jusqu'à la date de la retraite, et des avantages assurés versés. Au 31 décembre 2014, ceci n'aurait pas résulté en un passif net pour le Groupe. Une diminution du taux d'actualisation appliqué aux obligations au titre des prestations définies de 50 points de base, n'aurait pas davantage résulté en un passif net.

Les charges liées à ces régimes se sont élevées à €11 millions en 2014, €11 millions en 2013 et €10 millions en 2012, respectivement. En 2015, le Groupe prévoit une cotisation d'approximativement €9 millions à ces régimes.

- Aux *Etats-Unis*, le Groupe Delhaize octroie un régime de retraite basé sur l'intéressement au résultat à tous les membres du personnel de Food Lion et Hannaford employés depuis au moins un an. Les cotisations versées sont acquises de manière substantielle après trois années de service. Les cotisations perdues sont utilisées pour réduire les cotisations futures de l'employeur ou pour compenser les charges du régime. Les cotisations versées au régime de retraite sont faites sur une base discrétionnaire et sont déterminées par le Conseil d'Administration de Delhaize America, LLC. Le régime inclut également des caractéristiques de type 401(k) permettant aux participants de différer au choix certains de leurs avantages et requiert de l'employeur qu'il verse des cotisations pour des montants équivalents.

Les régimes à cotisations définies octroient généralement des avantages à leurs bénéficiaires en cas de décès, de départ à la retraite ou à la fin de leur contrat de travail.

Les charges relatives aux régimes américains de retraite à cotisations définies se sont élevées à €26 millions en 2014 (dont €1 million présenté comme activités abandonnées en raison de la cession de Sweetbay, Harveys et Reid's), à €44 millions en 2013 (€5 millions en activités abandonnées) et €46 millions en 2012 (€5 millions en activités abandonnées), respectivement.

- En outre, le Groupe Delhaize octroie des régimes à cotisations définies en Grèce, destinés à un nombre limité de collaborateurs et dont le montant total est non significatif pour le Groupe.

## Régimes à prestations définies

- En *Belgique*, le Groupe Delhaize octroie un régime de retraite à prestations définies couvrant approximativement 4% des membres de son personnel. Le régime offre aux bénéficiaires des avantages sous forme de capital en cas de décès ou de départ à la retraite, basés sur une formule appliquée au dernier salaire annuel du collaborateur avant son départ à la retraite ou son décès. Le régime est sujet aux exigences légales visant à garantir un rendement minimal sur les cotisations des participants au régime. Les actifs de ce régime, constitués à partir des cotisations, sont gérés par un fonds administré par une compagnie d'assurance indépendante, garantissant un rendement minimal. Les cotisations des participants à ce régime sont définies dans les termes du plan, tandis que les cotisations annuelles du Groupe sont déterminées par le niveau de financement du régime et sont calculées sur la base des salaires actuels, en tenant compte des exigences légales de financement minimal, qui se basent sur les réserves acquises auxquelles tout employé a droit lorsqu'il quitte la société ou en cas de décès. Ce régime investit principalement en obligations afin d'atteindre le rendement minimal requis. Le Groupe Delhaize supporte le risque au-delà de la garantie minimale fournie par la compagnie d'assurance. Il n'y a pas de limite de plafond de l'actif.
- Aux *Etats-Unis*, le Groupe Delhaize octroie plusieurs régimes de retraite à prestations définies. Ces régimes dépendent du Employee Retirement Income Security Act de 1974 (ERISA). Conformément à l'ERISA, Delhaize America a mis en place le Benefit Plans Fiduciary Committee (le « Committee ») pour gérer et administrer tous les plans. Le Committee agit comme fiduciaire le cas échéant. Ses principales responsabilités consistent en (a) l'établissement de procédures appropriées pour l'administration et les activités du régime, (b) la gestion des droits et avantages des participants, l'enregistrement des participants et la tenue des dossiers des régimes et (c) l'établissement et la mise à jour périodique de la politique d'investissement des régimes financés ainsi que l'investissement, le suivi et la sauvegarde des actifs de ces régimes. Conformément à ses responsabilités, le Committee revoit la politique de financement sur base annuelle afin de déterminer si elle répond aux besoins en avantages projetés du régime. Les régimes de retraite octroyés par Delhaize America peuvent être regroupés en 3 catégories différentes:
  - a) Des *régimes à solde de trésorerie*, dans lesquels un compte individuel virtuel est créé pour chaque employé participant, qui est crédité annuellement d'une cotisation représentant un pourcentage de sa rémunération mensuelle. Les cotisations sont transférées vers un portefeuille d'actifs distinct qui génère un rendement en fonction des investissements de ce portefeuille. Le régime le plus important est financé, couvre approximativement 44% des

employés de Hannaford et est sujet à une exigence de financement minimum. Depuis plusieurs années, le régime est gelé pour les nouveaux employés et pour les cotisations futures des employés existants.

Le régime n'est soumis à aucune limite de plafond de l'actif et tout actif net est comptabilisé dans les "Autres actifs non courants" (2012: \$5 millions (€4 millions)).

La politique d'investissement du régime financé a été modifiée en 2012, les investissements portant dès lors principalement sur des obligations.

- b) Delhaize America offre à un nombre limité de ses employés des *régimes d'épargne-retraite non qualifiés* non financés. Ces régimes octroient un avantage futur au bénéficiaire en différant une partie de sa rémunération annuelle qui est ajustée sur la base des rendements d'un compte d'investissement virtuel. Le solde est généralement payable en cas de départ à la retraite ou de cessation d'emploi du bénéficiaire.

En 2012, Delhaize America a modifié un régime de retraite et d'épargne à cotisations définies non qualifié destiné aux dirigeants de Hannaford en le clôturant pour les nouveaux employés et les services futurs. Suite à la modification du régime, le risque de financement et de longévité supporté par Delhaize America n'est plus insignifiant. Par conséquent, ce régime a été reclassé en tant que régime à prestations définies et le passif net de \$28 millions (€22 millions) a été transféré des "Autres passifs non courants" vers les provisions pour régimes de retraite.

- c) En outre, Delhaize America offre des régimes de retraite supplémentaires non financés (appelés "SERP") à un nombre limité de dirigeants. Les prestations sont calculées sur la moyenne annuelle des revenus annuels en espèces du participant multipliée par un pourcentage basé sur les années de service et l'âge lors du départ à la retraite. Ces plans exposent Delhaize America à des risques liés à la longévité et au taux d'actualisation.

- En *Serbie*, le Groupe Delhaize offre un régime à prestations définies non financé, qui octroie un avantage sous forme de capital lors du départ à la retraite de l'employé, comme prescrit dans la loi serbe. L'avantage est calculé sur la base d'un multiple fixe du montant le plus élevé entre (i) le salaire moyen brut de l'employé, (ii) le salaire moyen brut au sein de la société et (iii) le salaire moyen brut national, ces trois montants étant déterminés au moment du départ à la retraite de l'employé. La loi ne prévoit pas que ces régimes soient financés avec des cotisations et autres actifs de régimes. Les principaux risques du régime sont liés au taux d'actualisation, à l'inflation et à l'augmentation future des salaires.

En 2014, la loi serbe a été amendée, diminuant le multiple fixe de la cotisation qu'un employeur doit verser au moment de la retraite de l'employé, ce qui a entraîné la comptabilisation d'un coût des services passés négatifs non significatif.

- En *Grèce*, le Groupe Delhaize offre un régime à prestations définies non financé. Ce régime octroie des avantages déterminés par la loi grecque, consistant en des prestations sous forme de capital octroyées en cas de départ à la retraite ou de licenciement. Le montant de l'indemnité est fonction du salaire mensuel de l'employé et d'un multiple dépendant de l'ancienneté et du statut de l'employé. La loi ne prévoit pas que ces régimes soient financés avec des cotisations et autres actifs de régimes. Le régime expose le Groupe à des risques liés au taux d'actualisation applicable et à la majoration future des salaires. Les employés sont couverts par le régime une fois qu'ils ont accumulé un minimum d'ancienneté, généralement un an.

En 2013 et suite au changement de loi, l'indemnité due par l'employeur a été limitée à 16 ans (28 ans précédemment) d'ancienneté (pour les employés qui comptabilisaient plus de 16 années d'ancienneté au moment de la publication de cette loi, l'indemnité se base sur l'ancienneté accumulée au moment de cette publication et plafonnée à 28 ans). Ce changement a entraîné un coût des services passés négatif de €3 millions qui a été comptabilisé au moment de la modification du régime.

	2014			2013			2012		
	Régimes aux Etats- Unis	Régimes hors des Etats- Unis	Total	Régimes aux Etats- Unis	Régimes hors des Etats- Unis	Total	Régimes aux Etats- Unis	Régimes hors des Etats- Unis	Total
(en millions de €)									
<b>Evolution de l'obligation au titre des prestations définies:</b>									
<b>Obligation au titre des prestations définies au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>157</b>	<b>132</b>	<b>289</b>	<b>180</b>	<b>153</b>	<b>333</b>	<b>174</b>	<b>122</b>	<b>296</b>
Coût des services rendus	1	4	5	1	5	6	2	5	7
Charge d'intérêt	8	4	12	7	3	10	8	5	13
Réévaluation (profit) pertes									
Impact des changements d'hypothèses démographiques	3	—	3	—	—	—	—	6	6
Impact des changements d'hypothèses financières	2	26	28	(4)	(12)	(16)	(3)	20	17
Impact de l'ajustement lié à l'expérience	—	(9)	(9)	3	(8)	(5)	(2)	4	2
Coût des services passés	—	—	—	—	(1)	(1)	—	—	—
Ecart de conversion	21	—	21	(7)	—	(7)	(3)	—	(3)
Paiements d'avantages liés au régime / à l'employeur	(19)	(5)	(24)	(24)	(9)	(33)	(19)	(12)	(31)
Paiements pour liquidation	—	1	1	—	1	1	—	1	1
Cotisations des participants aux régimes	1	1	2	1	1	2	1	1	2
Regroupements d'entreprises / désinvestissements / transferts	—	—	—	—	—	—	22	1	23
Autre	—	(1)	(1)	—	(1)	(1)	—	—	—
<b>Obligation au titre des prestations définies au 31 décembre</b>	<b>174</b>	<b>153</b>	<b>327</b>	<b>157</b>	<b>132</b>	<b>289</b>	<b>180</b>	<b>153</b>	<b>333</b>
<b>Evolution des actifs des régimes:</b>									
<b>Juste valeur des actifs des régimes au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>104</b>	<b>68</b>	<b>172</b>	<b>125</b>	<b>72</b>	<b>197</b>	<b>130</b>	<b>73</b>	<b>203</b>
Produits d'intérêts	5	2	7	4	1	5	5	3	8
Profit (perte) de réévaluation									
Rendement des actifs des régimes (hors produits d'intérêts)	(3)	12	9	(6)	(4)	(10)	4	5	9
Changements du plafond de l'actif (hors produits d'intérêts)	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Ecart de conversion	13	—	13	(5)	—	(5)	(2)	—	(2)
Cotisations de l'employeur	8	8	16	9	8	17	6	3	9
Cotisations des participants aux régimes	1	1	2	1	1	2	1	1	2
Paiements d'avantages liés aux régimes	(19)	(5)	(24)	(24)	(9)	(33)	(19)	(12)	(31)
Paiements pour liquidation	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Charges, impôts et primes payés	(2)	—	(2)	—	—	—	—	(1)	(1)
Regroupements d'entreprises / désinvestissements / transferts	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Autre	—	(1)	(1)	—	(1)	(1)	—	—	—
<b>Juste valeur des actifs des régimes au 31 décembre</b>	<b>107</b>	<b>85</b>	<b>192</b>	<b>104</b>	<b>68</b>	<b>172</b>	<b>125</b>	<b>72</b>	<b>197</b>
<b>Montants comptabilisés au bilan:</b>									
Valeur actualisée des obligations au titre des prestations définies	174	153	327	157	132	289	180	153	333
Juste valeur des actifs des régimes	107	85	192	104	68	172	125	72	197
<b>Déficit(excédent) net</b>	<b>67</b>	<b>68</b>	<b>135</b>	<b>53</b>	<b>64</b>	<b>117</b>	<b>55</b>	<b>81</b>	<b>136</b>
Passif au titre des prestations définies	67	68	135	53	64	117	59	81	140
Actif au titre des prestations définies	—	—	—	—	—	—	(4)	—	(4)
<b>Passif net au titre des prestations définies</b>	<b>67</b>	<b>68</b>	<b>135</b>	<b>53</b>	<b>64</b>	<b>117</b>	<b>55</b>	<b>81</b>	<b>136</b>
<b>Hypothèses moyennes pondérées utilisées pour déterminer l'obligation au titre des prestations définies:</b>									
Taux d'actualisation	4,25%	1,55%		4,85%	3,19%		3,49%	2,27%	
Taux d'augmentation des salaires	4,25%	2,94%		4,25%	3,03%		4,25%	2,66%	
Taux d'inflation des prix	3,50%	1,98%		3,48%	2,02%		3,05%	2,00%	
Taux de crédit d'intérêt (uniquement Cash Balance Plan de Hannaford)	3,25%	—		4,00%	—		4,00%	—	

Des changements raisonnables possibles à la date de clôture de l'une des principales hypothèses actuarielles, en supposant que toutes les autres hypothèses demeurent constantes, auraient affecté l'obligation au titre des prestations définies comme suit:

(en millions de €)	Changement d'hypothèse	Régimes en dehors des Etats-Unis			
		Régimes aux Etats-Unis		Etats-Unis	
		Augmentation	Diminution	Augmentation	Diminution
Taux d'actualisation	0,50%	(6)	7	(9)	10
Taux d'augmentation des salaires	0,50%	—	—	10	(9)
Amélioration du taux de mortalité	1 an	2	—	1	—
Taux de crédit d'intérêt (applicable uniquement au Cash Balance Plan de Hannaford)	0,25%	5	(4)	—	—

(en millions de €)	2014			2013			2012		
	Régimes aux Etats- Unis	Régimes hors des Etats- Unis	Total	Régimes aux Etats- Unis	Régimes hors des Etats- Unis	Total	Régimes aux Etats- Unis	Régimes hors des Etats- Unis	Total
	<b>Eléments du coût des prestations définies:</b>								
<b>Eléments du coût des prestations définies comptabilisés dans le compte de résultats:</b>									
Coût des services rendus	1	4	5	1	5	6	2	5	7
Coût des services passés	—	—	—	—	(1)	(1)	—	—	—
Charge d'intérêt	8	4	12	7	3	10	8	5	13
Produits d'intérêts	(5)	(2)	(7)	(4)	(1)	(5)	(5)	(3)	(8)
Charges administratives et impôts	2	—	2	—	—	—	—	1	1
(Profit) perte sur liquidation	—	1	1	—	1	1	—	1	1
<b>Eléments du coût des prestations définies comptabilisés dans le compte de résultats</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>14</b>
<b>Eléments du coût des prestations définies comptabilisés dans les autres éléments du résultat global:</b>									
Réévaluations de l'obligation au titre des prestations définies									
Impact des changements d'hypothèses démographiques	3	—	3	—	—	—	—	6	6
Impact des changements d'hypothèses financières	2	26	28	(4)	(12)	(16)	(3)	20	17
Impact de l'ajustement lié à l'expérience	—	(9)	(9)	3	(8)	(5)	(2)	4	2
Réévaluation des actifs des régimes									
Rendement des actifs des régimes	3	(12)	(9)	6	4	10	(4)	(5)	(9)
<b>Eléments du coût des prestations définies comptabilisés dans les autres éléments du résultat global</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>(16)</b>	<b>(11)</b>	<b>(9)</b>	<b>25</b>	<b>16</b>
<b>Total des éléments du coût des prestations définies</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>26</b>	<b>9</b>	<b>(9)</b>	<b>—</b>	<b>(4)</b>	<b>34</b>	<b>30</b>

Les actifs des régimes à prestations définies du Groupe Delhaize en Belgique sont financés par un programme d'assurance de groupe et font partie des investissements globaux de la société d'assurance, bénéficiant d'un rendement minimum garanti. Les actifs de la société d'assurance sont répartis comme suit:

	31 décembre		
	2014	2013	2012
Actions (tous les instruments ont des prix cotés sur un marché actif)	5%	6%	5%
Obligations (tous les instruments ont des prix cotés sur un marché actif)	90%	92%	91%
Autres actifs (ex.: trésorerie et équivalents de trésorerie)	5%	2%	4%

En 2015, le Groupe prévoit de verser approximativement €3 millions au régime de retraite à prestations définies en Belgique.

La durée moyenne pondérée des régimes en-dehors des Etats-Unis est de 12,7 années (11,0 années en 2013 et 11,9 années en 2012).

L'échéance prévue de paiement des avantages de ces régimes est la suivante:

(en millions de €)	D'ici un an	Dans 2 ans	Dans 3 ans	Dans 4 ans	Dans 5 ans	Au-delà	Total
Au 31 décembre 2014	9	4	4	7	7	226	257

La répartition des actifs du régime de Hannaford était la suivante:

	31 décembre		
	2014	2013	2012
Actions (tous les instruments ont des prix cotés sur un marché actif)	0%	0%	0%
Obligations (tous les instruments ont des prix cotés sur un marché actif)	99%	92%	95%
Autres actifs (ex.: trésorerie et équivalents de trésorerie)	1%	8%	5%

En 2012, Delhaize America a examiné la situation de financement du régime et la politique d'investissement du régime. Suite au gel du régime, l'exposition du Groupe à l'augmentation continue des obligations au titre des prestations définies a diminué et Delhaize America a changé la stratégie d'investissement du régime, prévoyant d'investir dorénavant principalement dans des obligations.

Le calcul actuariel à la fin de l'année 2012 a résulté en un excédent pour le Groupe.

En 2015, le Groupe Delhaize prévoit de verser approximativement €15 millions (\$18 millions) au régime de retraite à prestations définies aux Etats-Unis.

La durée moyenne pondérée des régimes aux Etats-Unis est de 9,8 années (10,5 années en 2013 et 9,9 années en 2012).

L'échéance prévue de paiement des avantages de ces régimes est la suivante:

(en millions de €)	D'ici un an	Dans 2 ans	Dans 3 ans	Dans 4 ans	Dans 5 ans	Au-delà	Total
Au 31 décembre 2014	15	9	9	10	10	203	256

Les charges totales des régimes à prestations définies dans le résultat ont été de €13 millions, €11 millions et €14 millions pour 2014, 2013 et 2012, respectivement et peuvent être résumées comme suit:

(en millions de €)	2014	2013	2012
Coût des ventes	1	1	1
Charges administratives et commerciales	12	10	13
<b>Charges totales au titre des prestations définies dans le résultat</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>14</b>

## 21.2 Autres avantages postérieurs à l'emploi

Aux Etats-Unis, le Groupe offre certaines prestations d'assurance soins de santé et d'assurance vie pour les travailleurs retraités, qui peuvent être qualifiées de régimes à prestations définies. Un nombre limité d'employés de Delhaize America peut avoir droit à ces prestations, et à l'heure actuelle, seul un nombre très limité de travailleurs est couvert. Le plan soins de santé postérieur à l'emploi est un régime contributif pour la plupart des participants et les cotisations du retraité sont adaptées annuellement.

Le total des obligations au titre des prestations constituées à la date du 31 décembre 2014 s'élevait à €3 millions (2013: €2 millions et 2012: €3 millions). Les plans de soins de santé étant non financés, le total du passif net au 31 décembre 2014 équivaut à l'obligation au titre des prestations définies. En 2014, les changements dans les hypothèses actuarielles n'ont pas résulté en des profits et pertes actuariels significatifs.

Les hypothèses appliquées pour déterminer l'obligation au titre des prestations définies et le coût des avantages sont résumées dans le tableau ci-dessous:

	31 décembre		
	2014	2013	2012
<b>Hypothèses moyennes pondérées utilisées pour déterminer l'obligation au titre des prestations définies</b>			
Taux d'actualisation	3,60%	4,30%	3,30%
Evolution actuelle des frais de soins de santé	7,60%	7,60%	7,80%
Evolution ultime des frais de soins de santé	5,00%	5,00%	5,00%
Année du taux d'évolution ultime	2021	2020	2018

Un changement de 100 points de base dans les hypothèses d'évolution des soins de santé n'aurait pas d'effet significatif sur l'obligation ou le coût des avantages postérieurs à l'emploi.

### 21.3 Rémunération fondée sur des actions

Le Groupe Delhaize offre des avantages fondés sur des actions à certains cadres dirigeants: des plans de stock options et de performance stock units pour certains employés de ses sociétés non américaines; des plans de warrants, de *restricted* et *performance stock units* pour certains employés de ses sociétés américaines.

- Dans le cadre d'un *plan de warrants*, l'exercice d'un warrant par l'employé se traduit par la création d'une nouvelle action, tandis que les plans de stock options, de *restricted* et *performance stock units* sont fondés sur des actions existantes. En raison des contraintes administratives considérables que la loi belge impose aux augmentations de capital, il faut un certain temps entre le moment où les warrants ont été exercés et celui où l'augmentation de capital est officiellement réalisée. Dans le cas où l'augmentation de capital a lieu après la fin de l'année pour les warrants exercés avant la fin de l'année, ce qui concerne d'ordinaire un nombre limité de warrants, le Groupe Delhaize comptabilise l'exercice effectif des warrants à la date de l'augmentation de capital. Par conséquent, aucun mouvement n'a lieu dans les capitaux propres en raison de warrants exercés dans l'attente d'une augmentation de capital ultérieure, jusqu'à ce que cette augmentation de capital ait lieu. S'ils sont considérés comme dilutifs, ces warrants exercés dans l'attente d'une augmentation de capital ultérieure sont inclus dans le calcul du résultat dilué par action.
- Les *restricted* et *performance stock unit awards* représentent le droit de recevoir, à la date de levée des restrictions, le nombre d'actions ou American Depositary Shares ("ADS") octroyés sans frais pour les participants au plan et libres de toute restriction.

En 2014, le ratio des American Depositary Shares ("ADS") du Groupe Delhaize par rapport aux actions ordinaires du Groupe Delhaize a changé d'un ADS pour chaque action ordinaire à quatre ADS pour chaque action ordinaire. Les informations relatives aux plans de rémunération fournies dans cette note le sont en nombre d'actions ordinaires (sous-jacentes) du Groupe Delhaize.

La politique de rémunération du Groupe Delhaize peut être consultée en annexe F de la Charte de Gouvernance d'Entreprise du Groupe Delhaize disponible sur le site internet du Groupe ([www.groupedelhaize.com](http://www.groupedelhaize.com)).

Les plans de rémunération fondée sur des actions du Groupe Delhaize sont des plans réglés en instruments de capitaux propres. Ils ne contiennent pas d'alternatives de règlement en espèces et le Groupe n'a pas de pratique antérieure de règlement en espèces. Le coût de telles transactions avec le personnel est mesuré sur base de la juste valeur des instruments de capitaux propres à la date d'octroi et est comptabilisé en résultat sur la période d'acquisition des droits. Tous les régimes de rémunération fondée sur des actions contiennent des conditions de service. En outre, les plans de *performance stock units* contiennent des conditions de performance, en vertu desquelles l'acquisition en une seule fois ("cliff vesting") est liée à la réalisation de conditions de performance financière ne dépendant pas du marché, telles que la création de valeur cumulative pour les actionnaires durant la période de service. Ni les conditions de service ni la condition de performance ne dépendant pas du marché ne sont reflétées dans la juste valeur à la date d'octroi, mais donnent lieu à des ajustements pour refléter les variations du nombre d'instruments de capitaux propres que l'on s'attend à être finalement acquis. La période de réalisation des objectifs de performance ne s'étend pas au-delà de la fin de la période de service et ne commence pas avant le début de la période de service.

La juste valeur à la date d'octroi des *restricted stock units* et des *performance stock units* est déterminée sur base du prix de l'action à la date d'octroi. Pour estimer la juste valeur des warrants et options qui sous-tendent la rémunération fondée sur des actions, le Groupe Delhaize utilise le modèle d'évaluation Black-Scholes-Merton. Ceci requiert l'estimation de certaines hypothèses, dont la durée de vie attendue de l'option, la volatilité attendue, le taux d'intérêt sans risque et le dividende attendu:

- La *durée de vie attendue* de l'option est basée sur la meilleure estimation par la direction et sur l'activité historique des options
- La *volatilité attendue* est déterminée en calculant la volatilité historique du cours de l'action du Groupe sur la durée de vie attendue de l'option.
- Le *taux d'intérêt sans risque* est déterminé en utilisant un prix générique d'obligations gouvernementales avec des échéances correspondantes.
- Le *dividende attendu* est déterminé en calculant la moyenne historique des paiements de dividende par le Groupe.

Le prix d'exercice des stock options dépend des règles applicables au plan de stock options concerné. Le prix d'exercice est soit le cours de l'ADR du Groupe Delhaize à la date d'octroi (régimes américains), soit le cours de l'action du Groupe Delhaize du jour ouvrable précédant l'offre des stock options (régimes non américains).

L'utilisation de données historiques pour une période similaire à la durée de vie des options suppose que le passé soit indicatif des tendances futures, et - comme pour toutes les hypothèses - les résultats réels pourraient être différents. Les hypothèses utilisées pour l'estimation de la juste valeur des avantages pour les différents plans de rémunération fondée sur des actions sont indiquées ci-après.

Le total des charges de rémunération fondée sur des actions - enregistrées principalement dans les charges administratives et commerciales - s'élevait à €12 millions en 2014, €16 millions en 2013 et €13 millions en 2012.

## Plans de stock options des entités opérationnelles non américaines

Jusqu'en 2013, le Groupe Delhaize a octroyé des stock options aux Vice Presidents et à leurs supérieurs de ses entités opérationnelles non américaines.

25% des options attribuées dans le cadre de ces plans sont acquises immédiatement et les options restantes sont acquises après une période de service d'approximativement trois ans et demi, date à laquelle toutes les options deviennent exerçables. Les options expirent sept ans après la date de leur octroi.

Les stock options du Groupe Delhaize octroyées à des employés des sociétés opérationnelles non américaines étaient les suivantes:

Plan	Date effective d'attribution	Nombre d'actions sous-jacentes aux options/warrants émis	Nombre d'actions sous-jacentes aux options/warrants existant au 31 décembre 2014	Prix d'exercice	Nombre de bénéficiaires (au moment de l'émission)	Période d'exercice
Octroi en 2013 dans le cadre du plan de stock options 2007	Décembre 2013	93 063	93 063	€41,71	1	1 jan. 2017 – 29 mai 2020
	Novembre 2013	15 731	15 731	€43,67	1	1 jan. 2017 - 29 mai 2020
	Mai 2013	267 266	258 158	€49,85	111	1 jan. 2017 – 29 mai 2020
Octroi en 2012 dans le cadre du plan de stock options 2007	Novembre 2012	35 000	35 000	€26,39	1	1 jan. 2016 – 24 mai 2019
	Mai 2012	362 047	361 236	€30,99	95	1. jan. 2016 – 24 mai 2019
Octroi en 2011 dans le cadre du plan de stock options 2007	Juin 2011	290 078	283 490	€54,11	83	1 jan. 2015 – 14 juin 2018
Octroi en 2010 dans le cadre du plan de stock options 2007	Juin 2010	198 977	170 651	€66,29	80	1 jan. 2014 – 7 juin 2017
Octroi en 2009 dans le cadre du plan de stock options 2007	Juin 2009	230 876	102 411	€50,03	73	1 jan. 2013 – 8 juin 2016
Octroi en 2008 dans le cadre du plan de stock options 2007	Mai 2008	237 291	81 991	€49,25	318	1 jan. 2012 – 29 mai 2015
Octroi en 2007 dans le cadre du plan de stock options 2007	Juin 2007	185 474	157 041	€71,84	619	1 jan. 2011 – 7 juin 2017 <sup>(1)</sup>

(1) En 2009, le Groupe Delhaize a offert aux bénéficiaires de l'octroi de 2007 (dans le cadre du plan de stock options 2007) le choix exceptionnel de prolonger la période d'exercice pour la faire passer de sept à dix ans. Cela a été considéré comme une modification du plan et la juste valeur additionnelle non significative attribuée par cette prolongation, mesurée conformément à la norme IFRS 2, a été comptabilisée sur la période d'acquisition restante. Conformément à la loi belge, la plupart des bénéficiaires du plan de stock options 2007 ont accepté d'étendre la période d'exercice de leurs options pour une période de 3 ans. Les quelques bénéficiaires qui n'ont pas accepté d'étendre la période d'exercice de leurs stock options sont toujours liés par la date d'expiration initiale de la période d'exercice du plan, soit le 7 juin 2014.

Les activités liées aux plans de stock options non américains étaient les suivantes:

2014	Options	Prix d'exercice moyen pondéré (en €)
En circulation au début de l'année	1 778 028	49,25
Exercées	(225 643)	49,59
Annulées	6 387	42,74
<b>En circulation à la fin de l'année</b>	<b>1 558 772</b>	<b>49,17</b>
Options exerçables à la fin de l'année	795 584	59,20

<b>2013</b>	<b>Options</b>	<b>Prix d'exercice moyen pondéré (en €)</b>
En circulation au début de l'année	1 606 255	49,95
Octroyées	376 060	47,58
Exercées	(11 166)	49,56
Annulées	(58 753)	57,02
Expirées	(134 368)	49,55
<b>En circulation à la fin de l'année</b>	<b>1 778 028</b>	<b>49,25</b>
Options exerçables à la fin de l'année	738 166	58,39

<b>2012</b>	<b>Options</b>	<b>Prix d'exercice moyen pondéré (en €)</b>
En circulation au début de l'année	1 379 150	55,71
Octroyées	397 047	30,58
Annulées	(16 463)	55,73
Expirées	(153 479)	50,97
<b>En circulation à la fin de l'année</b>	<b>1 606 255</b>	<b>49,95</b>
Options exerçables à la fin de l'année	742 612	54,61

La durée de vie moyenne pondérée restante des stock options en circulation au 31 décembre 2014 était de 3,65 ans (2013: 4,31 ans; 2012: 4,34 ans). Le cours moyen pondéré pour les options exercées en 2014, 2013 et 2012 était de €56,18 et €51,48 et €0,00 (pas d'exercices) respectivement.

Le tableau suivant résume les stock options en circulation et exerçables au 31 décembre 2014, et les moyennes pondérées de leur durée de vie restante (en années) et de leur prix d'exercice pour les plans de stock options du Groupe Delhaize des sociétés non américaines:

<b>Prix d'exercice</b>	<b>Nombre en circulation</b>	<b>Durée de vie contractuelle moyenne pondérée restante (en années)</b>	<b>Prix d'exercice moyen pondéré (en €)</b>
€26,39 - €43,67	505 030	4,62	33,04
€49,25 - €54,11	726 050	3,52	51,47
€66,29 - €71,84	327 692	2,44	68,95
€26,39 - €71,84	1 558 772	3,65	49,17

Les stock options exerçables à fin 2014 avaient une durée de vie contractuelle moyenne pondérée de 2,46 ans (2013: 2,60 ans; 2012: 2,80 ans).

Les justes valeurs moyennes pondérées des stock options attribuées et les hypothèses utilisées à la date d'octroi pour leur estimation étaient les suivantes:

	<b>Déc. 2013</b>	<b>Nov. 2013</b>	<b>Mai 2013</b>	<b>Nov. 2012</b>	<b>Mai 2012</b>
Cours de l'action (en €)	43,20	43,67	50,09	26,39	28,41
Dividende attendu (%)	3,4	3,4	3,4	3,4	3,3
Volatilité attendue (%)	24,3	24,5	27,0	26,7	26,0
Taux d'intérêt sans risque (%)	1,1	0,9	0,7	0,6	0,7
Durée de vie attendue (années)	6,0	6,0	6,0	5,8	5,8
Juste valeur des options octroyées (en €)	6,98	6,52	8,43	4,27	3,86

## Plans de Performance Stock Units des entités opérationnelles non américaines

Depuis 2014, le Groupe Delhaize octroie des performance stock units aux membres européens du Comité Exécutif du Groupe et à certains autres cadres dirigeants sur base d'une décision du Conseil d'Administration du Groupe.

Les performance stock units sont des restricted stock units, avec des conditions de service et de performance. L'acquisition en une fois des droits de ces performances stock units est liée à la réalisation de conditions de performance financière ne dépendant pas du marché (création de valeur pour les actionnaires sur une période cumulative de 3 ans). La Création de valeur pour les actionnaires a été définie par le Groupe sur la base de la formule: 6 fois l'EBITDA sous-jacent moins la dette nette.

Les performance stock units octroyées aux employés des sociétés opérationnelles européennes dans le cadre du "Delhaize Group 2014 European Performance Stock Unit Plan" étaient les suivants:

Date effective d'attribution	Juste valeur à la date d'octroi	Nombre d'actions sous-jacentes aux awards émis	Nombre d'actions sous-jacentes aux awards existants au 31 décembre 2014	Nombre de bénéficiaires (au moment de l'émission)
Mai 2014	€53,45	140 981	132 705	80

En 2014, 8 276 performance stock units ont été annulées.

### Plans de warrants des entités opérationnelles américaines

Jusqu'en 2013, le Groupe Delhaize a octroyé des warrants à ses Vice Presidents et à leurs supérieurs. Les warrants octroyés dans le cadre du "Delhaize Group 2012 Stock Incentive Plan" et du "Delhaize Group 2002 Stock Incentive Plan" sont acquis de manière échelonnée après une période de trois ans de service, sont exerçables à leur acquisition et expirent 10 ans après la date d'octroi.

Les avantages fondés sur des actions octroyés aux employés des sociétés opérationnelles américaines dans le cadre des différents plans étaient les suivants:

Plan	Date effective d'attribution	Nombre d'actions sous-jacentes aux options/warrants émis	Nombre d'actions sous-jacentes aux options/warrants existant au 31 décembre 2014	Prix d'exercice	Nombre de bénéficiaires (au moment de l'émission)	Période de l'exercice (exerçable jusque)
Groupe Delhaize 2012 Stock Incentive plan – Warrants	Novembre 2013	11 237	11 237	\$58,40	1	2023
	Mai 2013	368 139	331 575	\$64,75	59	2023
	Août 2012	300 000	—	\$39,62	1	2022
	Mai 2012	291 727	112 877	\$38,86	75	2022
Groupe Delhaize 2002 Stock Incentive plan – Warrants	Juin 2011	318 524	284 054	\$78,42	75	2021
	Juin 2010	232 992	191 486	\$78,33	74	2020
	Juin 2009	301 882	182 726	\$70,27	88	2019
	Mai 2008	528 542	269 005	\$74,76	237	2018
	Juin 2007	1 165 108	751 665	\$96,30	3 238	2017
	Juin 2006	1 324 347	302 767	\$63,04	2 983	2016
	Mai 2005	1 100 639	144 397	\$60,76	2 862	2015
Delhaize America 2002 Stock Incentive plan - Options non soutenues par des warrants	Divers	3 221	1 333	\$74,76 -\$78,33	11	Divers

Les activités liées aux "Delhaize Group 2012 et 2002 Stock Incentive Plans" étaient les suivantes:

2014	Options/Warrants	Prix d'exercice moyen pondéré (en \$)
En circulation au début de l'année	3 153 796	73,09
Exercés <sup>(1)</sup>	(378 093)	51,05
Annulés/expirés	(192 581)	73,35
<b>En circulation à la fin de l'année</b>	<b>2 583 122</b>	<b>76,30</b>
Options et warrants exerçables à la fin de l'année	2 099 523	77,42

(1) Y compris 13 483 warrants exercés par des employés, pour lesquels une augmentation de capital n'avait pas encore eu lieu au 31 décembre 2014.

2013	Options/Warrants	Prix d'exercice moyen pondéré (en \$)
En circulation au début de l'année	3 521 876	69,27
Octroyés	379 376	64,56
Exercés	(534 043)	41,36
Annulés/expirés	(213 413)	74,30
<b>En circulation à la fin de l'année</b>	<b>3 153 796</b>	<b>73,09</b>
Options et warrants exerçables à la fin de l'année	2 313 002	75,20

2012	Options/Warrants	Prix d'exercice moyen pondéré (en \$)
En circulation au début de l'année	3 195 599	74,22
Octroyés	591 727	39,25
Exercés	(28 561)	42,14
Annulés/expirés	(236 889)	64,27
<b>En circulation à la fin de l'année</b>	<b>3 521 876</b>	<b>69,27</b>
Options et warrants exerçables à la fin de l'année	2 322 027	74,56

La durée de vie contractuelle moyenne pondérée restante des stock options en circulation au 31 décembre 2014 était de 2,85 ans (2013: 3,77 ans; 2012: 4,76 ans). Le cours moyen pondéré pour les stock options exercées en 2014 s'élevait à \$70,30 (2013: \$60,80; 2012: \$52,87).

Le tableau suivant résume les avantages fondés sur des actions en circulation au 31 décembre 2014, et les moyennes pondérées de leur durée de vie restante (en années) et de leur prix d'exercice pour les plans de rémunération fondée sur des actions des employés des sociétés opérationnelles américaines:

Prix d'exercice	Nombre en circulation	Durée de vie contractuelle moyenne pondérée restante (en années)	Prix d'exercice moyen pondéré (en \$)
\$38,86 - \$63,04	571 278	2,18	57,59
\$64,75 - \$74,76	784 639	3,98	69,48
\$78,33 - \$96,30	1 227 205	2,44	89,36
\$38,86 - \$96,30	2 583 122	2,85	76,30

Les stock options exerçables fin 2014 avaient une durée de vie contractuelle moyenne pondérée restante de 2,38 ans (2013: 2,85 ans; 2012: 3,60 ans).

Les justes valeurs des stock options octroyées et les hypothèses utilisées pour leur estimation étaient les suivantes:

	Nov. 2013	Mai 2013	Août 2012	Mai 2012
Cours de l'action (en \$)	58,40	64,75	39,62	38,86
Dividende attendu (%)	3,6	3,6	3,6	3,5
Volatilité attendue (%)	27,5	27,9	27,1	27,9
Taux d'intérêt sans risque (%)	1,2	0,8	0,5	0,6
Durée de vie attendue (années)	4,4	4,4	4,2	4,2
Juste valeur des options octroyées (en \$)	9,37	10,26	5,89	6,10

## Plan de restricted et de performance stock units des entités opérationnelles américaines

### Plans de Restricted Stock Units

Jusqu'en 2012, le Groupe Delhaize octroyait des *restricted stock units* aux Directeurs éligibles et à leurs supérieurs. Depuis 2013, les Vice Presidents et leurs supérieurs ne reçoivent plus de *restricted stock units*, mais des *performance stock units* (voir ci-dessous). En outre, à partir de 2013, la période d'acquisition des awards a changé : ceux-ci seront acquis en une seule fois ("cliff vesting") après 3 ans plutôt que sur une période de 5 ans à partir de la fin de la deuxième année suivant l'octroi.

Les *restricted stock unit awards* attribués aux employés des sociétés opérationnelles américaines dans le cadre du "Delhaize America 2012 Restricted Stock Unit Plan" et du "Delhaize America 2002 Restricted Stock Unit Plan" (octrois avant 2012) étaient les suivants:

Date effective d'attribution	Juste valeur à la date d'octroi	Nombre d'actions sous-jacentes aux awards émis	Nombre d'actions sous-jacentes aux awards existants au 31 décembre 2014	Nombre de bénéficiaires (au moment de l'émission)
Mai 2013	\$64,75	72 305	59 462	177
Août 2012	\$39,62	40 000	—	1
Mai 2012	\$38,86	126 123	43 797	253
Juin 2011	\$78,42	128 717	26 487	249
Juin 2010	\$78,33	123 917	11 201	243

Les activités liées aux plans de restricted stock units étaient les suivantes:

<b>2014</b>	<b>Restricted Stock Units</b>
En circulation au début de l'année	231 299
Dont la restriction est levée	(77 622)
Annulés/expirés	(12 730)
<b>En circulation à la fin de l'année</b>	<b>140 947</b>

<b>2013</b>	<b>Restricted Stock Units</b>
En circulation au début de l'année	458 733
Octroyés	72 305
Dont la restriction est levée	(262 542)
Annulés/expirés	(37 197)
<b>En circulation à la fin de l'année</b>	<b>231 299</b>

<b>2012</b>	<b>Restricted Stock Units</b>
En circulation au début de l'année	520 584
Octroyés	166 123
Dont la restriction est levée	(210 611)
Annulés/expirés	(17 363)
<b>En circulation à la fin de l'année</b>	<b>458 733</b>

#### **Performance Stock Units**

Depuis 2013, le Groupe Delhaize a octroyé des *performance stock units* aux Vice Presidents et à leurs supérieurs. Les *performance stock units* sont des *restricted stock units* avec des conditions de performance et de service. L'acquisition en une fois des droits des *performance stock units* est liée à la réalisation de conditions de performance financière ne dépendant pas du marché sur une période cumulative de 3 ans, à savoir un objectif de ROIC pour 2013 et la création de valeur pour les actionnaires telle que définie ci-dessus, pour 2014.

Les *performance stock units* attribuées aux employés des sociétés opérationnelles américaines dans le cadre du "Delhaize America 2012 Restricted Stock Unit Plan" étaient les suivants:

<b>Date effective d'attribution</b>	<b>Juste valeur à la date d'octroi</b>	<b>Nombre d'actions sous-jacentes aux awards émis</b>	<b>Nombre d'actions sous-jacentes aux awards existants au 31 décembre 2014</b>	<b>Nombre de bénéficiaires (au moment de l'émission)</b>
Décembre 2014	\$72,48	7 782	7 782	1
Juillet 2014	\$68,04	18 739	18 739	1
Mai 2014	\$71,28	172 426	161 965	50
Novembre 2013	\$58,40	3 979	3 979	1
Mai 2013	\$64,75	122 364	112 972	60

Les activités liées aux plans de performance stock unit étaient les suivantes:

<b>2014</b>	<b>Performance stock units</b>
En circulation au début de l'année	126 343
Octroyés	198 947
Dont la restriction est levée	(2 647)
Annulés/expirés	(17 206)
<b>En circulation à la fin de l'année</b>	<b>305 437</b>

## 22. Impôts sur le résultat

Les principaux éléments de la charge d'impôt pour 2014, 2013 et 2012 étaient les suivants:

(en millions de €)	2014	2013	2012
<b>Activités poursuivies</b>			
Impôt exigible	185	160	119
Impôt exigible au titre des années antérieures comptabilisé pendant l'année en cours	(15)	(1)	(57) <sup>(1)</sup>
Autres (liés à l'impôt exigible)	—	2	2
Impôt différé	(114) <sup>(4)</sup>	(67)	(39)
Impôt différé lié aux années antérieures comptabilisé pendant l'année en cours	9	—	5
Réduction de l'impôt différé suite à l'utilisation de pertes fiscales ou de crédits d'impôt non comptabilisés	—	(1)	(6)
Décomptabilisation d'actifs d'impôt différé comptabilisés précédemment	1	—	18
Charge d'impôt différé afférente aux variations des taux d'impôt ou à l'assujettissement à des impôts nouveaux	—	(8) <sup>(3)</sup>	13 <sup>(2)</sup>
<b>Total charge d'impôt sur le résultat des activités poursuivies</b>	<b>66</b>	<b>85</b>	<b>55</b>
<b>Activités abandonnées</b>			
Impôt exigible	(8)	(8)	(10)
Impôt différé	(40) <sup>(5)</sup>	(17)	(24)
<b>Total charge d'impôt sur le résultat des activités abandonnées</b>	<b>(48)</b>	<b>(25)</b>	<b>(34)</b>
<b>Total charge d'impôt sur le résultat des activités poursuivies et abandonnées</b>	<b>18</b>	<b>60</b>	<b>21</b>

(1) Principalement relatif au règlement de plusieurs questions fiscales aux Etats-Unis qui a résulté en la comptabilisation d'un crédit d'impôt.

(2) Fin 2012, le gouvernement serbe a adopté une augmentation du taux d'impôt de 10 à 15%, effective au 1er janvier 2013.

(3) Lié au bénéfice comptabilisé suite à la réorganisation de certaines de nos activités américaines, légèrement compensé par une augmentation du taux d'impôt en Grèce de 20% à 26%.

(4) Principalement relatif au report en avant de produits de dividendes exemptés et à la charge de réorganisation en Belgique

(5) Principalement relatif à la perte de valeur liée à la vente prévue de Bottom Dollar Food

Réconciliation du taux d'impôt effectif:

(en millions de €)	2014	2013	2012
Bénéfice avant impôt et activités abandonnées	255	357	352
Quote-part dans le résultat net des participations mises en équivalence	(4)	(4)	(4)
Résultat des activités abandonnées, avant impôt	(147)	(115)	(228)
<b>Total bénéfice avant impôts, hors quote-part dans le résultat net des participations mises en équivalence</b>	<b>104</b>	<b>238</b>	<b>120</b>
Impôts hypothétiques en application du taux national d'impôt du Groupe (33,99%)	35	81	41
Impact des taux d'impôt différents dans les juridictions en dehors de la Belgique	10	24	32
Impôts liés aux années précédentes enregistrés dans l'année en cours	(6)	(1)	(52) <sup>(2)</sup>
Impacts fiscaux de:			
Changements de taux d'impôt ou imposition de nouveaux impôts	(4)	(8) <sup>(4)</sup>	13 <sup>(3)</sup>
Produits non imposables	(32)	(36)	(32)
Pertes non déductibles	30	30	28
Déductions de la base imposable <sup>(1)</sup>	(35)	(42)	(44)
Charges d'impôt sur dividendes perçus	4	3	8
(Comptabilisation) non comptabilisation d'actifs d'impôt différé	16	7	24
Autres	—	2	3
<b>Total des charges d'impôt sur le résultat des activités poursuivies et abandonnées</b>	<b>18</b>	<b>60</b>	<b>21</b>
<b>Taux d'impôt effectif</b>	<b>17,5%</b>	<b>25,2%</b>	<b>17,5%</b>

(1) Les déductions de la base imposable se rapportent à la déduction des intérêts notionnels en Belgique et à des crédits d'impôt dans d'autres pays.

(2) Principalement relatif au règlement de plusieurs questions fiscales aux Etats-Unis qui a résulté en la comptabilisation d'un crédit d'impôt.

(3) En décembre 2012, le gouvernement serbe a adopté une augmentation du taux d'impôt, passant de 10% à 15%, effective au 1<sup>er</sup> janvier 2013.

(4) Lié au bénéfice comptabilisé suite à la réorganisation de certaines de nos activités américaines, légèrement compensé par une augmentation du taux d'impôt en Grèce, passant de 20% à 26%.

Le montant total de l'impôt exigible et différé directement pris en charge (crédité) dans les capitaux propres était le suivant:

(en millions de €)	2014	2013	2012
Impôt exigible	1	(1)	2
Impôt différé	(5)	2	(5)
<b>Total de l'impôt directement pris en charge (crédité) dans les capitaux propres</b>	<b>(4)</b>	<b>1</b>	<b>(3)</b>

Le Groupe Delhaize n'a pas comptabilisé de charges d'impôt sur les bénéfices non distribués de ses filiales et des coentreprises étant donné que les bénéfices non distribués ne seront pas distribués dans un futur prévisible. Le montant cumulé des bénéfices non distribués sur lequel le Groupe n'a pas comptabilisé de charges d'impôt était approximativement de €4,6 milliards au 31 décembre 2014, €4,0 milliards au 31 décembre 2013 et €4,0 milliards au 31 décembre 2012.

Les impôts différés reconnus à l'actif ou au passif du bilan sont compensés quand il existe un droit légal exécutoire de le faire et quand les impôts différés sont relatifs à la même autorité fiscale. Les impôts différés comptabilisés au bilan étaient les suivants:

(en millions de €)	31 décembre		
	2014	2013	2012
Passifs d'impôt différé	302	443	566
Actifs d'impôt différé	46	71	89
<b>Passifs nets d'impôt différé</b>	<b>256</b>	<b>372</b>	<b>477</b>

L'évolution des passifs nets d'impôt différé était la suivante:

(en millions de €)	Amortissement fiscalement accélééré	Provision pour magasins fermés	Contrats de location	Pension	Autre	Total
<b>Passifs nets d'impôt différé au 1<sup>er</sup> janvier 2012</b>	<b>586</b>	<b>(18)</b>	<b>(76)</b>	<b>(41)</b>	<b>73</b>	<b>524</b>
Charge (produit) dans les capitaux propres	—	—	—	(4)	(1) <sup>(1)</sup>	(5)
Charge (produit) dans le compte de résultats	(45)	(26)	1	(3)	27	(46)
Effet des changements de taux d'impôt	13	—	—	—	—	13
Désinvestissement	(1)	—	—	—	1	—
Transferts (vers) en provenance d'autres comptes	(1)	—	—	—	1	—
Ecarts de conversion	(10)	1	1	—	(1)	(9)
<b>Passifs nets d'impôt différé au 31 décembre 2012</b>	<b>542</b>	<b>(43)</b>	<b>(74)</b>	<b>(48)</b>	<b>100</b>	<b>477</b>
Charge (produit) dans les capitaux propres	—	—	—	4	(2)	2
Charge (produit) dans le compte de résultats	(61)	(5)	2	(2)	(19)	(85)
Effet des changements de taux d'impôt	(3)	—	—	(2)	(3)	(8)
Désinvestissement	2	—	—	—	—	2
Transferts (vers) en provenance d'autres comptes	(1)	1	—	—	(2)	(2)
Ecarts de conversion	(17)	2	2	2	(3)	(14)
<b>Passifs nets d'impôt différé au 31 décembre 2013</b>	<b>462</b>	<b>(45)</b>	<b>(70)</b>	<b>(46)</b>	<b>71</b>	<b>372</b>
Charge (produit) dans les capitaux propres	—	—	—	(4)	(1)	(5)
Charge (produit) dans le compte de résultats	(86)	10	8	4	(76) <sup>(2)</sup>	(140)
Effet des changements de taux d'impôt	(2)	(1)	—	—	(1)	(4)
Désinvestissement	—	1	—	—	(1)	—
Ecarts de conversion	41	(5)	(8)	(5)	10	33
<b>Passifs nets d'impôt différé au 31 décembre 2014</b>	<b>415</b>	<b>(40)</b>	<b>(70)</b>	<b>(51)</b>	<b>2</b>	<b>256</b>

(1) 2012 comprend €2 millions liés à la réserve pour couverture de flux de trésorerie (résiliée en 2013).

(2) Principalement relatif au report en avant de produits de dividendes exemptés et à la charge de réorganisation en Belgique.

Au 31 décembre 2014, le Groupe Delhaize n'avait pas comptabilisé d'actifs d'impôt différé à concurrence de €250 millions, dont:

- €40 millions liés au report en avant de €1 044 millions de pertes fiscales et de crédits d'impôt américains, qui, s'ils ne sont pas utilisés, expireront à différentes dates comprises entre 2015 et 2034;
- €8 millions liés aux crédits d'impôt en Europe qui, s'ils ne sont pas utilisés, expireront à différentes dates comprises entre 2015 et 2023;
- €177 millions liés à plusieurs actifs d'impôt différé (principalement au report en avant de €563 millions de pertes fiscales) en Europe qui peuvent être utilisés sans aucune limite de temps;
- €17 millions liés aux pertes de capital qui ne peuvent être compensées que par des plus-values sur capital en Europe et qui, si elles ne sont pas utilisées, expireront en 2018 et 2019;
- €1 million lié aux pertes de valeur en Europe qui pourraient résulter en des moins-values qui ne seront probablement pas compensées par des plus-values réalisées dans les délais fixés;
- €7 millions liés aux actifs d'impôt différé étatique aux Etats-Unis qui peuvent être utilisés sans aucune limite de temps.

Les pertes fiscales inutilisées et les crédits d'impôt inutilisés ne peuvent pas être utilisés pour compenser des revenus imposables ou des charges d'impôt dans d'autres juridictions.

Le Groupe Delhaize a comptabilisé des actifs d'impôt différé uniquement dans la mesure où il est probable que des bénéfices taxables futurs seront disponibles sur lesquels les différences temporelles déductibles et le report en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôt non utilisés pourront être imputés. Au 31 décembre 2014, les actifs d'impôt différé comptabilisés liés aux pertes fiscales inutilisées et aux crédits d'impôt inutilisés s'élevaient à €71 millions.

## 23. Charges à payer

(en millions de €)	31 décembre		
	2014	2013	2012
Rémunérations et autres avantages à court terme	400	404	327
Intérêts	33	37	33
Autre	92	85	77
<b>Total des charges à payer</b>	<b>525</b>	<b>526</b>	<b>437</b>

## 24. Charges des activités poursuivies par nature

L'ensemble des coûts des ventes et des charges administratives et commerciales provenant des activités poursuivies peut être ventilé par nature comme suit:

(en millions de €)	Note	2014	2013	2012
Coût des produits, net des interventions des fournisseurs et des remises reçues	25	15 527	14 958	14 855
Avantages du personnel	26	2 882	2 813	2 763
Achats de fournitures et de services (y compris services publics)		868	796	797
Amortissements	7, 8, 9	577	561	581
Loyers	18.3	296	278	275
Réparations et entretiens		236	233	234
Publicité et promotions		186	171	170
Autres charges <sup>(1)</sup>		153	116	103
<b>Total des charges par nature</b>		<b>20 725</b>	<b>19 926</b>	<b>19 778</b>
Coût des ventes	25	16 222	15 579	15 486
Charges administratives et commerciales		4 503	4 347	4 292
<b>Total des charges par fonction</b>		<b>20 725</b>	<b>19 926</b>	<b>19 778</b>

(1) Les interventions et les crédits reçus des fournisseurs qui représentent un remboursement de coûts non liés aux produits, spécifiques et identifiables encourus par le Groupe (voir Note 25) sont ici inclus dans les "Autres charges". L'élément comprend également les pertes de valeurs comptabilisées dans les créances (voir Note 14).

## 25. Coût des ventes

(en millions de €)	Note	2014	2013	2012
Coût des produits, net des interventions des fournisseurs et des remises reçues	24	15 527	14 958	14 855
Coûts d'achat, de distribution et de transport		695	621	631
<b>Total</b>		<b>16 222</b>	<b>15 579</b>	<b>15 486</b>

Le Groupe Delhaize reçoit des interventions et crédits des fournisseurs, principalement pour des promotions en magasins, de la publicité coopérative, l'introduction de nouveaux produits et des remises liées aux volumes achetés. Ces interventions sont comprises dans le coût des stocks et comptabilisées en tant que réduction du coût des ventes lorsque le produit est vendu, à moins qu'elles ne représentent le remboursement d'un coût identifiable spécifique encouru par le Groupe pour vendre le produit du fournisseur. Dans ce cas, elles sont comptabilisées en déduction des "Charges administratives et commerciales" (€14 millions, €14 millions et €13 millions en 2014, 2013 et 2012, respectivement).

## 26. Charges liées aux avantages du personnel

Les charges liées aux avantages du personnel pour les activités poursuivies peuvent être résumées et comparées aux années précédentes comme suit:

(en millions de €)	Note	2014	2013	2012
Salaires et avantages à court terme, y compris sécurité sociale		2 820	2 735	2 685
Charges de rémunération fondée sur des actions	21.3	12	16	13
Avantages de retraite (y compris régimes à cotisations définies, régimes à prestations définies et autres avantages postérieurs à l'emploi)	21.1, 21.2	50	62	65
<b>Total</b>	24	<b>2 882</b>	<b>2 813</b>	<b>2 763</b>

Les charges liées aux avantages du personnel ont été comptabilisées dans le compte de résultats comme suit:

(en millions de €)	2014	2013	2012
Coût des ventes	382	354	355
Charges administratives et commerciales	2 500	2 459	2 408
<b>Avantages du personnel pour les activités poursuivies</b>	<b>2 882</b>	<b>2 813</b>	<b>2 763</b>
Résultats des activités abandonnées	104	261	301
<b>Total</b>	<b>2 986</b>	<b>3 074</b>	<b>3 064</b>

## 27. Autres produits d'exploitation

Les autres produits d'exploitation comprennent les produits générés par des activités autres que les ventes et les services en magasin aux clients particuliers et aux clients de gros.

(en millions de €)	2014	2013	2012
Revenus de location	53	49	48
Revenus des activités de recyclage de déchets	19	20	19
Services fournis aux clients de gros	6	6	7
Plus-values sur cessions d'immobilisations corporelles	11	11	10
Plus-values sur vente d'activités	—	9	—
Autres	30	32	30
<b>Total</b>	<b>119</b>	<b>127</b>	<b>114</b>

En 2014, le Groupe Delhaize a comptabilisé €7 millions de revenus d'assurances liés aux pertes de produits dans la rubrique "Autres".

En 2013, le Groupe Delhaize a converti plusieurs de ses magasins intégrés belges City en magasins affiliés Proxy, exploités par des indépendants, résultant en une plus-value sur cession de €9 millions, comprise dans "Plus-values sur vente d'activités". Le poste "Autres" comprend un impact favorable de €7 millions relatif à un règlement de litiges pour lesquels une provision avait été enregistrée durant l'allocation du prix d'achat de Delta Maxi, et une reprise de provisions juridiques de €4 millions en Serbie.

En 2012, le Groupe Delhaize a enregistré dans la rubrique "Autres" €3 millions de produits de subventions publiques et €5 millions de gains relatifs à la résiliation de contrats de location.

## 28. Autres charges d'exploitation

Les autres charges d'exploitation comprennent les charges encourues en dehors de l'exploitation normale des supermarchés.

(en millions de €)	2014	2013	2012
Charges de fermeture de magasins	(2)	5	112
Charges de réorganisation	137	15	—
Pertes de valeur	166	206	135
Moins-values sur cession d'immobilisations corporelles	18	21	21
Autres	13	10	8
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>257</b>	<b>276</b>

En 2014, le Groupe a enregistré des charges de réorganisation de €137 millions liées à son Plan de Transformation belge (voir Note 20.3). En 2013, le Groupe a enregistré des charges de réorganisation de €15 millions liés aux indemnités de licenciement de membres du senior management et de collaborateurs des services de support aux Etats-Unis.

En 2012, le Groupe Delhaize a fermé 180 magasins au total, dont 146 magasins (126 aux Etats-Unis et 20 magasins Maxi) ont été fermés début 2012 suite à l'examen du portefeuille de magasins tant aux Etats-Unis qu'en Europe, résultant en des charges totales de fermeture de magasins de €141 millions, dont €14 millions présentés dans le "Résultat des activités abandonnées". Ces charges ont été partiellement compensées par €15 millions résultant de l'actualisation périodique des estimations utilisées pour les provisions pour fermeture de magasins (voir Note 20.1).

Les pertes de valeurs comptabilisées dans les activités poursuivies peuvent être résumées comme suit:

(en millions de €)	Note	2014	2013	2012
Goodwill	6	138	124	85
Immobilisations incorporelles	7	10	68	2
Immobilisations corporelles	8	16	8	16
Immeubles de placement	9	2	6	14
Actifs détenus en vue de la vente	5.2	—	—	18
<b>Total</b>		<b>166</b>	<b>206</b>	<b>135</b>

En 2014, le Groupe a enregistré des pertes de valeur supplémentaires sur le goodwill serbe de €138 millions et sur les noms commerciaux serbes de €10 millions. En outre, Delhaize Serbia a enregistré des pertes de valeur de €7 millions sur 2 de ses centres de distribution en activité et Delhaize America a comptabilisé des pertes de valeur de €6 millions sur des fermetures de magasins Food Lion.

En 2013, le Groupe a enregistré des pertes de valeur liées au goodwill serbe (€124 millions), aux noms commerciaux serbes (€67 millions) et à d'autres immobilisations incorporelles chez Delhaize America (€1 million).

En 2012, le Groupe a enregistré des pertes de valeur sur le goodwill serbe de €85 millions. En outre, le Groupe a enregistré des pertes de valeur de €16 millions sur immobilisations corporelles liées aux fermetures de magasins et à certains magasins sous-performants en Serbie (€8 millions), en Belgique (€5 millions) et aux Etats-Unis (€3 millions). Par ailleurs, des pertes de valeur de €14 millions ont été comptabilisées sur des immeubles de placement, principalement 15 propriétés aux Etats-Unis et un entrepôt en Albanie. Enfin, les actifs détenus en vue de la vente chez Maxi Group ont été dépréciés de €18 millions suite à l'affaiblissement du marché immobilier et à la détérioration de propriétés en vente.

Le poste "Autre" consiste essentiellement en dépenses liées aux ouragans et autres catastrophes naturelles ainsi qu'en charges de provision/règlement de litiges.

## 29. Résultat financier

### 29.1 Charges financières

(en millions de €)	Note	2014	2013	2012
Intérêts sur emprunts à long et à court termes		122	122	133
Amortissement des décotes (primes) et des coûts de financement		4	4	5
Intérêts sur contrats de location-financement		52	54	64
Intérêts imputés aux provisions pour magasins fermés (écoulement du temps)	20.1	4	5	6
<b>Total des charges d'intérêt</b>		<b>182</b>	<b>185</b>	<b>208</b>
Pertes (profits) de change sur instrument de dette couvert par une couverture de flux de trésorerie	30	—	—	(1)
Reclassement des pertes (profits) de juste valeur sur couverture de flux de trésorerie depuis les autres éléments du résultat global	19	—	—	4
<b>Impact total des couvertures de flux de trésorerie</b>		<b>—</b>	<b>—</b>	<b>3</b>
Pertes (profits) de juste valeur sur instruments de dette - couvertures de juste valeur	19	5	(22)	3
Pertes (profits) de juste valeur sur instruments dérivés - couvertures de juste valeur	19	(5)	22	(6)
<b>Impact total des couvertures de juste valeur</b>		<b>—</b>	<b>—</b>	<b>(3)</b>
Pertes (profits) de change sur instruments de dette	30	22	14	13
Pertes (profits) de juste valeur sur swaps croisés de taux d'intérêt et de devises		(23)	(13)	(4)
Pertes (profits) de juste valeur sur autres instruments dérivés autonomes		(1)	—	—
Amortissement de pertes différées sur instruments de couverture abandonnés	16	—	1	—
Autres charges financières		8	6	27
Moins: intérêts incorporés dans le coût des actifs		—	—	(2)
<b>Total</b>		<b>188</b>	<b>193</b>	<b>242</b>

En 2013, les \$99 millions restants des \$300 millions d'obligations senior, émises en février 2009 et venant à échéance en 2014 faisant partie d'une relation désignée de couverture de flux de trésorerie (voir Note 19) ont été remboursés sans impact significatif sur les résultats. En 2012, \$201 millions de ces obligations avaient été remboursés et un profit de change de €1 million a été réalisé. Ce montant et les effets correspondants sur les intérêts ont été compensés par les ajustements de reclassement provenant des autres éléments du résultat global vers le compte de résultats relatifs à l'instrument de couverture (perte de €2 millions). De plus, une perte de €2 millions a été recyclée des autres éléments du résultat global vers le compte de résultats en 2012 suite au rachat des obligations senior en décembre 2012 (voir Note 18.1) et à l'abandon de la comptabilité de couverture.

Les autres charges financières comprennent principalement des commissions d'engagement pour des lignes de crédit et les intérêts imputés aux autres provisions relatifs à l'écoulement du temps. En 2014, le Groupe a enregistré €2 millions de charges d'amortissement accéléré liées à la clôture de l'ancienne facilité de crédit renouvelable (voir Note 18.2). En 2012, ce poste comprenait €17 millions de coûts de transaction nets liés au refinancement de la dette (voir Note 18.1) consistant en (i) une perte nette sur remboursements de dettes de €14 millions (€36 millions de primes convenues de remboursement anticipé partiellement compensées par des profits de juste valeur de €22 millions sur les obligations concernées), et (ii) le règlement de swaps croisés de taux d'intérêt et de devises (€3 millions).

Les coûts d'emprunt qui sont attribuables à la construction ou la production d'actifs qualifiés ont été incorporés dans le coût de ces actifs sur base d'un taux d'intérêt moyen de 5,4%, 5,5% et 5,6% en 2014, 2013 et 2012, respectivement.

### 29.2 Produits des investissements

(en millions de €)	Note	2014	2013	2012
Intérêts et dividendes sur dépôts bancaires et titres de placement		11	9	5
Profits sur cession de titres		—	—	6
Profits de change sur actifs financiers	30	28	—	3
Profits (pertes) de juste valeur sur swaps de devises et contrats de change à terme		(26)	—	—
Autres produits des investissements		3	—	2
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>9</b>	<b>16</b>

En 2014, le Groupe Delhaize a enregistré des profits de change sur actifs financiers liés au financement intragroupe en dollars américains, qui ont été économiquement couverts par des swaps croisés de devises externes (voir Note 19).

Aucune perte de valeur sur actifs financiers n'a eu lieu durant 2014 (aucune en 2013 et aucune en 2012).

## 30. Pertes (profits) de change nets

Les différences de change ont été prises en charge (créditées) dans le compte de résultats, hors impact de la comptabilité de couverture et des couvertures économiques, comme suit:

(en millions de €)	Note	2014	2013	2012
Coût des ventes		—	—	1
Charges administratives et commerciales		1	—	(2)
Charges financières	29.1	22	14	12
Produits des investissements	29.2	(28)	—	(3)
<b>Total</b>		<b>(5)</b>	<b>14</b>	<b>8</b>

## 31. Bénéfice par action

Le bénéfice de base par action est calculé en divisant le bénéfice attribuable aux actionnaires de la société mère du Groupe par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation pendant l'année, à l'exclusion des actions ordinaires achetées par le Groupe et détenues en tant qu'actions propres (voir Note 16).

Le bénéfice dilué par action est calculé en ajustant le nombre moyen pondéré d'actions en circulation pour prendre en compte les effets de toutes les actions ordinaires potentielles dilutives. Les actions potentielles dilutives sont uniquement relatives aux avantages fondés sur des actions (voir Note 21.3). Les avantages fondés sur des actions qui sont dilutifs sont supposés avoir été exercés et les produits supposés de ces instruments sont considérés comme provenant de l'émission d'actions ordinaires au cours moyen du marché d'actions ordinaires durant la période. La différence entre le nombre d'actions ordinaires émises et le nombre d'actions ordinaires qui auraient été émises au cours moyen du marché d'actions ordinaires durant la période est traitée comme une émission d'actions ordinaires sans contrepartie.

Approximativement 2 581 424, 3 982 153, 4 581 153 actions afférentes à l'exercice de stock options et warrants en circulation ont été exclues du calcul du bénéfice dilué par action pour l'année se terminant le 31 décembre 2014, 2013 et 2012, respectivement, en raison de leur effet antidilutif, leur prix d'exercice moyen étant plus élevé que le prix moyen du marché durant l'année.

Le calcul du bénéfice de base et du bénéfice dilué par action pour 2014, 2013 et 2012 était le suivant:

(en millions de €, sauf nombre d'actions et bénéfice par action)	2014	2013	2012
Bénéfice net des activités poursuivies	189	272	297
Bénéfice (perte) net(te) des activités poursuivies attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	1	3	(2)
Part du Groupe dans le bénéfice net des activités poursuivies pour le bénéfice de base et dilué	188	269	299
Résultat des activités abandonnées, net d'impôts	(99)	(90)	(194)
<b>Part du Groupe dans le bénéfice net pour le bénéfice de base et dilué</b>	<b>89</b>	<b>179</b>	<b>105</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation	101 434 118	101 029 095	100 777 257
Ajusté pour l'effet dilutif des avantages fondés sur des actions	502 669	537 646	356 326
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées en circulation</b>	<b>101 936 787</b>	<b>101 566 741</b>	<b>101 133 583</b>

### Bénéfice de base par action ordinaire (en €):

Des activités poursuivies	1,85	2,65	2,96
Des activités abandonnées	(0,97)	(0,89)	(1,92)
<b>Bénéfice de base par action attribuable aux actionnaires du Groupe</b>	<b>0,88</b>	<b>1,77</b>	<b>1,04</b>

### Bénéfice dilué par action ordinaire (en €):

Des activités poursuivies	1,84	2,64	2,95
Des activités abandonnées	(0,97)	(0,88)	(1,91)
<b>Bénéfice dilué par action attribuable aux actionnaires du Groupe</b>	<b>0,87</b>	<b>1,76</b>	<b>1,04</b>

## 32. Informations relatives aux parties liées

Plusieurs filiales du Groupe octroient des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à des employés du Groupe. Les paiements faits à ces régimes et les dettes et créances envers ces régimes sont décrits dans la Note 21.

### Rémunération des membres du Conseil d'Administration

Le montant individuel des rémunérations octroyées aux Administrateurs pour les exercices 2014, 2013 et 2012 est repris dans le chapitre Gouvernance d'entreprise de ce rapport annuel. Le total des rémunérations brutes des Administrateurs, avant déduction du précompte professionnel, est le suivant:

(en milliers de €)	2014	2013	2012
<b>Total des rémunérations des Administrateurs non exécutifs</b>	<b>1 121</b>	<b>985</b>	<b>998</b>
<b>Administrateur exécutif</b>			
Pierre-Olivier Beckers-Vieujant <sup>(1)</sup>	—	80	80
<b>Total</b>	<b>1 121</b>	<b>1 065</b>	<b>1 078</b>

(1) Les montants se rapportent uniquement à sa rémunération en tant qu'administrateur et ne comprennent pas sa rémunération en tant que CEO. Sa rémunération en tant qu'administrateur pour 2014 est incluse dans le total des rémunérations des Administrateurs non exécutifs.

### Rémunération des membres du Comité Exécutif

Le tableau ci-après reprend le nombre de performance et restricted stock unit awards, de stock options et de warrants attribué par le Groupe en 2014, 2013 et 2012 au Comité Exécutif. Pour plus de détails sur les plans de rémunération fondée sur des actions, voir Note 21.3.

	2014	2013	2012
Performance stock unit awards <sup>(1)</sup>	89 850	32 359	—
Restricted stock unit awards	—	—	62 349
Stock options et warrants	—	280 974	527 737

(1) Les Performance stock unit awards, exprimés en actions du Groupe Delhaize, comprennent 44 207 unités attribués aux Etats-Unis et 45 643 en Europe.

Pour plus d'informations concernant le nombre de performance et restricted stock unit awards, de stock options et de warrants attribués ainsi que la rémunération effectivement payée (pour les services qu'ils ont fournis en toute capacité au Groupe) au cours des années respectives aux Administrateurs Délégués et aux autres membres du Comité Exécutif, veuillez vous référer au Rapport de Rémunération inclus dans la "Déclaration de Gouvernance d'Entreprise" de ce rapport annuel.

Le montant global des rémunérations du Comité Exécutif, comptabilisé dans le compte de résultats, est résumé ci-dessous.

Les montants sont bruts avant prélèvement du précompte professionnel et des cotisations de sécurité sociale dues par les employés et comprennent les cotisations de sécurité sociale dues par la Société. Ils ne comprennent pas la rémunération de l'ancien CEO en tant qu'administrateur de la Société indiquée séparément ci-dessus.

En 2014, le montant des rémunérations inclut la partie proportionnelle de la rémunération et les indemnités de cessation d'emploi de deux membres du Comité Exécutif qui ont quitté la société en 2014, et la partie proportionnelle de la rémunération de deux nouveaux membres du Comité Exécutif qui ont rejoint le Comité Exécutif en 2014 dont un a également quitté la société en 2014.

En 2013, le montant des rémunérations inclut les indemnités de cessation d'emploi de l'ancien CEO qui a quitté la société fin 2013, la partie proportionnelle de la rémunération et les indemnités de cessation d'emploi de trois autres membres du Comité Exécutif qui ont quitté la société en 2013 et la partie proportionnelle de la rémunération du nouveau CEO et d'un nouveau membre du Comité Exécutif qui ont rejoint la Société en 2013.

En 2012, le montant des rémunérations inclut la partie proportionnelle de la rémunération de deux membres du Comité Exécutif qui ont rejoint la société en 2012, et la partie proportionnelle de la rémunération d'un membre du Comité Exécutif qui a quitté la société ainsi que ses indemnités de cessation d'emploi.

(en millions de €)	2014	2013	2012
Avantages à court terme <sup>(1)</sup>	8	9	8
Avantages de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi <sup>(2)</sup>	1	1	1
Autres avantages à long terme <sup>(3)</sup>	—	1	1
Indemnités de cessation d'emploi	4	17	1
Rémunération fondée sur des actions	2	3	3
<b>Total des charges de rémunération comptabilisées dans le compte de résultats</b>	<b>15</b>	<b>31</b>	<b>14</b>

- (1) Les avantages à court terme comprennent le salaire de base et autres avantages à court terme, le bonus annuel à payer au cours de l'année qui suit pour des résultats réalisés au cours des années respectives et la partie comptabilisée en 2013 et 2014 des incitants de rétention octroyés en 2013 et payés en 2014 à certains membres du Comité Exécutif.
- (2) Les membres du Comité Exécutif bénéficient de régimes de retraite qui varient régionalement (voir Note 21.1). Les montants représentent les cotisations de l'employeur pour les régimes à cotisations définies et le coût pour l'employeur des services rendus pour les régimes à prestations définies.
- (3) Les autres avantages à long terme représentent les primes de performance en espèces du Plan d'Intéressement à Long Terme lancé en 2003. Les primes de performance en espèces prévoient des paiements en espèces aux bénéficiaires à la fin de périodes de performance de 3 ans sur base d'objectifs clairement définis. Les montants représentent la charge comptabilisée par le Groupe durant les années respectives, estimée sur base des performances réalisées et prévues. Les estimations sont ajustées chaque année et au moment du paiement final.

Suite à sa démission en 2013, Roland Smith, qui a été membre du Comité Exécutif jusqu'au 4 septembre 2013, a exercé 300 000 warrants et la levée de restriction de ses restricted stock units (40 000) a été accélérée. Il a ensuite vendu 320 360 actions au Groupe Delhaize.

### 33. Engagements

Les engagements d'achat comprennent les contrats d'achat de biens ou de services qui sont exécutoires et lient légalement le Groupe, et qui spécifient tous les termes importants y compris les quantités fixes ou minimales à acheter, les provisions de prix fixes minimaux ou variables et le délai approximatif de la transaction. Les engagements qui peuvent être annulés dans les 30 jours de la date de clôture sans pénalité sont exclus.

Au 31 décembre 2014, les engagements d'achat s'élevaient à €156 millions (2013: €155 millions et 2012: €164 millions), dont €38 millions liés à l'acquisition d'immobilisations corporelles principalement et d'immobilisations incorporelles pour un montant non significatif.

Les engagements relatifs aux contrats de location sont décrits dans la Note 18.3.

### 34. Passifs éventuels et garanties financières

Dans le cours normal de ses opérations, le Groupe Delhaize est parfois impliqué dans des actions judiciaires. Le Groupe Delhaize n'a pas connaissance de litiges, de procédures d'arbitrage ou administratives en cours ou de menaces de telles actions ou procédures (individuellement ou collectivement) qui pourraient altérer sensiblement la marche de ses affaires ou ses états financiers consolidés. Tout litige implique cependant des risques et peut engendrer des coûts de procédures significatifs. En conséquence, le Groupe Delhaize ne peut donner aucune assurance qu'un litige quelconque existant à ce jour ou un litige qui pourrait survenir ultérieurement n'altérera pas significativement la marche de ses affaires ou ses états financiers consolidés.

Le Groupe est sujet à des contrôles fiscaux dans différentes juridictions dans lesquelles il est actif. Bien que certains contrôles aient été réglés en 2014, 2013 et 2012, le Groupe Delhaize prévoit des contrôles en 2015. Alors que le résultat final de ces contrôles fiscaux n'est pas certain, le Groupe a considéré le mérite des positions prises dans ses déclarations fiscales dans l'évaluation globale de ses provisions fiscales et pense avoir enregistré les passifs adéquats dans ses comptes consolidés. Sur base de l'évaluation des dettes fiscales potentielles et du mérite des positions prises dans ses déclarations fiscales, il est improbable que des risques fiscaux éventuels au-delà des montants actuellement comptabilisés dans ses comptes consolidés aient un impact significatif sur sa condition financière ou ses résultats futurs.

Le Groupe Delhaize est de temps en temps sujet à des enquêtes ou requêtes de la part des autorités de la concurrence liées à des violations potentielles des lois relatives à la concurrence dans les juridictions où il a des activités.

Dans ce contexte, en 2007, des représentants du Conseil belge de la Concurrence ont visité les bureaux d'achat de Delhaize Belgique à Zellik, Belgique, et ont demandé certains documents. Cette visite faisait partie d'une enquête nationale touchant plusieurs sociétés actives dans la fourniture et la distribution en Belgique de produits des secteurs droguerie, parfumerie et hygiène. En 2012, l'Auditorat du Conseil belge de la Concurrence a rendu son rapport d'enquête impliquant 11 fournisseurs et 7 distributeurs, dont Delhaize Belgique, dans une coordination alléguée de hausse des prix pour certains produits de beauté et d'hygiène vendus en Belgique de 2002 à 2007. En 2013, Delhaize Belgique et d'autres distributeurs ont introduit un recours contre la décision de l'Auditorat d'utiliser certains documents saisis durant les visites à Zellik et aux installations d'autres sociétés. La décision de la Cour d'Appel de Bruxelles est pendante. Selon la loi belge, les amendes pour des infractions au droit de la concurrence sont calculées sur le chiffre d'affaires des produits impliqués dans l'infraction lors du dernier exercice des activités de coordination alléguée, plafonnées à 10% des revenus belges annuels du Groupe de l'année précédant la décision du

Conseil de la Concurrence. Il existe de nombreuses variables et incertitudes quant à l'application de la législation aux faits et circonstances de cette enquête, quel que soit le résultat de la procédure en cours devant la Cour d'Appel. Une décision du Conseil ne devrait pas être rendue avant la fin 2015, et, selon la loi belge actuelle, les parties ont le droit d'interjeter appel d'une décision du Conseil au tribunal. Par conséquent, le Groupe Delhaize ne dispose pas de suffisamment d'informations pour pouvoir faire une estimation fiable d'un impact financier éventuel et de son timing.

Dans une affaire impliquant des actionnaires et concernant la filiale détenue à 100% par le Groupe en Grèce, le Groupe Delhaize a été avisé, en 2011, que des anciens actionnaires grecs d'Alfa Beta Vassilopoulos S.A., qui détenaient ensemble 7% des actions d'Alfa Beta, ont déposé une plainte auprès du Tribunal de Première Instance d'Athènes en contestation du prix payé par le Groupe Delhaize au cours du processus de cession forcée qui avait été approuvé par la Hellenic Capital Markets Commission. Le Groupe estime que la transaction de cession forcée a été exécutée et finalisée conformément à toutes les exigences légales et réglementaires. Le Groupe Delhaize continue d'examiner le bien-fondé et toute exposition potentielle de cette plainte et se défendra vigoureusement contre celle-ci. La première audience a eu lieu en 2013 et le Tribunal de Première Instance d'Athènes a désigné un expert financier pour aider le Tribunal à évaluer la valeur des actions d'Alfa Beta lorsque la cession forcée a été lancée. Une décision du Tribunal de Première Instance d'Athènes n'est pas attendue avant 2016, et les parties ont le droit d'interjeter appel d'une décision défavorable d'une telle Cour.

Après la clôture de l'accord de vente par le Groupe Delhaize de Sweetbay, Harveys et Reid's et la vente prévue de Bottom Dollar Food, le Groupe garantit un certain nombre de contrats existants de location simple et de location-financement, qui courent jusqu'en 2037 au plus tard. En cas de défaut de paiement futur de la part de l'acheteur, le Groupe Delhaize assumera l'obligation financière envers les propriétaires. Le tableau ci-dessous reprend les paiements minimaux futurs au titre de la location sur la durée du bail non résiliable des contrats de location garantis, en excluant d'autres coûts directs tels que l'entretien des parties communes et les impôts immobiliers, au 31 décembre 2014. Actuellement, le Groupe ne s'attend pas à devoir payer un quelconque montant dans le cadre de ces garanties.

(en millions de €)	2015	2016	2017	2018	2019	Au-delà	Total
<b>Contrats de location-financement</b>							
Paiements minimaux futurs au titre de la location	14	14	14	14	14	120	190
Moins montant représentant les intérêts	(10)	(10)	(10)	(9)	(9)	(47)	(95)
Valeur actualisée des paiements minimaux futurs au titre de la location	4	4	4	5	5	73	95
<b>Contrats de location simple</b>							
Paiements minimaux futurs au titre de la location (en vertu des contrats non résiliables)	20	20	19	17	15	109	200

En outre, au 31 décembre 2014, le Groupe Delhaize a émis d'autres garanties financières pour un montant total de €2 millions.

## 35. Événements postérieurs à la date du bilan

En février 2015, le Groupe Delhaize a émis 266 852 nouvelles actions pour une contrepartie de €19 millions afin de satisfaire l'exercice de warrants.

Durant le premier trimestre 2015, le Groupe Delhaize a finalisé une offre de rachat en numéraire et a racheté (i) \$278 millions d'obligations à 6,50% échéant en 2017 à un prix de 111,66% et (ii) \$170 millions d'obligations senior à 4,125% échéant en 2019 à un prix de 107,07%. En 2015, cette transaction résultera en une charge non récurrente enregistrée dans le compte de résultats d'approximativement €40 millions. Les relations de couverture existantes liées à ces obligations ont été ajustées prospectivement.

## 36. Liste des sociétés consolidées et des coentreprises

### 36.1 Consolidées par intégration globale

		Actions détenues en %		
		2014	2013	2012
Alfa Beta Vassilopoulos S.A.	81, Spaton Avenue, Gerakas, Athènes, Grèce	100,0	100,0	100,0
Alliance Wholesale Solutions, LLC <sup>(2)</sup>	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis	—	100,0	100,0
Anadrasis S.A.	81, Spaton Avenue, Gerakas, Athènes, Grèce	—	—	100,0
Aniserc SA	Rue Osseghem 53, 1080 Bruxelles, Belgique	100,0	100,0	100,0
Athenian Real Estate Development, Inc.	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis	—	—	100,0
ATTM Consulting and Commercial, Ltd.	Kyriakou Matsi, 16 Eagle House, 10th floor, Agioi Omologites, P.C. 1082, Nicosie, Chypre	—	—	100,0
Boney Wilson & Sons, Inc.	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Bottom Dollar Food Holding, LLC	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	—	—	100,0
Bottom Dollar Food Northeast, LLC	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Bottom Dollar Food Southeast, LLC	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	—	—	100,0
Centar za obuchenie i prekvifikacija EOOD <sup>(3)</sup>	Bitolya 1A str, Varna, Bulgarie	—	100,0	100,0
C Market a.d. Beograd	Jurija Gagarina Street, 14, 11 070 Novi Beograd, Serbie	75,5	75,4	75,4
Delhaize Albania SHPK	Autostrada Tiranë – Durrës, Km. 7, Kashar, Albanie	—	—	100,0
Delhaize America Distribution, LLC	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	100,0	100,0	—
Delhaize America, LLC	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Delhaize America Shared Services Group, LLC	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Delhaize America Supply Chain Services, Inc.	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	100,0	100,0	—
Delhaize America Transportation, LLC (avant Hannaford Trucking Company)	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Delhaize BH d.o.o. Banja Luka <sup>(3)</sup>	Branka Popovića 115, 78000 Banja Luka, Bosnie-Herzégovine	—	100,0	100,0
Delhaize Digital Services Ltd <sup>(4)</sup>	10-18 Union Street, SE1 1SZ Londres, Royaume-Uni	100,0	—	—
Delhaize Distribution Luxembourg S.A.	Rue d'Olm 51, 8281 Kehlen, Grand-Duché de Luxembourg	100,0	100,0	100,0
Delhaize Finance B.V. <sup>(1)</sup>	Martinus Nijhofflaan 2, 2624 ES Delft, Pays-Bas	—	100,0	100,0
Delhaize Griffin SA	Square Marie Curie 40, 1070 Bruxelles, Belgique	100,0	100,0	100,0
Delhaize Insurance Company, Inc.	76 St. Paul Street, Suite 500, Burlington, VT 05401-4477, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Delhaize Luxembourg S.A.	Rue d'Olm 51, 8281 Kehlen, Grand-Duché de Luxembourg	100,0	100,0	100,0
Delhaize Montenegro d.o.o. Podgorica	Josipa Broza Tita 23a, 81 000 Podgorica, Monténégro	—	—	100,0
Delhaize Serbia d.o.o. Beograd	Jurija Gagarina Street, 14, 11 070 Novi Beograd, Serbie	100,0	100,0	100,0
Delhaize The Lion America, LLC	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Delhaize The Lion Coordination Center S.A.	Rue Osseghem 53, 1080 Brussels, Belgique	100,0	100,0	100,0
Delhaize "The Lion" Nederland B.V.	Martinus Nijhofflaan 2, 2624 ES Delft, Pays-Bas	100,0	100,0	100,0
Delhaize US Holding, Inc.	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Delhome SA	Bld de l'Humanité 219/221, 1620 Drogenbos, Belgique	100,0	100,0	100,0
Delimmo SA	Rue Osseghem 53, 1080 Bruxelles, Belgique	100,0	100,0	100,0
Delzon NV (avant Van Esch NV) <sup>(4)</sup>	Rue Osseghem 53, 1080 Bruxelles, Belgique	100,0	—	—
Difracco BVBA <sup>(4)</sup>	Rue Osseghem 53, 1080 Bruxelles, Belgique	100,0	—	—
Dofalex SCSA <sup>(1)</sup>	Rue Osseghem 53, 1080 Bruxelles, Belgique	—	100,0	—
DZA Brands, LLC	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Ela d.o.o. Kotor	Trg od oruzja bb, Kotor, Monténégro	—	—	100,0
FL Food Lion, LLC	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	—	—	100,0
Food Lion, LLC	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Fourth Retained Subsidiary, LLC <sup>(3)</sup>	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	—	100,0	—

Guiding Stars Licensing Company	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Hannaford Bros. Co., LLC	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Hannaford Energy, LLC	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Hannaford Licensing Corp.	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis	—	—	100,0
Hannbro Company	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis	—	—	100,0
Harvey's Stamping Company, LLC <sup>(2)</sup>	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28187, Etats-Unis	—	100,0	100,0
Holding and Food Trading Company Single Partner LLC <sup>(1)</sup>	81, Spaton Avenue, Gerakas, Athènes, Grèce	—	100,0	100,0
Holding and Food Trading Company Single Partner LLC & Co Ltd Partnership <sup>(1)</sup>	81, Spaton Avenue, Gerakas, Athènes, Grèce	—	100,0	100,0
I-Del Retail Holdings, Ltd.	70 Sir John Rogerson's Quay, Dublin 2, Irlande	100,0	100,0	100,0
J.H. Harveys Co., LLC <sup>(1)</sup>	727 South Davis Street, Nashville, GA 31639, Etats-Unis	—	100,0	100,0
Kash n' Karry Food Stores, LLC <sup>(1)</sup>	3801 Sugar Palm Drive, Tampa, FL 33619, Etats-Unis	—	100,0	100,0
Kingo NV	Rue Osseghem 53, 1080 Bruxelles, Belgique	100,0	100,0	100,0
Leoburg NV	Rue Osseghem 53, 1080 Bruxelles, Belgique	100,0	100,0	100,0
Liberval SA	Rue Osseghem 53, 1080 Bruxelles, Belgique	—	—	100,0
Lion Lux Finance S.à r.l.	Rue d'Olm 51, 8281 Kehlen, Grand-Duché de Luxembourg	100,0	100,0	100,0
Lion Real Estate Albania SHPK	Autostrada Tiranë – Durrës, Km. 7, Kashar, Albanie	100,0	100,0	100,0
Lion Retail Holding S.à r.l.	Rue d'Olm 51, 8281 Kehlen, Grand-Duché de Luxembourg	100,0	100,0	100,0
Lithia Springs Holdings, LLC	P.O. Box 517, Ochlocknee, GA 31773, Etats-Unis	60,0	60,0	60,0
Marietta Retail Holdings, LLC	3735 Beam Rd, Unit B, Charlotte, NC 28217, Etats-Unis	0,0	0,0	0,0
Marion Real Estate Investments, LLC	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Martin's Foods of South Burlington, LLC	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
MC Portland, LLC	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Mega Doi S.R.L.	39-49 Nicolae Titulescu Avenue, 1st district, Bucarest, Roumanie	—	—	99,2
Mega Image S.R.L.	95 Siret Street, 1st district, Bucarest, Roumanie	100,0	100,0	100,0
Molmart NV	Rue Osseghem 53, 1080 Bruxelles, Belgique	—	—	100,0
Morrills Corner, LLC	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Oxon Run Inc.	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	75,0	75,0	75,0
Piccadilly AD <sup>(3)</sup>	Istoria Slavyanobulgarska Street 21A, 1220 Sofia, Bulgarie	—	100,0	100,0
Points Plus Punten SA	Rue Osseghem 53, 1080 Bruxelles, Belgique	100,0	100,0	100,0
Progressive Distributors, Inc. <sup>(5)</sup>	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Redelcover S.A.	Rue de Merl 74, 2146 Luxembourg, Grand-Duché de Luxembourg	100,0	100,0	100,0
Retained Subsidiary One, LLC	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	100,0	100,0	—
Risk Management Services, Inc.	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Second Retained Subsidiary, LLC <sup>(3)</sup>	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	—	100,0	—
Serdelco S.A.S.	Parc des Moulins, Avenue de la Créativité 4, 59650 Villeneuve d'Ascq, France	100,0	100,0	100,0
Sinking Spring Retail Holdings, LLC	3735 Beam Rd, Unit B, Charlotte, NC 28217, Etats-Unis	—	0,0	0,0
Smart Food Shopping SA	Chaussée de Wavre 42A, 5030 Gembloux, Belgique	100,0	100,0	100,0
SS Morrills, LLC	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Summit Commons Retail Holdings, LLC	3735 Beam Rd, Unit B, Charlotte, NC 28217, Etats-Unis	0,0	0,0	0,0
Superb Beverage Inc.	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	0,0	0,0	0,0
The Pride Reinsurance Company, Ltd.	The Metropolitan Building, 3rd Floor, James Joyce Street, Dublin 1, Irlande	100,0	100,0	100,0
Third Retained Subsidiary, LLC <sup>(3)</sup>	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	—	100,0	—

		Etats-Unis		
TP Srbija a.d. Kragujevac	Crvenog barjaka bb, 34000 Kragujevac, Serbie	100,0	100,0	100,0
TP Stadel d.o.o. Kragujevac <sup>(1)</sup>	Crvenog barjaka bb, 34000 Kragujevac, Serbie	—	100,0	100,0
Vadec NV <sup>(4)</sup>	Rue Osseghem 53, 1080 Bruxelles, Belgique	100,0	—	—
Victory Distributors, LLC	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Zvezdara a.d. Beograd	Živka Davidovića 64, Beograd, Serbie	68,2	68,2	68,2

(1) Fusionnée dans une société du Groupe en 2014.

(2) Liquidée en 2014.

(3) Vendue en 2014.

(4) Société nouvellement créée ou acquise en 2014.

(5) Fusionnée dans une société du Groupe en 2015.

## 36.2 Coentreprises

		Actions détenues en %		
		2014	2013	2012
P.T. Lion Super Indo, LLC	Menara Bidakara 2, 19th Floor Jl. Jend. Gatot Soebroto Kav. 71-73 Pancoran, Jakarta Selatan 12870, Indonésie	51,0	51,0	51,0

Super Indo est comptabilisé comme coentreprise par la "méthode de mise en équivalence", étant donné que le Groupe Delhaize partage le contrôle avec un tiers (voir Note 2.3). Le tableau ci-dessous reprend les informations financières résumées de Super Indo établies selon les normes IFRS (individuelles), ajustées pour des différences dans les méthodes comptables entre le Groupe et Super Indo:

(en millions de €)	31 décembre		
	2014	2013	2012
<b>Bilan</b>			
Actifs non courants	45	33	38
Actifs courants	64	57	54
Passifs non courants	4	2	2
Passifs courants	45	41	35
<b>Actifs nets</b>	<b>60</b>	<b>47</b>	<b>55</b>
Valeur comptable de l'investissement du Groupe	30	24	28
<b>Etat du résultat global</b>			
Bénéfice avant impôts et activités abandonnées	9	8	9
Bénéfice net des activités poursuivies	8	7	7
Autres éléments du résultat global	5	(14)	(4)
Total autres éléments du résultat global	13	(7)	3

# Informations supplémentaires

## Données trimestrielles (non audité)

(en millions de €, sauf bénéfice par action)

<b>2014</b>	Année complète	1 <sup>er</sup> trimestre	2 <sup>ème</sup> trimestre	3 <sup>ème</sup> trimestre	4 <sup>ème</sup> trimestre
Revenus	21 361	5 025	5 176	5 365	5 795
Bénéfice brut	5 139	1 212	1 247	1 292	1 388
<i>Marge brute</i>	24,1%	24,1%	24,1%	24,1%	23,9%
Charges administratives et commerciales	(4 503)	(1 072)	(1 094)	(1 124)	(1 213)
<i>en pourcentage des revenus</i>	21,1%	21,3%	21,1%	20,9%	20,9%
Bénéfice (perte) d'exploitation	423	161	29	184	49
<i>Marge d'exploitation</i>	2,0%	3,2%	0,6%	3,4%	0,8%
Bénéfice (perte) net(te) des activités poursuivies	189	93	(43)	111	28
Bénéfice (perte) net(te), part du Groupe	89	80	(45)	109	(55)
Bénéfice (perte) net(te), part du Groupe, par action:					
De base	0,88	0,79	(0,44)	1,07	(0,54)
Dilué	0,87	0,78	(0,44)	1,07	(0,54)

<b>2013</b>	Année complète	1 <sup>er</sup> trimestre	2 <sup>ème</sup> trimestre	3 <sup>ème</sup> trimestre	4 <sup>ème</sup> trimestre
Revenus	20 593	5 018	5 162	5 209	5 204
Bénéfice brut	5 014	1 242	1 261	1 258	1 253
<i>Marge brute</i>	24,3%	24,8%	24,4%	24,1%	24,1%
Charges administratives et commerciales	(4 347)	(1 069)	(1 093)	(1 097)	(1 088)
<i>en pourcentage des revenus</i>	21,1%	21,3%	21,2%	21,1%	20,9%
Bénéfice (perte) d'exploitation	537	172	186	2	177
<i>Marge d'exploitation</i>	2,6%	3,4%	3,6%	—	3,4%
Bénéfice (perte) net(te) des activités poursuivies	272	103	110	(60)	119
Bénéfice (perte) net(te), part du Groupe	179	51	105	(81)	104
Bénéfice (perte) net(te), part du Groupe, par action:					
De base	1,77	0,50	1,04	(0,80)	1,03
Dilué	1,76	0,50	1,04	(0,80)	1,02

<b>2012</b>	Année complète	1 <sup>er</sup> trimestre	2 <sup>ème</sup> trimestre	3 <sup>ème</sup> trimestre	4 <sup>ème</sup> trimestre
Revenus	20 514	4 926	5 136	5 245	5 207
Bénéfice brut	5 028	1 221	1 250	1 289	1 268
<i>Marge brute</i>	24,5%	24,8%	24,3%	24,6%	24,4%
Charges administratives et commerciales	(4 292)	(1 075)	(1 083)	(1 072)	(1 062)
<i>en pourcentage des revenus</i>	20,9%	21,8%	21,1%	20,4%	20,4%
Bénéfice (perte) d'exploitation	574	50	191	241	92
<i>Marge d'exploitation</i>	2,8%	1,0%	3,7%	4,6%	1,8%
Bénéfice (perte) net(te) des activités poursuivies	297	18	101	204	(26)
Bénéfice (perte) net(te), part du Groupe	105	(13)	89	195	(166)
Bénéfice (perte) net(te), part du Groupe, par action:					
De base	1,04	(0,13)	0,88	1,94	(1,64)
Dilué	1,04	(0,13)	0,87	1,93	(1,64)

## Nombre de magasins (fin d'année)

	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Etats-Unis	1 295	1 298	1 308	1 405	1 398	1 395	1 380	1 360	1 348	1 351
Belgique et Grand-Duché de Luxembourg	880	852	840	821	805	792	771	734	840 <sup>(1)</sup>	806
Grèce	308	281	268	251	223	216	201	159	148	135
Roumanie	410	296	193	105	72	51	40	22	18	16
Indonésie	122	117	103	89	73	66	63	56	50	46
Serbie	387	381	363	366	—	—	—	—	—	—
<b>Sous-total</b>	<b>3 402</b>	<b>3 225</b>	<b>3 075</b>	<b>3 037</b>	<b>2 571</b>	<b>2 520</b>	<b>2 455</b>	<b>2 331</b>	<b>2 404</b>	<b>2 354</b>
Activités désinvesties et abandonnées										
République tchèque	—	—	—	—	—	—	—	—	97	94
Allemagne	—	—	—	—	—	—	4	4	3	2
Albanie	—	—	23	18	—	—	—	—	—	—
Monténégro	—	—	24	22	—	—	—	—	—	—
Bosnie-Herzégovine	—	39	41	44	—	—	—	—	—	—
Bulgarie	—	54	43	42	—	—	—	—	—	—
Etats-Unis (Sweetbay, Harveys & Reid's et Bottom Dollar Food)	66	216	245	245	229	212	214	210	201	186
<b>Total</b>	<b>3 468</b>	<b>3 534</b>	<b>3 451</b>	<b>3 408</b>	<b>2 800</b>	<b>2 732</b>	<b>2 673</b>	<b>2 545</b>	<b>2 705</b>	<b>2 636</b>

(1) Y compris 132 magasins Di vendus en 2007.

## Nombre d'employés (fin d'année)

	2014	2013	2012
Temps plein	72 499	76 126	77 457
Temps partiel	79 509	84 757	80 453
<b>ETP<sup>(1)</sup></b>	<b>114 373</b>	<b>120 606</b>	<b>119 804</b>
Hommes	72 417	76 630	75 102
Femmes	79 591	84 253	82 808
<b>Total</b>	<b>152 008</b>	<b>160 883</b>	<b>157 910</b>

## Répartition géographique

	2014		2013		2012	
	Total	ETP <sup>(1)</sup>	Total	ETP <sup>(1)</sup>	Total	ETP <sup>(1)</sup>
Etats-Unis	98 716	66 538	108 053	73 069	104 613	72 003
Belgique (y compris Grand-Duché de Luxembourg)	16 271	13 698	16 227	13 609	16 438	13 708
Grèce	11 621	8 986	10 958	8 547	10 599	8 306
Roumanie	8 166	8 030	6 820	6 700	5 693	5 557
Indonésie	6 419	6 419	5 670	5 670	5 489	5 489
Serbie	10 815	10 702	10 716	10 612	10 860	10 646
Bulgarie	—	—	1 501	1 462	1 971	1 907
Bosnie-Herzégovine	—	—	938	937	1 053	1 048
Monténégro	—	—	—	—	706	655
Albanie	—	—	—	—	488	485
<b>Total</b>	<b>152 008</b>	<b>114 373</b>	<b>160 883</b>	<b>120 606</b>	<b>157 910</b>	<b>119 804</b>

(1) Equivalent temps plein.

## Réconciliation de la croissance organique des revenus

(en millions de €)	2014	2013	% évolution
<b>Revenus</b>	<b>21 361</b>	<b>20 593</b>	<b>3,7%</b>
Variation des taux de change	34	—	—
<b>Revenus à taux de change identiques</b>	<b>21 395</b>	<b>20 593</b>	<b>3,9%</b>
53 <sup>ème</sup> semaine de ventes aux Etats-Unis	(259)	—	—
<b>Croissance organique des revenus</b>	<b>21 136</b>	<b>20 593</b>	<b>2,6%</b>

## Résultats à taux de change identiques

(en millions de €, sauf montants par action)	2014			2013		2014/2013	
	Taux réels	Impacts des taux de change	Taux identiques	Taux réels	Taux réels	Taux identiques	
Revenus	21 361	34	21 395	20 593	3,7%	3,9%	
Bénéfice d'exploitation	423	(4)	419	537	-21,2%	-22,1%	
Bénéfice net des activités poursuivies	189	(4)	185	272	-30,5%	-31,9%	
Bénéfice net, part du Groupe	89	(4)	85	179	-50,3%	-52,6%	
Bénéfice net de base par action, part du Groupe	0,88	(0,04)	0,84	1,77	-50,5%	-52,8%	
Bénéfice net dilué par action, part du Groupe	0,87	(0,04)	0,83	1,76	-50,5%	-52,7%	
Cash-flow libre	757	9	766	669	13,2%	14,5%	

(en millions de €)	31 décembre 2014		31 déc. 2013		Evolution	
Dettes nettes	997	(12)	985	1 473	-32,4%	-33,2%

## Réconciliation de l'EBITDA

(en millions de €)	2014	2013	2012
Bénéfice d'exploitation	423	537	574
A augmenter (diminuer) de:			
Amortissements	577	561	581
Pertes de valeur	166	206	135
<b>EBITDA</b>	<b>1 166</b>	<b>1 304</b>	<b>1 290</b>

## Réconciliation du bénéfice net sous-jacent des activités poursuivies, part du Groupe

(en millions de €)	2014	2013	2012
<b>Bénéfice net des activités poursuivies</b>	<b>189</b>	<b>272</b>	<b>297</b>
A augmenter/(diminuer) de:			
Perte (bénéfice) nette (net) des participations ne donnant pas le contrôle	(1)	(3)	2
Éléments pris en compte dans le calcul du bénéfice sous-jacent	339	252	271
Charges financières non récurrentes	—	—	19
Impact des éléments ci-dessus sur les impôts et les participations ne donnant pas le contrôle	(61)	(33)	(70)
Charge d'impôts non récurrente (bénéfice)	—	—	(47)
<b>Bénéfice net sous-jacent des activités poursuivies, part du Groupe</b>	<b>466</b>	<b>488</b>	<b>472</b>

## Détail de l'impact de la 53ème semaine sur les résultats

(en millions de €)	2014		2013	Evolution 2014/2013	
	Incl. 53 <sup>ème</sup> semaine	Excl. 53 <sup>ème</sup> semaine		Incl. 53 <sup>ème</sup> semaine	Excl. 53 <sup>ème</sup> semaine
Revenus	21 361	21 102	20 593	3,7%	2,5%
Coût des ventes	(16 222)	(16 029)	(15 579)	-4,1%	-2,9%
Bénéfice brut	5 139	5 073	5 014	-2,5%	-1,2%
<i>Marge brute</i>	24,1%	24,0%	24,3%		
Charges administratives et commerciales	(4 503)	(4 461)	(4 347)	-3,6%	-2,6%
Bénéfice d'exploitation	423	399	537	-21,2%	-25,8%
<i>Marge d'exploitation</i>	2,0%	1,9%	2,6%		
Bénéfice d'exploitation sous-jacent	762	737	789	-3,4%	-6,5%
<i>Marge d'exploitation sous-jacente</i>	3,6%	3,5%	3,8%		

## Aperçu financier historique

<b>RESULTATS</b> (en millions de €)	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011<sup>(4)</sup></b>	<b>2010<sup>(5)</sup></b>	<b>2009<sup>(5)</sup></b>	<b>2008<sup>(5)</sup></b>	<b>2007<sup>(5)</sup></b>
Revenus	21 361	20 593	20 514	19 519	20 850	19 938	19 024	18 943
Bénéfice d'exploitation	423	537	574	775	1 024	942	904	937
Charges financières nettes	(172)	(184)	(226)	(169)	(203)	(202)	(202)	(332)
Charge d'impôt	(66)	(85)	(55)	(145)	(245)	(228)	(217)	(204)
Bénéfice net des activités poursuivies	189	272	297	465	576	512	485	401
Bénéfice net (part du Groupe)	89	179	105	472	574	514	467	410
Cash-flow libre <sup>(1)</sup>	757	669	773	(229)	665	626	162	326

### **POSITION FINANCIERE** (en millions de €)

Total du bilan	12 127	11 594	11 915	12 276	10 902	9 748	9 700	8 822
Total des capitaux propres	5 453	5 073	5 186	5 416	5 069	4 409	4 195	3 676
Dette nette <sup>(1)</sup>	997	1 473	2 072	2 660	1 787	2 063	2 402	2 244
Valeur d'entreprise <sup>(1),(2)</sup>	7 210	5 899	5 155	7 082	7 400	7 472	6 849	8 281

### **DONNEES PAR ACTION** (en €)

Bénéfice net du Groupe (de base) <sup>(3)</sup>	0,88	1,77	1,04	4,69	5,73	5,16	4,70	4,20
Bénéfice net du Groupe (dilué) <sup>(3)</sup>	0,87	1,76	1,04	4,65	5,68	5,08	4,59	4,04
Cash-flow libre <sup>(1),(3)</sup>	7,46	6,62	7,66	(2,28)	6,64	6,26	1,63	3,35
Dividende brut	1,60	1,56	1,40	1,76	1,72	1,60	1,48	1,44
Dividende net	1,20	1,17	1,05	1,32	1,29	1,20	1,11	1,08
Ratio de pay-out (bénéfice net - part du Groupe)	185,7%	89,4%	136,3%	38,0%	30,4%	31,4%	31,9%	35,2%
Capitaux propres <sup>(2)</sup>	52,98	49,47	50,86	53,11	49,91	43,54	41,19	36,17
Cours de bourse (fin d'année)	60,43	43,20	30,25	43,41	55,27	53,62	44,20	60,20

### **RATIOS** (%)

Marge d'exploitation	2,0%	2,6%	2,8%	4,0%	4,9%	4,7%	4,8%	4,9%
Taux d'impôt effectif des activités poursuivies	26,3%	24,2%	15,9%	23,9%	29,8%	30,8%	30,9%	33,7%
Marge nette (part du Groupe)	0,4%	0,9%	0,5%	2,4%	2,8%	2,6%	2,5%	2,2%
Dette nette sur capitaux propres <sup>(1)</sup>	18,3%	29,0%	40,0%	49,1%	35,3%	46,8%	57,3%	61,0%

### **INFORMATIONS SUR LES DEVISES**

Taux de change moyen € par \$	0,7527	0,7530	0,7783	0,7184	0,7543	0,7169	0,6799	0,7297
Taux de change € par \$ en fin d'année	0,8237	0,7251	0,7579	0,7729	0,7484	0,6942	0,7185	0,6793

### **AUTRES INFORMATIONS**

Nombre de magasins	3 468	3 534	3 451	3 408	2 800	2 732	2 673	2 545
Investissements (en millions de €)	606	565	681	754	660	520	714	729
Nombre de collaborateurs (milliers)	152	161	158	160	139	138	141	138
Equivalents temps plein (milliers)	114	121	120	122	103	104	106	104
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (milliers)	101 434	101 029	100 777	100 684	100 271	99 803	99 385	97 666

(1) Voir chapitre "rapport financier" pour des explications sur les mesures financières non définies par les normes comptables.

(2) Calculé sur base du nombre total d'actions en fin d'année.

(3) Calculé sur base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation durant l'année.

(4) Non ajusté pour le reclassement de l'enseigne Bottom Dollar Food et de nos activités en Bulgarie et Bosnie-Herzégovine en activités abandonnées en raison de leur désinvestissement (prévu) et pour l'impact de l'application initiale de la norme IFRIC 21.

(5) Non ajusté pour l'impact mentionné dans la note (4) ci-dessus, ni pour: (i) le reclassement des enseignes Sweetbay, Harveys et Reid's en activités abandonnées en raison de leur désinvestissement et (ii) l'application initiale des amendements aux normes IAS 19 et IFRS 11, en vertu duquel P.T. Lion Super Indo, LLC est comptabilisé selon la méthode de mise en équivalence.

## Déclaration des personnes responsables

Les soussignés, Frans Muller, CEO et Président du Comité Exécutif du Groupe Delhaize, et Pierre Bouchut, Chief Financial Officer du Groupe Delhaize, déclarent qu'à leur connaissance:

- a) les comptes consolidés pour l'année se clôturant le 31 décembre 2014 ont été établis en conformité avec les International Financial Reporting Standards ("IFRS") et donnent une image fidèle de la situation financière et des résultats consolidés du Groupe Delhaize et de ses filiales comprises dans la consolidation;
- b) le rapport de gestion pour l'année se clôturant le 31 décembre 2014 donne une image fidèle de l'évolution des activités, des résultats et de la situation du Groupe Delhaize et de ses filiales comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels le Groupe Delhaize est confronté.

Bruxelles, le 4 mars 2015

Frans Muller  
CEO et Président du Comité Exécutif

Pierre Bouchut  
Executive Vice President et CFO

# Rapport du Commissaire

## Delhaize Frères et Cie “Le Lion” (Groupe Delhaize) SA

### Rapport du commissaire à l'assemblée des actionnaires sur les comptes consolidés clôturés le 31 décembre 2014

Aux actionnaires

Conformément aux dispositions légales, nous vous faisons rapport dans le cadre de notre mandat de commissaire. Ce rapport inclut notre rapport sur les comptes consolidés tels que définis ci-dessous, ainsi que notre rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires. Ces comptes consolidés comprennent le bilan consolidé clôturé le 31 décembre 2014, le compte de résultats consolidé, l'état consolidé du résultat global, le tableau des flux de trésorerie consolidé, l'état consolidé des variations des capitaux propres ainsi que le résumé des principales méthodes comptables et les autres notes explicatives.

#### Rapport sur les comptes consolidés – Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés des Etablissements Delhaize Frères et Cie « Le Lion » (Groupe Delhaize) SA (la « société ») et de ses filiales (conjointement le « groupe »), établis en conformité avec les normes internationales d'information financière (International Financial Reporting Standards - IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne et les dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

Le total de l'actif mentionné dans la situation financière consolidée s'élève à €12 127 millions et le bénéfice consolidé (part du groupe) de l'exercice s'élève à €89 millions.

#### *Responsabilité du conseil d'administration relative à l'établissement des comptes consolidés*

L'organe de gestion est responsable de l'établissement de comptes consolidés donnant une image fidèle conformément aux normes internationales d'information financière telles qu'adoptées par l'Union européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique, ainsi que de la mise en place du contrôle interne qu'il juge nécessaire pour permettre l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

#### *Responsabilité du commissaire*

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces comptes consolidés sur base de notre contrôle. Nous avons effectué notre contrôle selon les normes internationales d'audit (International Standard on Auditing - ISA). Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux exigences déontologiques ainsi que de planifier et de réaliser l'audit en vue d'obtenir une assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournies dans les comptes consolidés. Le choix des procédures mises en œuvre, y compris l'évaluation des risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, relève du jugement du commissaire. En procédant à cette évaluation des risques, le commissaire prend en compte le contrôle interne du groupe relatif à l'établissement de comptes consolidés donnant une image fidèle, cela afin de définir des procédures d'audit appropriées selon les circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur le fonctionnement efficace du contrôle interne du groupe. Un audit consiste également à apprécier le caractère approprié des méthodes comptables retenues, le caractère raisonnable des estimations comptables faites par l'organe de gestion, et la présentation d'ensemble des comptes consolidés. Nous avons obtenu de l'organe de gestion et des préposés de la société les explications et informations requises pour notre contrôle.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

#### *Opinion sans réserve*

A notre avis, les comptes consolidés de la société Etablissements Delhaize Frères et Cie « Le Lion » (Groupe Delhaize) SA donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du groupe au 31 décembre 2014, ainsi que de ses résultats et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clôturé à cette date, conformément aux normes internationales d'information financière telles qu'adoptées par l'Union européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

## **Rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires**

L'organe de gestion est responsable de l'établissement et du contenu du rapport de gestion sur les comptes consolidés.

Dans le cadre de notre mandat, notre responsabilité est, à tous égards significatifs, de vérifier le respect de certaines obligations légales et réglementaires. Sur cette base, nous faisons la mention complémentaire suivante qui n'est pas de nature à modifier la portée de notre opinion sur les comptes consolidés:

Le rapport de gestion sur les comptes consolidés traite des informations requises par la loi, concorde dans tous ses aspects significatifs avec les comptes consolidés et ne comprend pas d'informations manifestement incohérentes par rapport aux informations dont nous avons eu connaissance dans le cadre de notre mandat.

Diegem, le 4 mars 2015

Le commissaire

DELOITTE Reviseurs d'Entreprises

SC s.f.d. SCRL

Représentée par Michel Denayer

## Comptes statutaires résumés du Groupe Delhaize SA

Le résumé des comptes annuels du Groupe Delhaize SA est présenté ci-dessous. Conformément au Code belge des Sociétés, les comptes annuels complets, le rapport de gestion ainsi que le rapport du Commissaire seront déposés auprès de la Banque Nationale de Belgique. Ces documents seront également disponibles sur le site internet de la société à l'adresse: [www.groupedelhaize.com](http://www.groupedelhaize.com), ainsi que sur demande au siège du Groupe Delhaize SA, rue Osseghem 53, 1080 Bruxelles, Belgique. Le Commissaire a exprimé une opinion sans réserve sur ces comptes statutaires.

### Résumé des règles d'évaluation

Les comptes statutaires du Groupe Delhaize SA sont préparés conformément aux principes comptables belges.

#### Frais d'établissement

Ces frais sont immobilisés et amortis sur une durée de cinq ans ou, lorsqu'il s'agit de frais d'émission d'emprunts, sur la durée de ces emprunts.

#### Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées à l'actif du bilan et sont amorties en fonction de la durée de vie économique des actifs concernés. Les durées d'amortissement des principales immobilisations incorporelles sont:

- Goodwill 5 ans
- Software 5 à 8 ans

#### Logiciels développés en interne

Les logiciels autres que ceux acquis de tiers sont comptabilisés en tant qu'immobilisation incorporelle au coût de revient uniquement dans la mesure où celui-ci ne dépasse pas la valeur d'utilité pour la Société. La Société comptabilise les logiciels développés en interne comme immobilisation incorporelle quand elle s'attend à ce que l'actif génère des avantages économiques futurs et dans la mesure où la Société a démontré sa capacité à achever le développement et à utiliser l'immobilisation incorporelle. Le coût des logiciels développés en interne comprend les coûts directs et les coûts indirects de préparation de l'actif à son usage voulu, dans la mesure où ces charges ont été encourues jusqu'à ce que l'actif soit prêt à être utilisé. Les logiciels développés en interne sont amortis sur une période de 5 à 8 ans.

#### Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont portées à l'actif du bilan à leur coût d'acquisition ou à leur valeur conventionnelle d'apport.

Les immobilisations détenues en tant que contrat de location-financement sont valorisées pour un montant égal à la partie des versements échelonnés prévus au contrat représentant la reconstitution en capital de la valeur du bien.

Les amortissements sont pratiqués sur base de la méthode linéaire aux taux fiscalement admis, c'est-à-dire:

- Terrains 0,00%/an
- Immeubles 5,00%/an
- Centres de distribution 3,00%/an
- Matériel à usage intensif 33,33%/an
- Mobilier 20,00%/an
- Matériel roulant 25,00%/an

Les installations, machines et outillages sont amortis sur une période de 5, 12 et 25 ans sur base de la durée d'utilité estimée de chaque élément.

#### Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont évaluées à leur prix d'acquisition, déduction faite des réductions de valeur cumulées. Des réductions de valeur sont comptabilisées dans la mesure où elles reflètent une dépréciation à long terme. Les réductions de valeur sont annulées quand elles n'ont plus de raison d'exister suite au rétablissement de la valeur de l'actif. La méthode d'évaluation est choisie de manière objective, en tenant compte de la nature et des caractéristiques du titre. Il peut s'agir d'une méthode d'évaluation traditionnelle ou d'une moyenne pondérée de plusieurs d'entre elles. En règle générale, c'est la valeur de l'actif net, ajustée le cas échéant, pour tenir compte des plus-values latentes, qui est retenue. Pour les participations établies à l'étranger, l'évaluation est faite sur la base des taux de change de fin d'exercice. La méthode d'évaluation ainsi adoptée pour un titre, est utilisée systématiquement d'un exercice à l'autre sauf si les circonstances interdisent de le faire. Lorsque cette évaluation fait apparaître une dépréciation durable, par rapport à la valeur d'inventaire, les titres font l'objet d'une réduction de valeur égale à la partie durable de la moins-value observée.

## Stocks

Les stocks sont évalués au plus bas du coût (sur base du coût moyen pondéré) ou de la valeur nette réalisable. Des réductions de valeur sont actées au cas par cas, si la valeur nette réalisable anticipée est inférieure à la valeur comptable des stocks. La valeur nette réalisable correspond au prix de vente estimé moins les frais estimés nécessaires à la réalisation de la vente. Si une réduction de valeur des stocks n'a plus de raison d'être, celle-ci est annulée.

## Créances et dettes

Les créances et dettes sont enregistrées à leur valeur nominale, déduction faite d'éventuelles réductions de valeur pour les créances lorsque l'évaluation fait apparaître une dépréciation durable. Les créances et dettes libellées dans une autre devise que la devise de la Société, qui ne sont pas couvertes par un instrument dérivé, sont valorisées sur base du cours de change en vigueur à la date de clôture. Les écarts de conversion qui en découlent sont pris en charge lorsqu'ils sont négatifs et reportés lorsqu'ils sont positifs.

Les créances et dettes libellées dans une autre devise que la devise de la Société, et couvertes par un instrument dérivé, sont valorisées sur base du cours de change fixé dans l'instrument financier si bien qu'il n'en résulte aucun écart de conversion.

## Actions propres

L'achat d'actions propres est comptabilisé au bilan au coût d'acquisition. Lorsqu'à la date de bilan, la valeur de marché est inférieure au coût d'acquisition, la perte non réalisée est comptabilisée dans le compte de résultat. Lorsqu'elles sont cédées, les actions propres sont décomptabilisées à leur coût d'acquisition historique, diminué des pertes comptabilisées.

## Provisions pour risques et charges

Des provisions pour risques et charges sont constituées pour couvrir des pertes ou charges nettement circonscrites quant à leur nature, et qui, à la date de clôture de l'exercice, sont probables ou certaines mais indéterminées quant à leur montant. Il est notamment tenu compte des:

- obligations en matière de pensions de retraite et de survie, de prépensions et autres pensions ou rentes similaires contractées en faveur de membres ou anciens membres du personnel
- charges fiscales pouvant résulter de la rectification de la base imposable ou du calcul de l'impôt, qui ne sont pas déjà comprises dans les estimations d'impôts reprises en dettes à un an au plus
- frais importants de restructuration et de fermeture de magasins
- charges que la Société serait amenée à supporter du fait de litiges en cours.

## Dettes sous contrats de location-financement et dettes similaires

A la fin de chaque année, ces dettes sont évaluées pour un montant égal à la partie des versements échelonnés en cours, correspondant à la valeur en capital des actifs, venant à maturité dans plus d'un an. La partie de ces paiements venant à maturité endéans l'année est reprise dans les "Dettes à plus d'un an échéant dans l'année".

## Instruments financiers dérivés

La Société utilise des instruments financiers dérivés tels que des contrats de change à terme, des swaps de taux d'intérêt et des swaps de devises en vue de gérer son exposition aux risques de taux d'intérêt et aux risques de taux de change liés aux emprunts. Des options d'achat sont utilisées pour gérer l'exposition liée à l'exercice de stock options accordées à certains employés du Groupe Delhaize SA. Les options d'achat achetées sont comptabilisées au bilan au coût d'acquisition, qui est en général la prime payée. Si l'option d'achat est exercée, la prime comptabilisée est intégrée au coût d'acquisition des actions propres achetées. Toutefois, dans le cas où l'option expire et n'a pas été exercée, la prime comptabilisée est alors enregistrée comme une charge dans le compte de résultats.

Le Groupe Delhaize SA n'évalue pas ses instruments financiers dérivés au prix du marché. Les contrats de change à terme, les swaps de taux d'intérêt et les swaps de devises sont évalués de la même manière que les expositions sous-jacentes conformément au principe de la comptabilité d'engagement. Les produits et charges d'intérêt à payer, les écarts de conversion réalisés et les pertes de change non réalisées sont comptabilisés dans le compte de résultats, dans la même rubrique que l'exposition sous-jacente. Par ailleurs, les gains de change non réalisés sont reportés au bilan en vertu du principe de prudence.

Conformément à sa politique interne, le Groupe Delhaize SA ne détient ni n'émet de dérivés à des fins de transactions spéculatives.

## Bénéfice net par action du Groupe Delhaize SA:

	<u>2014</u>	<u>2013</u>	<u>2012</u>
Bénéfice (perte) net(te) par action	(1,15)	(0,73)	4,03

## Comptes statutaires résumés du Groupe Delhaize SA

### Actifs

(en millions de €)	31 décembre	
	2014	2013
<b>Actifs immobilisés</b>	<b>8 104</b>	<b>8 301</b>
Frais d'établissement	10	11
Immobilisations incorporelles	143	136
Immobilisations corporelles	436	439
Immobilisations financières	7 515	7 715
<b>Actifs circulants</b>	<b>806</b>	<b>772</b>
Créances à plus d'un an	12	11
Stocks	213	210
Créances à un an au plus	450	432
Placements de trésorerie	57	48
Valeurs disponibles	48	53
Comptes de régularisation	26	18
<b>Total de l'actif</b>	<b>8 910</b>	<b>9 073</b>

### Passifs et capitaux propres

(en millions de €)	2014	2013
<b>Capitaux propres</b>	<b>3 641</b>	<b>3 905</b>
Capital	51	51
Primes d'émission	2 840	2 822
Réserves disponibles	18	28
Autres réserves	115	105
Bénéfice reporté	617	899
<b>Provisions et impôts différés</b>	<b>150</b>	<b>15</b>
<b>Dettes financières</b>	<b>3 951</b>	<b>4 063</b>
A plus d'un an	3 369	3 380
A un an au plus	582	683
<b>Dettes commerciales</b>	<b>765</b>	<b>672</b>
<b>Autres dettes</b>	<b>403</b>	<b>418</b>
A plus d'un an	1	1
A un an au plus	361	377
Comptes de régularisation	41	40
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>	<b>8 910</b>	<b>9 073</b>

## Compte de résultats

(en millions de €)	2014	2013
<b>Ventes et prestations</b>	<b>4 882</b>	<b>5 033</b>
Chiffre d'affaires	4 703	4 861
Autres produits d'exploitation	179	172
<b>Coût des ventes et des prestations</b>	<b>(4 838)</b>	<b>(4 913)</b>
Approvisionnements et marchandises	(3 614)	(3 692)
Rémunérations, charges sociales et pensions	(651)	(683)
Autres charges d'exploitation	(573)	(538)
<b>Bénéfice d'exploitation</b>	<b>44</b>	<b>120</b>
Produits financiers	233	238
Charges financières	(229)	(153)
<b>Bénéfice courant avant impôts</b>	<b>48</b>	<b>205</b>
Produits exceptionnels	—	8
Charges exceptionnelles	(166)	(288)
<b>Bénéfice (perte) de l'exercice avant impôts</b>	<b>(118)</b>	<b>(75)</b>
Transfert (-) / prélèvement (+) aux/sur impôts différés	—	—
Impôts sur le résultat	—	—
<b>Bénéfice (perte) de l'exercice</b>	<b>(118)</b>	<b>(75)</b>
Transfert (-) / prélèvement (+) aux/sur réserves immunisées	1	—
<b>Bénéfice (perte) de l'exercice à affecter</b>	<b>(117)</b>	<b>(75)</b>

## Affectations et prélèvements

(en millions de €)	2014	2013
Bénéfice (perte) de l'exercice à affecter	(117)	(75)
Bénéfice reporté de l'année précédente	899	1 134
Prélèvements sur les capitaux propres	—	—
	782	1 059
<b>Affectation:</b>		
Bénéfice à reporter	617	899
Rémunération du capital <sup>(1)</sup>	165	160

(1) Suite à l'exercice de warrants émis dans le cadre du Delhaize Group 2002 Stock Incentive Plan, la Société pourrait être amenée à émettre de nouvelles actions ordinaires auxquelles est attaché le coupon 53 donnant droit au détenteur au paiement du dividende 2014, entre la date d'adoption des comptes annuels par le Conseil d'Administration et la date de leur approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire le 28 mai 2015. Le Conseil d'Administration communiquera, lors de l'Assemblée Générale Ordinaire le 28 mai 2015, le nombre total d'actions donnant droit au dividende 2014 et soumettra le montant final du dividende total à l'Assemblée pour approbation. Les comptes annuels 2014 seront adaptés en conséquence.

## Etat du capital

(31 décembre 2014)	(en milliers de €)	Nombre d'actions
<b>Etat du capital</b>		
Capital souscrit		
Au terme de l'exercice précédent	51 225	
Emission de nouvelles actions	185	
Au terme de l'exercice	51 410	
Représentation du capital		
Catégories d'actions		
Parts sociales sans désignation de valeur nominale		102 819 053
Actions nominatives ou au porteur		
Nominatives		3 116 815
Au porteur		99 702 238
<b>Actions propres détenues par</b>		
La compagnie elle-même		1 077 946
Ses filiales		37 148
<b>Engagements d'émission d'actions</b>		
Suite à l'exercice de droits de souscription		
Nombre de droits de souscription en circulation		2 596 605
Montant du capital à souscrire	1 298	
Nombre maximum correspondant d'actions à émettre		2 596 605
<b>Capital autorisé non souscrit</b>	<b>4 755</b>	

# GLOSSAIRE

## Actions en circulation

Le nombre d'actions émises par la Société, hors actions propres.

## Actions propres

Actions rachetées par une des entités juridiques du Groupe Delhaize et qui ne sont pas annulées à la fin de l'exercice. Les actions propres ne sont pas comprises dans le nombre d'actions en circulation, et ne sont pas comprises dans le nombre moyen pondéré d'actions utilisé dans le calcul du bénéfice par action.

## American Depositary Receipt (ADR)

Une American Depositary Receipt matérialise un American Depositary Share (ADS).

## American Depositary Share (ADS)

Une American Depositary Share représente la possession d'actions ordinaires d'une société non américaine. Les actions ordinaires sous-jacentes sont détenues par une banque américaine qui agit en tant que banque dépositaire. Le détenteur d'une ADS bénéficie des droits au dividende et des droits de vote liés à l'action sous-jacente au travers de la banque qui a émis les ADS. Quatre ADS' du Groupe Delhaize représentent une action ordinaire du Groupe Delhaize et sont cotés au New York Stock Exchange.

## Autres charges d'exploitation

Principalement charges liées à la fermeture de magasins, pertes de valeur, charges de réorganisation et pertes sur la vente d'actifs immobilisés.

## Autres produits d'exploitation

Principalement revenus de location sur immeubles de placement, plus-values sur la vente d'actifs immobilisés, revenus en provenance du recyclage et prestations de services envers les clients de gros.

## Bénéfice brut

Revenus moins coût des ventes.

## Bénéfice d'exploitation sous-jacent

Bénéfice d'exploitation (tel que rapporté) hors pertes de valeurs sur immobilisations, charges de restructuration, charges de fermetures de magasins, profits/pertes sur cessions d'immobilisations et autres éléments que le management considère comme n'étant pas représentatifs de la performance opérationnelle du Groupe pour la période.

## Bénéfice net de base par action

Bénéfice ou perte net(te) attribuable aux détenteurs d'actions ordinaires de la société mère, divisé par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation pendant la période correspondante. Le bénéfice net de base par action est calculé sur le bénéfice des activités poursuivies moins les intérêts minoritaires attribuables aux activités poursuivies, et sur le bénéfice net, part du Groupe.

## Bénéfice net dilué par action

Le bénéfice net dilué est calculé en ajustant le bénéfice ou la perte net(te) attribuable aux détenteurs d'actions ordinaires et le nombre moyen pondéré d'actions en circulation pour prendre en compte les effets de toutes les actions ordinaires potentielles dilutives, dont celles liées aux instruments convertibles, aux options ou warrants ou actions émises suivant la réalisation de conditions spécifiques. Le bénéfice net dilué par action est calculé sur le bénéfice des activités poursuivies moins les intérêts minoritaires attribuables aux activités poursuivies, et sur le bénéfice net, part du Groupe.

## Bénéfice net sous-jacent des activités poursuivies, part du Groupe

Bénéfice net des activités poursuivies moins participations ne donnant pas le contrôle (des activités poursuivies) et hors (i) les éléments exclus du bénéfice d'exploitation pour déterminer le bénéfice d'exploitation sous-jacent (voir définition séparée), (ii) les charges financières (par ex., coûts liés au refinancement de dettes) et d'impôts (par ex., règlement de litiges fiscaux) non récurrentes significatives, et (iii) les effets fiscaux potentiels de tous ces éléments sur la charge d'impôt et les participations ne donnant pas le contrôle.

## Capitaux propres moyens du Groupe

Capitaux propres du Groupe au début de l'année, plus capitaux propres du Groupe en fin d'année, divisés par deux.

## Cash-flow libre

Trésorerie avant opérations de financement, investissements en titres de placement et dépôts à terme, et cessions et échéances de titres de placement et dépôts à terme.

## Charges administratives et commerciales

Les charges administratives et commerciales comprennent les charges d'exploitation des magasins, les coûts encourus pour les activités qui servent à réaliser les ventes, les charges administratives et les charges de publicité.

## Charges financières nettes

Charges financières moins produits des investissements.

## Chiffre d'affaires comparable

Chiffre d'affaires des magasins identiques, y compris les relocalisations et agrandissements et ajusté pour les effets de calendrier.

## Contrat de location simple

Un contrat de location autre qu'un contrat de location-financement, et qui n'est par conséquent pas comptabilisé au bilan. Les charges liées aux contrats de location simple sont comptabilisées comme charges de loyers dans le coût des ventes et dans les charges administratives et commerciales.

## Coût des ventes

Le coût des ventes comprend les achats des produits vendus et tous les coûts relatifs à la livraison des produits en magasin, y compris les coûts d'achat, d'entreposage et de transport. Enfin, le coût des ventes comprend les interventions reçues des fournisseurs appropriées.

## Croissance organique des revenus

Croissance des revenus hors revenus réalisés par les activités acquises et désinvesties, et de la 53<sup>e</sup> semaine aux Etats-Unis le cas échéant à taux de change identiques.

## Delhaize Belgique

Delhaize Belgique n'est pas une entité juridique distincte. Dans les comptes consolidés, toute référence à « Delhaize Belgique » est une référence à la consolidation des comptes statutaires des entreprises belges, dont les plus importantes sont Groupe Delhaize SA, Delimmo SA, Delhome SA, Aniserco SA, Points Plus Punten SA, et Smart Food Shopping SA (voir Note 36 aux comptes consolidés), et exclut les charges Corporate. Dans le reste du document, « Delhaize Belgique » concerne les opérations du Groupe Delhaize en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg.

## Dette nette

Passifs financiers non courants, plus passifs financiers courants et instruments dérivés passifs, moins instruments dérivés actifs, investissements en titres de placement et dépôts à terme, et trésorerie et équivalents de trésorerie.

## Dette nette sur capitaux propres

Dette nette divisée par le total des capitaux propres.

## Dette totale

Passifs financiers à long terme, y compris la partie échéant dans l'année et les dettes de location-financement, plus les passifs financiers à court terme, nets des instruments dérivés liés aux passifs financiers.

## EBITDA

Bénéfice d'exploitation augmenté des amortissements et des pertes de valeur.

## EBITDA sous-jacent

Bénéfice d'exploitation sous-jacent augmenté des amortissements, hors ceux déjà exclus du bénéfice d'exploitation sous-jacent.

## Magasin affilié

Magasin exploité par un distributeur indépendant à qui le Groupe Delhaize vend ses produits à des prix de gros et qui bénéficie de l'enseigne et du savoir-faire du Groupe Delhaize.

## Magasin intégré

Magasin exploité directement par le Groupe Delhaize.

## Marge brute

Bénéfice brut divisé par les revenus.

## Marge d'exploitation

Bénéfice d'exploitation divisé par les revenus.

## Marge nette

Bénéfice net attribué aux détenteurs de capitaux propres du Groupe, divisé par les revenus.

## Nombre moyen pondéré d'actions

Nombre d'actions en circulation au début de la période moins les actions propres, ajusté pour le nombre d'actions annulées, rachetées ou émises pendant la période (inclus dans le calcul pro rata temporis).

## Pouvoir de réchauffement global

Le pouvoir de réchauffement global est un indice qui vise à intégrer tous les effets sur le climat d'une action spécifique (par ex., émissions de CH<sub>4</sub>, NO<sub>x</sub> ou aérosols). Il compare l'impact des émissions d'un gaz à celui de l'émission d'une masse équivalente de CO<sub>2</sub>. Par exemple, si le méthane a un pouvoir de réchauffement global de 21, cela signifie que 1 kg de méthane a le même impact sur le changement climatique que 21 kg de dioxyde de carbone.

## Précompte mobilier

Retenue par une société ou une institution financière d'un certain pourcentage du paiement d'un dividende, en raison de la législation fiscale.

## Produits directs

Produits vendus aux clients.

## Produits indirects

Produits nécessaires à l'exploitation des activités, mais qui ne sont pas vendus aux clients, tels que des équipements de bureau ou de magasin.

## Ratio de pay-out (bénéfice net)

Dividende proposé sur les bénéfices de l'année en cours, divisé par le bénéfice net, part du Groupe de l'année en cours.

## Rendement des capitaux propres

Résultat net part du Groupe divisé(e) par les capitaux propres moyens.

## Revenus

Les revenus comprennent la vente de produits et les services en magasin aux clients, y compris les clients de gros et affiliés, dans le cadre normal des activités de la Société (vente de produits d'épicerie, et de produits pour animaux domestiques), nets des ristournes et interventions accordées à ces clients.

## SKU

Stock Keeping Unit.

## Valeur d'entreprise

Capitalisation boursière plus endettement net.



Nombre de magasins



Localisation



m<sup>2</sup>

Surface



Nombre de produits

## COORDONNÉES DES SOCIÉTÉS

### Siège social :

Groupe Delhaize SA  
rue Osseghem 53  
1080 Bruxelles - Belgique  
Tél : +32 2 412 21 11 - Fax : +32 2 412 21 94

### Corporate Support Office :

Groupe Delhaize  
Square Marie Curie 40  
1070 Bruxelles - Belgique  
Tél : +32 2 412 22 11 - Fax : +32 2 412 22 22

<http://www.groupeedelhaize.com>  
Numéro d'entreprise : 0402 206 045

Établissements Delhaize Frères et Cie « Le Lion » (Groupe Delhaize) SA est une société de droit belge fondée en 1867 et transformée en société anonyme le 22 février 1962.

## INVESTISSEURS ET PRESSE

Pour toute question concernant le Groupe Delhaize et ses titres, vous pouvez contacter :

Delhaize Group  
Investor Relations Department  
Square Marie Curie 40  
1070 Bruxelles - Belgique  
Tél : +32 2 412 21 51 - Fax : +32 2 412 29 76

Les questions peuvent être envoyées à l'adresse suivante : [investor@delhaizegroup.com](mailto:investor@delhaizegroup.com).

Des informations sur le Groupe Delhaize (communiqués de presse, rapports annuels, cours de l'action) sont disponibles en trois langues (français, néerlandais et anglais) sur le site internet du Groupe Delhaize ([www.groupeedelhaize.com](http://www.groupeedelhaize.com)).



Le site internet du Groupe Delhaize offre également la possibilité de s'inscrire afin de recevoir des notifications par e-mail dans certains domaines : ordre du jour des assemblées générales, communiqués de presse, projets d'amendement de statuts, rapports spéciaux du Conseil d'Administration, publication du rapport annuel, comptes statutaires, paiement des dividendes, nombre d'actions et de warrants existants et déclarations de transparence.



**DÉCOUVREZ NOTRE  
RAPPORT ANNUEL DIGITAL**

[http://annualreport.  
delhaizegroup.com](http://annualreport.delhaizegroup.com)

... et découvrez plus sur  
le Groupe Delhaize :  
[www.groupeedelhaize.com](http://www.groupeedelhaize.com)

## ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

### États-Unis

FOOD LION  
P.O. Box 1330, 2110 Executive Drive  
Salisbury - NC 28145-1330  
U.S.A.  
Tél : +1 704 633 8250  
[www.foodlion.com](http://www.foodlion.com)

### HANNAFORD

145 Pleasant Hill Road  
Scarborough - ME 04074  
U.S.A.  
Tél : +1 207 883 2911 - Fax : +1 207 883 7555  
[www.hannaford.com](http://www.hannaford.com)

### Belgique, G.-D. de Luxembourg

DELHAIZE BELGIQUE  
Rue Osseghem 53 - 1080 Bruxelles  
Belgique  
Tél : +32 2 412 21 11 - Fax : +32 2 412 21 94  
[www.delhaize.be](http://www.delhaize.be)

### Grèce

ALFA BETA VASSILOPOULOS  
81, Spaton Ave. - Gerakas Attica  
Grèce 153 44  
Tél : +30 210 66 08 000  
Fax : +30 210 66 12 675  
[www.ab.gr](http://www.ab.gr)

### Serbie

DELHAIZE SERBIA  
Jurija Gagarina 14 - 11070 Belgrade - Serbie  
Tél : +381 11 715 34 00 - Fax : +381 11 715 39 10  
[www.maxi.rs](http://www.maxi.rs)

### Roumanie

MEGA IMAGE  
95 Siret Str. - Sektor 1 - Bucarest - Roumanie  
Tél : +40 21 224 66 77 - Fax : +40 21 224 60 11  
[www.mega-image.ro](http://www.mega-image.ro)

### Indonésie

PT LION SUPER INDO  
Menara Bidakara 2, 19th floor  
Jl Jend. Gatot Soebroto kav 71-73  
Jakarta Selatan 12870 - Indonésie  
Tél. : +62 21 2929 3333  
Fax : +62 21 29069441-8  
[www.superindo.co.id](http://www.superindo.co.id)

### A propos des personnes figurant dans les photographies de ce rapport

La plupart des personnes apparaissant dans les photographies de ce rapport annuel, notamment dans les sections « Stratégie », « Performance », font partie de nos collaborateurs ou sont des membres de la famille de nos collaborateurs.

### Version légale du rapport annuel

Seule la version française du rapport annuel fait foi. Les versions néerlandaise et anglaise constituent une traduction du rapport original établi en français. La concordance entre les différentes versions linguistiques a été vérifiée par le Groupe Delhaize qui en assume la responsabilité.

### Crédits

Design & production : [www.chriscom.be](http://www.chriscom.be) - Photos : Jean-Michel Byl

### Informations à propos des prévisions

Toutes les déclarations contenues ou incorporées par référence dans cette revue annuelle, ou qui sont par ailleurs attribuables au Groupe Delhaize ou à des personnes qui agissent pour le compte du Groupe Delhaize, autres que celles relatives à un fait passé, qui ont trait aux activités, événements ou développements que le Groupe Delhaize prévoit ou anticipe qu'ils se produiront ou pourront se produire dans le futur, sont des prévisions au sens de la législation financière fédérale américaine. Ces prévisions sont sujettes à des risques et des incertitudes. Ces prévisions comprennent notamment les performances financières attendues, l'expansion et la croissance des activités du Groupe Delhaize; les fermetures, ouvertures et rénovations prévues de magasins; l'effet escompté de l'optimisation du portefeuille; les investissements futurs; la croissance espérée du chiffre d'affaires; les synergies provenant d'acquisitions ou autres transactions; les efforts de contrôle ou de réduction des coûts, d'amélioration des pratiques d'achats et de contrôle des pertes d'inventaires; les engagements hors bilan; les dépenses des consommateurs dans le futur; les prévisions de taux de change ou d'inflation; le niveau de concurrence prévu; et les acquisitions stratégiques, les stratégies futures et les résultats attendus de ces stratégies. Ces prévisions peuvent généralement être identifiées par l'emploi des expressions telles que «croire», «projeter», «objectif», «prédire», «estimer», «planifier», «stratégie», «pourrait», «but», «s'attendre à», «anticiper», «avoir l'intention de», «prévoir», «probable», «devrait», ou l'utilisation du futur, ou tout autre mot ou expression similaire. Bien que le Groupe Delhaize pense que de telles déclarations soient basées sur des hypothèses raisonnables, les résultats réels peuvent varier significativement de ceux prévus. Par conséquent, toutes les prévisions doivent donc être appréciées en fonction de leur incertitude inhérente. Des facteurs importants qui pourraient entraîner des différences significatives entre les prévisions et les résultats réels comprennent notamment, mais pas de façon limitative, les facteurs repris dans le chapitre «Risques» à la page 64 du rapport annuel, et dans «l'Item 3» de la première partie du document 20-F du Groupe Delhaize relatif à l'année se terminant le 31 décembre 2013, enregistré auprès de la Securities and Exchange Commission américaine le 25 avril 2014. Le Groupe Delhaize ne s'engage en aucun cas à actualiser ces prévisions, que ce soit en cas de nouvelles informations, de développements futurs ou autres, et se décharge de toute obligation de le faire.