



Rapport annuel

2011

WWW.GROUPEDELHAIZE.COM

ENSEMBLE

LE MEILLEUR DE LA VIE

DELHAIZE  GROUP

Delhaize Groupe, un distributeur alimentaire leader

Le Groupe Delhaize est un distributeur alimentaire belge international, actif dans **11 pays sur 3 continents**. Le Groupe Delhaize est coté sur NYSE Euronext Bruxelles (symbole : DELB) et sur le New York Stock Exchange (symbole : DEG).

Fin 2011, le réseau de vente du Groupe Delhaize comptait **3 408 points de vente**. En 2011, le Groupe Delhaize a réalisé des **revenus de EUR 21,1 milliards**, et un **bénéfice net, part du Groupe, de EUR 475 millions**. Le Groupe Delhaize emploie approximativement **160 000 personnes**.

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 une **stratégie de marché différenciée**. 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.



Ensemble le meilleur de la vie

DELHAIZE  **GROUP**

Sommaire

www.groupedelhaize.com

GROUPE

- 02 Chiffres clés
- 03 Editorial du Président
- 04 Interview avec le CEO
- 08 Aperçu des sociétés opérationnelles
- 10 Notre Stratégie

FOCUS

- 12 Maxi
- 14 Food Lion
- 15 Bottom Dollar Food
- 17 Marques propres
- 18 Structure opérationnelle efficace
- 20 Cibler l'efficacité
- 22 Produits locaux

REVUE⁽¹⁾

- 24 Rapport Financier
- 27 Etats-Unis
- 30 Belgique
- 33 Sud-Est de l'Europe et Asie

GOVERNANCE⁽¹⁾

- 36 Déclaration de gouvernance d'entreprise
- 48 Rapport de rémunération

55 FACTEURS DE RISQUE⁽¹⁾

62 ÉTATS FINANCIERS⁽¹⁾

164 INFORMATION AUX ACTIONNAIRES

168 GLOSSAIRE

HISTOIRES DE DELHAIZE

Comment le New Game Plan a été mis à exécution

La croissance par des acquisitions, la différenciation par les marques propres, l'efficacité par des structures organisationnelles, la responsabilité sociétale par des produits locaux



12>23

PERFORMANCE

La stratégie traduite en chiffres

Évolution des principales marques dans nos différents marchés



24>35

⁽¹⁾ 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



	(en millions de USD, sauf les montants par action) ⁽⁴⁾		(en millions de EUR, sauf les montants par action)		Evolution par rapport à l'année précédente	
	2011	2011	2010	2009	2011	2010
Résultats						
Revenus	29 398	21 119	20 850	19 938	1,3%	4,6%
Bénéfice d'exploitation	1 130	812	1 024	942	-20,8%	8,7%
Bénéfice net des activités poursuivies	661	475	576	512	-17,5%	12,5%
Bénéfice net (part du Groupe)	661	475	574	514	-17,4%	11,7%
Cash-flow libre ⁽¹⁾	-321	-231	665	626	-135%	6,5%

Position financière

Total des actifs	17 040	12 242	10 902	9 748	12,3%	11,8%
Total des capitaux propres	7 559	5 430	5 069	4 409	7,1%	15,0%
Dette nette ⁽¹⁾	3 683	2 647	1 787	2 063	48,1%	-13,4%
Valeur d'entreprise ⁽¹⁾⁽³⁾	9 840	7 069	7 400	7 472	-4,5%	-1,0%

Données par action (en EUR)

Bénéfice net, part du Groupe (de base) ⁽²⁾	6,56	4,71	5,73	5,16	-17,7%	11,2%
Bénéfice net, part de Groupe (dilué) ⁽²⁾	6,51	4,68	5,68	5,08	-17,6%	11,7%
Cash-flow libre ⁽¹⁾⁽²⁾	-3,19	-2,29	6,64	6,26	-135%	6,0%
Dividende net	1,84	1,32	1,29	1,20	2,3%	7,5%
Capitaux propres ⁽³⁾	74,00	53,16	49,91	43,54	6,5%	14,6%
Cours de bourse (fin d'année)	60,43	43,41	55,27	53,62	-21,5%	3,1%

Ratios (%)

Marge d'exploitation	3,8%	4,9%	4,7%	-107bps	+19bps
Marge nette	2,2%	2,8%	2,6%	-51bps	+18bps
Dette nette sur capitaux propres ⁽¹⁾	48,7%	35,3%	46,8%	+13,5ppt	-11,5ppt

Informations sur les devises

Valeur moyenne de l'euro pour 1 USD	0,7184	0,7543	0,7169	-4,8%	5,2%
Valeur de l'euro pour 1 USD fin d'année	0,7729	0,7484	0,6942	3,3%	7,8%

Autres informations

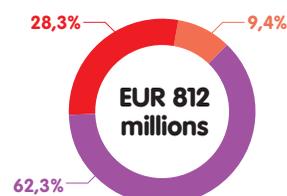
Nombre de magasins	3 408	2 800	2 732	21,7%	2,5%
Investissements	762	660	520	15,5%	26,8%
Nombre de collaborateurs (en milliers)	160	139	138	15,3%	+0,4%
Equivalents temps plein (en milliers)	122	103	104	18,0%	-0,8%
Nombre moyen pondéré d'actions (en milliers)	100 684	100 271	99 803	0,4%	0,5%

(1) Ces mesures financières ne sont pas définies par les normes comptables. (2) Calculé en utilisant le nombre moyen pondéré d'actions sur l'année. (3) Calculé en utilisant le nombre total d'actions en fin d'année. (4) Calculé au taux de change de 1 EUR = 1,3920 USD.

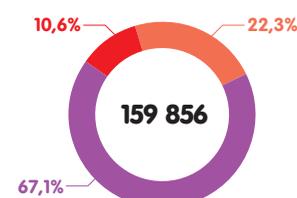
REVENUS



BÉNÉFICE D'EXPLOITATION



NOMBRE DE COLLABORATEURS



● Etats-Unis ● Belgique ● SEE & Asie



Un regard de gratitude vers le passé

→ ÉDITORIAL DU PRÉSIDENT, COMTE JACOBS DE HAGEN

J'ai eu l'immense privilège de vous servir en tant que Président du Conseil depuis 2005. Durant cette période, le Groupe Delhaize a accompli des progrès réels par rapport à son ambition de devenir un distributeur alimentaire de dimension internationale qui inspire le respect. Je suis fier des résultats que nous avons obtenus ensemble et je suis convaincu qu'il y aura encore de nombreuses réalisations à l'avenir.

J'ai commencé ma carrière comme économiste au FMI en 1966. Sous cet angle, 2011 me paraît comme une année marquée par de profonds changements et par l'incertitude. Nous avons déjà traversé des périodes difficiles auparavant et nous en reverrons encore. Mais nous devons rester concentrés sur nos objectifs et maintenir fermement le cap, en gardant à l'esprit que les choses finissent par s'améliorer ou par s'équilibrer. Prenez par exemple le sud-est de l'Europe. Il y a une quinzaine d'années, plusieurs pays dans cette région étaient en proie à un conflit meurtrier, laissant peu de place à l'optimisme. Aujourd'hui, la région se redresse et des progrès notables ont été accomplis. Notre acquisition de Delta Maxi montre combien les choses ont changé et cette zone de l'Europe nous apparaît désormais comme une région passionnante pour notre avenir. A l'occasion de la récente réunion du Conseil d'Administration à Belgrade, j'ai été frappé par l'enthousiasme et l'optimisme des personnes que nous avons rencontrées. Cela me conforte dans l'idée que cette région offre à Delhaize la possibilité de se distinguer vis-à-vis des clients et de leur mode de vie et de consommation.

Ainsi, bien que je pense qu'il faille mettre la situation actuelle dans son contexte, 2011 a été sans aucun doute une année difficile pour les consommateurs et en conséquence pour les distributeurs. La confiance des consommateurs – primordiale pour nos activités – a été gravement affectée par la hausse du chômage, par les mesures d'austérité prises par plusieurs gouvernements, et par le traitement toujours plus sensationnel que les médias ont réservé à la crise économique et à la crise de l'euro. Nous en voyons les effets dans nos résultats de 2011. Néanmoins, nous sommes parvenus à enregistrer une croissance et à réaliser d'énormes progrès dans nos priorités en matière de croissance rentable. Dès lors, le Conseil d'Administration propose d'augmenter le dividende de 2,3% à EUR 1,76 par action.

Dans un tel climat, il est crucial d'avoir un plan stratégique clair pour le long terme et de rester à la fois vigilants et disciplinés dans nos décisions stratégiques et d'investissement. J'ai la conviction que nous disposons de la structure adéquate pour

nous guider en ces temps difficiles. Permettez-moi de souligner notre bilan solide et le lancement réussi en octobre 2011 d'un emprunt obligataire. Par ailleurs, le travail d'optimisation du portefeuille de magasins que nous avons annoncé en janvier 2012 montre que nous avons la discipline de prendre des décisions difficiles et ainsi créer de la valeur pour les actionnaires.

Une autre façon pour nous d'affronter l'environnement actuel consiste à attirer de nouveaux membres au sein de notre Conseil d'Administration. Je suis heureux que nous ayons pu accueillir trois nouveaux administrateurs l'année passée : Bill McEwan, qui est Président & Chief Executive Officer de Sobeys, Jean-Pierre Hansen, qui est membre du Comité Exécutif et Président du Comité de Politique Energétique de GDF Suez, et Mats Jansson, qui officie actuellement comme administrateur indépendant de la Danske Bank après avoir été Président et Administrateur Délégué de SAS, la compagnie aérienne scandinave, de 2006 à 2010, et avoir occupé durant plus de 20 ans des postes aux responsabilités de plus en plus importantes qui l'ont conduit aux postes de Président du distributeur alimentaire suédois ICA Detaljhandel et de Deputy CEO et Président du Groupe de 1990 à 1994.

Gratitude

Après l'Assemblée Générale des actionnaires qui se tiendra le 24 mai, je transmettrai le poste de Président du Conseil d'Administration à Mats Jansson. Je suis sûr que sous sa direction et celle du Conseil d'Administration, Pierre-Olivier et son équipe continueront à relever les défis posés par l'environnement actuel. Pour conclure, je tiens à vous exprimer mon infinie gratitude. Gratitude envers les actionnaires, pour leur soutien constant, gratitude envers le CEO et les autres administrateurs, qui ont partagé leur sagesse et leurs connaissances, gratitude envers les membres du Comité Exécutif, qui ont fait preuve d'esprit de décision en exécutant les choix stratégiques, et par-dessus tout, gratitude envers tous les collaborateurs du Groupe Delhaize, qui partagent la même vision et les mêmes valeurs et qui font chaque jour le nécessaire. ●

« La capacité d'apporter une réponse aux **changements de l'environnement** est un élément clé du succès »

→ INTERVIEW AVEC **PIERRE-OLIVIER BECKERS, ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ**



Pour Pierre-Olivier Beckers, CEO du Groupe Delhaize, 2011 a été une année marquée à la fois par des réalisations au sein du Groupe et par des incertitudes au niveau de l'économie mondiale. Ces incertitudes ont eu un impact sur toutes les parties prenantes du Groupe Delhaize et 2012 sera probablement elle aussi une année de changement et d'incertitude. Pierre-Olivier explique comment le Groupe Delhaize a réagi à ces changements en 2011 et fait part de ses perspectives et son point de vue par rapport aux défis et aux opportunités que devrait rencontrer le Groupe Delhaize en 2012.

Pierre-Olivier, 2011 a-t-elle été l'année la plus difficile depuis que vous êtes CEO de Delhaize ?

Pierre-Olivier Beckers : Il est toujours difficile de comparer les années entre elles. De plus, tous les marchés n'ont pas été confrontés à la même réalité l'année dernière. Ceci dit, 2011 a été en effet une année de grands défis vu l'incertitude liée à l'euro, à la consommation et à l'inflation, et les inquiétudes liées au système bancaire. Malgré ces circonstances difficiles, nous avons le sentiment d'avoir réalisé de réelles avancées permettant de soutenir nos objectifs à plus long terme.

En 2009, vous annoncez le New Game Plan. Qu'en est-il ?

POB : Lorsque l'on définit un cadre stratégique, on doit viser le long terme et essayer d'établir une base solide sur laquelle il est possible de fonder un succès durable. Nous pensons que le New Game Plan constitue un cadre adéquat tant pour notre situation actuelle que pour notre objectif à long terme de compter parmi les meilleurs distributeurs alimentaires internationaux. Avec notre stratégie pour guide, nous avons réalisé plusieurs avancées concrètes et avons pris des décisions claires afin de construire sur cette base et en fin de compte créer de la valeur pour nos actionnaires. Il est certain qu'il nous reste beaucoup de travail à accomplir, mais les progrès réalisés jusqu'à présent sont très encourageants ; nos collaborateurs ont soutenu les différentes initiatives et les clients y ont répondu très favorablement.

Vous venez de décrire l'incertitude comme un élément important en 2011. Mais l'incertitude est souvent la conséquence du changement.

POB : Je dirais les choses autrement. La capacité d'apporter une réponse aux incertitudes et aux changements de l'environnement est un élément clé du succès. Aujourd'hui, les clients évoluent dans leur comportement. L'origine du repositionnement de la marque chez Food Lion et de l'optimisation de notre portefeuille de magasins se trouve dans notre volonté de nous adapter aux changements survenus tant chez les consommateurs qu'au sein de l'environnement global. Ce que j'entends par là c'est que les consommateurs sont sous pression pour faire face à la situation économique actuelle et aux incertitudes. Ils se soucient du prix mais ont également développé ce que l'on appelle un comportement «ET ET». Ils veulent par exemple ET des prix bas ET la qualité. Pour répondre à ces demandes et améliorer notre perception auprès des consommateurs, nous avons entrepris un

programme de repositionnement de la marque chez Food Lion. Nous nous sommes concentrés sur la compétitivité de nos prix, mais nous avons aussi amélioré l'expérience d'achat. Nous avons ainsi accordé une attention particulière aux fruits et légumes qui constituent souvent un baromètre de la qualité d'un magasin. Jusqu'à présent, les réactions ont été positives, ce qui nous conduit à accélérer le déploiement du repositionnement de la marque qui sera appliqué dans 600 à 700 magasins Food Lion supplémentaires en 2012, la fin du programme étant prévue début 2013.

Nous continuerons également à travailler sur le prix dans nos différentes activités. Pour répondre à ces demandes des consommateurs, nous consacrerons beaucoup d'énergie dans la poursuite du développement de nos produits à marque propre, dans les produits durables et dans le recours aux nouvelles technologies au service de la convenance.

L'optimisation du réseau annoncée début de cette année était aussi une réponse au changement. La fermeture de 146 magasins en 2012, soit 4,3% de notre portefeuille total, a été une décision difficile à prendre, mais c'était la bonne décision en termes de valeur pour les actionnaires, qui nous permettra de concentrer notre énergie et nos investissements dans nos magasins les plus rentables.

Comme vous dites, vos clients changent dans leurs habitudes, leurs préférences et leurs exigences. Les technologies jouent un rôle clé pour répondre à ces changements.

POB : C'est vrai. Le « multi-canal » n'est plus une simple idée, une tendance lointaine pour la distribution, mais bien un fait réel qui intervient de plus en plus dans la façon dont les clients envisagent leurs choix et étudient les prix. Nous devons penser comme eux, et même avoir une longueur d'avance sur eux.

Delhaize a toujours été pionnier dans le secteur de la distribution alimentaire en ce qui concerne le développement et l'implémentation de nouvelles technologies dans ses magasins. En Belgique, Delhaize Direct a mis sur pied une importante plateforme permettant aux clients de commander en ligne et de retirer leurs achats dans le point d'enlèvement d'un magasin Delhaize. Forts du succès de ce concept, nous nous emploierons à étendre Delhaize Direct à l'ensemble des magasins en Belgique. Nous implémentons une technologie similaire aux Etats-Unis, avec l'introduction d'un concept similaire à Delhaize Direct chez Hannaford, et les premiers résultats sont encourageants.

« Notre objectif à long terme est de compter parmi les meilleurs distributeurs alimentaires internationaux. »



 Regardez la vidéo sur www.groupedelhaize.com

Nous avons également été l'un des premiers distributeurs alimentaires à développer une application pour les appareils iPhone et Android. Selon moi, nous avons de solides références en matière d'innovation dans ce domaine. Ceci dit, l'un de nos objectifs pour 2012 est de développer une stratégie numérique forte qui sera bénéfique pour nos clients et permettra de répondre à leurs habitudes et besoins changeants, mais qui se révélera aussi profitable pour le Groupe puisqu'elle générera des revenus supplémentaires et améliorera notre efficacité opérationnelle.

L'amélioration de l'efficacité est un axe important de la stratégie du Groupe Delhaize.

POB : Comme vous le savez, nous avons annoncé un objectif très ambitieux d'économies de coûts brutes annuelles d'approximativement EUR 500 millions à atteindre d'ici fin 2012. Nous sommes très satisfaits de ces efforts et, à nouveau, une grande partie du mérite revient aux collaborateurs chargés de la mise en œuvre de ces mesures. Nous sommes convaincus que nous atteindrons nos objectifs et que ces économies permettront d'alimenter encore la croissance. Et nous continuerons bien entendu à rechercher de nouvelles économies. À la fois dans la façon dont nous exerçons nos activités que dans la manière dont nous nous approvisionnons en produits. Nous générerons ainsi les moyens nécessaires pour investir dans des initiatives commerciales et donc dans la croissance future. Une meilleure efficacité constitue un levier important pour réaliser des économies de coûts. C'est ce qui a motivé la mise en place de la structure Delhaize America. Nous profitons clairement des initiatives prises, telles que l'approvisionnement commun qui commence à fournir les résultats escomptés, ou encore les systèmes de commande assistée par ordinateur et les plateformes informatiques intégrées.

Objectif de EUR
500
millions d'économies
brutes annuelles
d'ici fin 2012

Quelles ont été les plus importantes réalisations en 2011 ?

POB : Je pourrais citer de nombreuses réalisations mais je me concentrerai sur quatre. Comme je viens de l'évoquer, nous sommes en bonne voie d'atteindre et même de dépasser les EUR 500 millions d'économies de coûts brutes annuelles. Nous avons acquis le Groupe Delta Maxi présent dans le sud-est de l'Europe, la deuxième plus grande transaction dans l'histoire de l'entreprise qui positionne le Groupe Delhaize comme un acteur régional fort dans cette région. Nous avons également entrepris un repositionnement agressif de Food Lion, avec jusqu'ici des résultats encourageants. En outre, nous avons poursuivi avec succès l'expansion de notre concept Bottom Dollar Food à Philadelphie et venons de le lancer à Pittsburgh. Malgré les difficultés rencontrées en 2011, le Groupe Delhaize est parvenu à réaliser 4,6% de croissance du chiffre d'affaires à taux de change identiques, pour atteindre un chiffre d'affaires de EUR 21,1 milliards. Enfin, alors que les notations ont été dégradées un peu partout, je soulignerais que nous avons maintenu notre statut « *investment grade* » et que nous avons clôturé avec succès un emprunt obligataire en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg.

ALIMENTER LA CROISSANCE

"Nous sommes convaincus que nous atteindrons nos objectifs et que ces économies permettront d'alimenter encore la croissance. Et nous continuerons bien entendu à rechercher de nouvelles économies. À la fois dans la façon dont nous exerçons nos activités que dans la manière dont nous nous approvisionnons en produits."

Quel est votre sentiment sur les perspectives de croissance du Groupe ?

POB : Nous pensons que notre portefeuille d'actifs est bien placé pour générer de la croissance. Nous avons annoncé récemment notre ambition de réaliser une croissance annuelle de 5% à 7% endéans les 3 ans. À ce propos, et nous l'avons déjà signalé dans le New Game Plan, notre but n'est pas de générer de la croissance comme fin en soi. Nous voulons atteindre une croissance rentable permettant d'accroître notre taille, notre compétitivité et notre part de marché. Et nous avons effectivement quelques belles opportunités de toutes sortes et de tailles différentes.

Prenons par exemple nos activités en Indonésie. Avec Super Indo, nous sommes bien placés pour exploiter le potentiel de croissance de ce marché asiatique prometteur avec ses 240 millions d'habitants et affichant des taux de croissance économique dont les pays occidentaux ne peuvent que rêver. Je crois sincèrement que Super Indo a le potentiel pour contribuer de façon substantielle au Groupe. Nos activités en Roumanie continuent à être impressionnantes tout comme Alfa Beta malgré la pire crise économique dans l'histoire de la Grèce.

Si les Etats-Unis sont globalement considérés comme un marché arrivé à maturité et suscep-



tible d'offrir moins de potentiel de croissance, nous restons enthousiastes devant la réussite du repositionnement de l'enseigne Food Lion, et l'effet correspondant sur le chiffre d'affaires. Et bien entendu, il y a l'expansion prometteuse de Bottom Dollar Food, format de magasin auquel nous croyons et qui répond aux besoins des clients.

L'année dernière, le Groupe Delhaize a acquis le Groupe Delta Maxi. La croissance externe contribuera-t-elle à vos aspirations en termes de croissance ?

POB : Nous sommes très fiers de cette acquisition. Il s'agit de la transaction la plus importante pour nous depuis près d'une décennie. Elle est donc remarquable de ce point de vue, mais surtout du point de vue de sa justification stratégique. Il ne faut pas sous-estimer la portée de cette transaction. Elle a contribué grandement à rééquilibrer le portefeuille du Groupe Delhaize vers un profil de croissance plus forte. Plus important encore, elle a fait naître un acteur régional solide avec des économies d'échelle considérables et qui complète parfaitement d'un point de vue géographique nos activités existantes en Roumanie et en Grèce. Certes, il reste encore du travail à accomplir pour que Maxi développe pleinement son potentiel, néanmoins nous sommes très satisfaits des progrès enregistrés et, comme je l'ai dit, la justification stratégique est très convaincante. En ce qui concerne les futures acquisitions, si nous pouvons identifier des sociétés qui nous permettent de générer une croissance rentable et de créer de la valeur pour les actionnaires, nous saisissons ces opportunités.

La présence accrue en Europe semble appeler certains changements structurels ou organisationnels.

POB : Forts de l'expérience fructueuse que nous avons acquise lors de la mise en place de Delhaize America, nous avons annoncé fin 2011 la création d'une structure Delhaize Europe destinée à fournir les mêmes avantages. Les différentes équipes impliquées ont commencé à travailler notamment à la création d'une plateforme informatique commune pour les activités européennes et d'autres fonctions de support, et pour les achats indirects lorsque cela a du sens. Autrement dit, les équipes s'attèlent à identifier les meilleures pratiques en vigueur dans les différentes enseignes opérationnelles, à les rassembler et à les implémenter à un niveau opérationnel plus élevé.

Pourriez-vous dire un mot sur la durabilité ? En période de crise, certaines sociétés sont tentées de sacrifier les budgets alloués à ce domaine.

POB : Nous continuons de penser qu'agir en tant qu'entreprise durable constitue non seulement une

obligation envers nos clients et envers les communautés dans lesquelles nous opérons, mais aussi un élément positif pour nos activités, un élément différenciateur, ce qui est bon pour nos actionnaires. Ainsi, même si les temps sont durs, nous ne voyons pas de raison de remettre en cause notre engagement en faveur de la durabilité et nous envisageons, à vrai dire, d'intensifier nos efforts.

Quels sont les défis pour 2012 ?

POB : Les perspectives macroéconomiques pour l'année 2012 laissent présager un environnement économique peu favorable. Certes, l'avenir nous réserve des défis, mais il est aussi porteur de nombreuses opportunités réelles.

Il est clair que nous devons rester concentrés sur le travail de repositionnement en cours chez Food Lion. Les Etats-Unis et la Belgique, nos deux plus grands marchés en terme de chiffre d'affaires, seront encore très concurrentiels. Nous devons rester fidèles à notre identité dans ces pays et maintenir la qualité de nos relations avec nos clients. Et bien entendu, le grand défi qui nous attend tous dans le secteur consistera à identifier et à saisir les opportunités de croissances rentables et attrayantes, qu'elles soient organiques ou par des acquisitions. Pour relever ces défis, nous devons compter sur nos collaborateurs actuels, mais il importera aussi d'attirer et de retenir les meilleurs talents.

Nous aurons à cœur de continuer à transformer le Groupe Delhaize en un distributeur alimentaire international intégré de façon efficace, tout en conservant une identité locale forte dans les marchés où il opère. Je pense que si nous pouvons relever les défis et exploiter les opportunités que j'ai décrits, cet objectif deviendra une réalité et je suis certain que nous créerons de la valeur pour les actionnaires.

Merci, Pierre-Olivier. Souhaiteriez-vous faire un dernier commentaire ?

POB : Nous nous attendons à ce que 2012 soit à nouveau une année de défis pour nous tous, pour les fournisseurs, pour les concurrents, et en fin de compte pour les clients. En un sens, cette situation m'interpelle et me fait réfléchir. Mais la vérité est que je crois dans le cadre fixé par le New Game Plan. Je crois à la valeur que nous apportons en tant qu'entreprise. Je suis convaincu que nous prenons les bonnes décisions et faisons les bons investissements. Enfin, j'ai une grande confiance en mon conseil d'administration, mes collègues et en nos collaborateurs. Ensemble, nous nous engageons à offrir le meilleur de Delhaize pour la vie. ●

« L'avenir nous réserve des défis, mais il est aussi porteur de nombreuses opportunités réelles. »



5% à 7%
de croissance annuelle
dès 2014.

Le Groupe Delhaize, un distributeur alimentaire à la fois international et local

Fin 2011, le Groupe Delhaize était actif dans onze pays sur trois continents : l'Amérique, l'Europe et l'Asie. Dans nos publications, ces activités sont regroupées en trois segments : États-Unis, Belgique et Sud-Est de l'Europe et Asie.



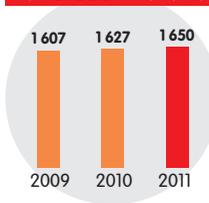
Marché

Avec un chiffre d'affaires de USD 19 230 millions (EUR 13 815 millions) et un réseau de 1 650 magasins à la fin de 2011, les États-Unis sont le plus grand marché pour le Groupe Delhaize. Des revenus totaux du Groupe, 65% ont été réalisés aux États-Unis par six enseignes qui sont actives dans 17 États le long de la côte est, du Maine à la Floride.

Performance

→ PLUS D'INFORMATIONS EN P. 27

NOMBRE DE MAGASINS



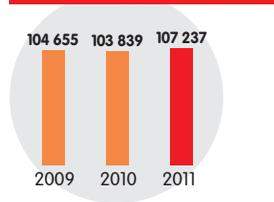
BÉNÉFICE D'EXPLOITATION



REVENUS



NOMBRE DE COLLABORATEURS



Enseignes





Belgique

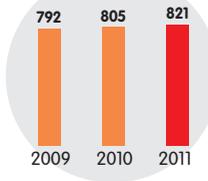
Marché

La Belgique est le marché historique du Groupe Delhaize. Fin 2011, le Groupe Delhaize disposait d'un réseau multiformat de 821 magasins en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg. En 2011, Delhaize Belgique a réalisé un chiffre d'affaires de EUR 4 845 millions, ce qui représente 23% du chiffre d'affaires total du Groupe.

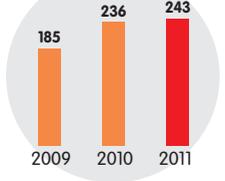
Performance

→ PLUS D'INFORMATIONS EN P. 30

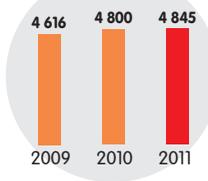
NOMBRE DE MAGASINS



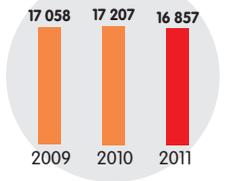
BÉNÉFICE D'EXPLOITATION
(en millions de EUR)



REVENUS
(en millions de EUR)



NOMBRE DE COLLABORATEURS



Enseignes



Sud-Est de l'Europe et Asie

Marché

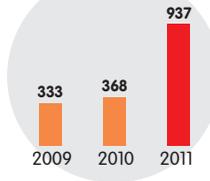
Le segment Sud-Est de l'Europe et Asie comprend les activités en Grèce, les activités de l'ancien segment Reste du monde en Roumanie et en Indonésie et les activités récemment acquises de Delta Maxi en Serbie, Bulgarie, Bosnie-Herzégovine, Monténégro et Albanie. Ces activités ont réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de EUR 2 459 millions (12% du total du Groupe).

Performance

→ PLUS D'INFORMATIONS EN P. 33

Chiffres de 2009 et 2010 excluant les opérations de Delta Maxi.

NOMBRE DE MAGASINS



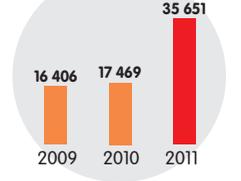
BÉNÉFICE D'EXPLOITATION
(en millions de EUR)



REVENUS
(en millions de EUR)



NOMBRE DE COLLABORATEURS



Enseignes



+4,6%

de croissance
de revenus

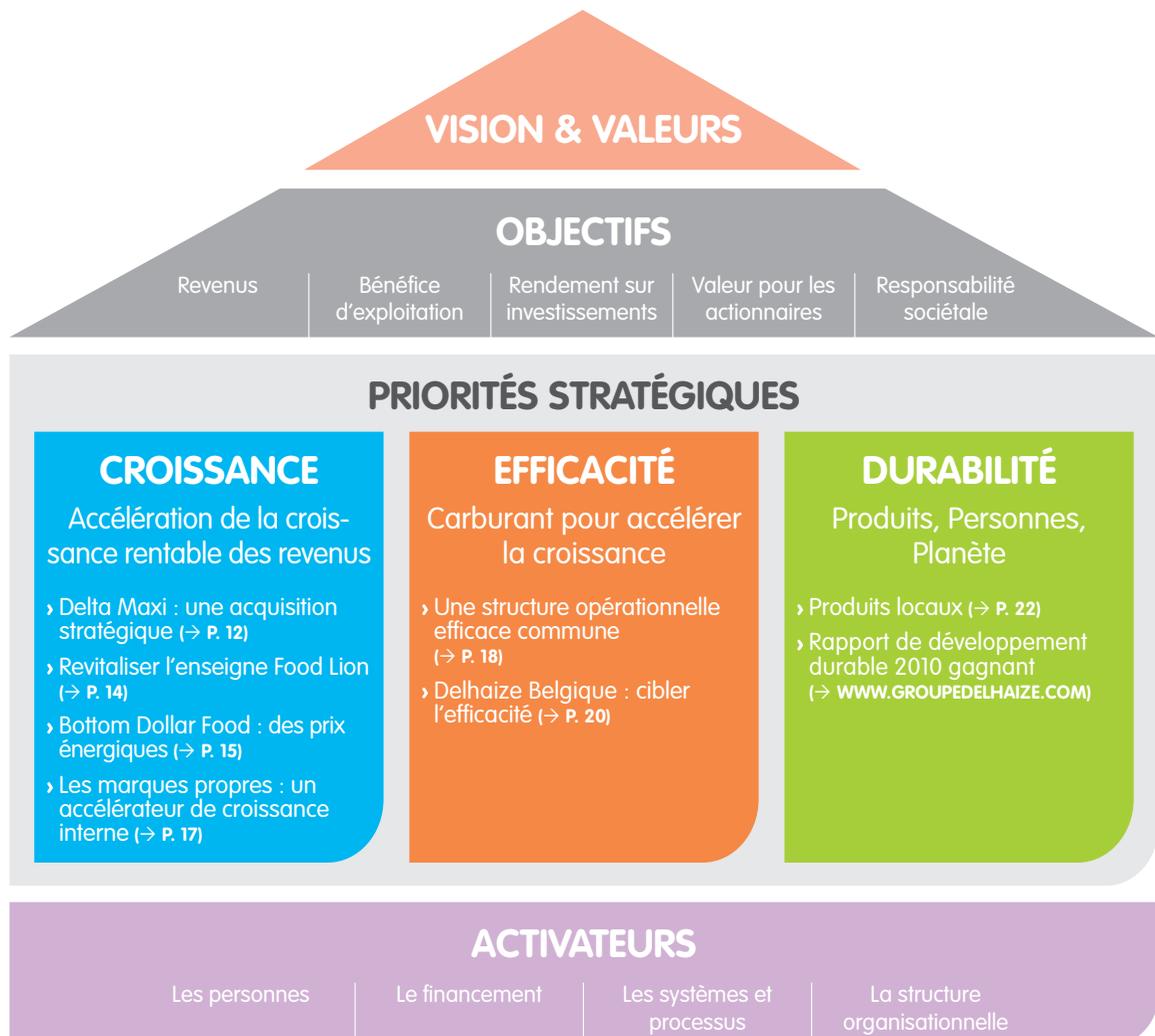


Alege să fii sănătos,
savurând legume și fructe românești
cultivate cu oțințoură!



Notre Stratégie

Le Groupe Delhaize a une stratégie claire, le **New Game Plan**, qui a pour but de réaliser une croissance rentable du chiffre d'affaires, afin de faire partie des **meilleurs** en termes d'exécution et d'agir en tant qu'entreprise **responsable**. Nous sommes convaincus que notre succès se fonde sur une combinaison de notre approche des **marchés locaux**, de notre capacité à utiliser notre **leadership régional** comme levier et de notre forte volonté de créer de la **valeur pour les clients**, ce qui, selon nous, permettra également de créer de la **valeur durable pour les actionnaires**. Nos entités opérationnelles partagent la même **vision** et les mêmes **valeurs** qui sont l'essence de tout ce que nous faisons. Nos valeurs sont **la détermination, l'intégrité, le courage, l'humilité et l'humour**. Notre objectif est d'offrir le meilleur rapport qualité prix dans tous nos marchés, dans la perspective d'une meilleure croissance du chiffre d'affaires et du bénéfice.



L'année 2011 restera incontestablement dans les annales comme celle de la redéfinition du profil de croissance du Groupe Delhaize. En acquérant Delta Maxi dans le sud-est de l'Europe, les marqueurs de la vitalité de notre portefeuille se sont nettement déplacés vers ces nouvelles activités à forte croissance.

Delta Maxi : une acquisition stratégique qui renforce le profil de croissance du Groupe



CROISSANCE DANS LES NOUVELLES ACTIVITÉS

Le renforcement de la croissance dans les nouvelles activités est l'un des éléments clés du New Game Plan. En 2011, le Groupe Delhaize est parvenu à respecter ses engagements. Depuis l'annonce du plan stratégique, 60% de nos nouveaux magasins ont été ouverts dans nos marchés les plus récents. L'an passé, nous avons accéléré notre développement en Roumanie, où nous avons ouvert pas moins de 33 nouveaux magasins, renforçant le réseau de 45%. En Indonésie, le réseau s'est élargi de près de 22%.

En juillet 2011, le Groupe Delhaize a finalisé l'acquisition de Delta Maxi. Cette acquisition a rapidement permis au Groupe Delhaize de se positionner confortablement dans les Balkans, une région qui compte approximativement 55 millions de consommateurs, en s'implantant dans 5 nouveaux pays, dont la Serbie, où Delta Maxi jouissait d'une solide position de marché.

Objectifs stratégiques

Comme il n'avait plus clôturé de transaction aussi importante depuis Hannaford en 2000, le Groupe Delhaize a fait en sorte que Delta Maxi atteigne un certain nombre d'objectifs stratégiques. D'abord, le portefeuille de Maxi, composé de près de 485 magasins au moment de l'acquisition, devra générer approximativement EUR 1,3 milliard de revenus en 2012. Deuxièmement, la densité du réseau de Maxi confère immédiatement une position dominante sur les nouveaux marchés. Et troisièmement, cette acquisition se combine parfaitement aux activités existantes en Grèce et en Roumanie et positionne le Groupe Delhaize en tant que distributeur alimentaire de premier plan dans le sud-est de l'Europe. Même si l'acquisition de nouveaux marchés peut poser des défis, les risques potentiels nous semblent toutefois largement limités vu la proximité entre les pays de Maxi et ces marchés. Cette dimension régionale permet des avantages opérationnels et des opportunités d'optimisation de la structure de coût. De

plus, l'organisation de Delhaize Europe permettra aux activités de Maxi de bénéficier des meilleures pratiques. Nous sommes convaincus que l'approche multi-formats de Maxi sera une valeur ajoutée pour le Groupe.

Plateforme de croissance

Outre les avantages précités, l'un des attraits de l'acquisition de Delta Maxi concerne la croissance. Nous nous sommes implantés dans des régions où le secteur de la distribution alimentaire moderne devrait progresser d'approximativement 20% d'ici 2014. D'ailleurs, près de 60% de nos nouvelles ouvertures de magasins prévues en 2012 se produiront dans le sud-est de l'Europe. Nous avons déjà fait part de notre intention de rééquilibrer notre portefeuille ou de renforcer notre présence dans les marchés porteurs et cette transaction constitue certainement un pas dans ce sens. Enfin, quand on analyse les opportunités de croissance, notre position dans le Sud-Est de l'Europe représente une plateforme de choix nous permettant de nous développer organiquement ou par le biais d'acquisitions ciblées. ●



Découvrez plus d'informations sur www.groupedelhaize.com





Maxi ajoute
5
 nouveaux pays
 au Groupe

NOMBRE DE MAGASINS (AU 31 DÉCEMBRE 2011)

	Serbie	Bosnie-Herzégovine	Montenegro	Bulgarie	Albanie	Total
	113	19	15			147
	231	17	6			254
	10	6	1	1		18
	12	2				14
				28		28
				13		13
					18	18
Total	366	44	22	42	18	492

Revitaliser l'enseigne Food Lion



Food Lion est non seulement la plus grande enseigne du Groupe Delhaize, mais aussi l'une des plus anciennes. Historiquement, les clients de Food Lion se sont révélés très fidèles et particulièrement conscients des prix bas pratiqués par l'enseigne. Mais ces dernières années, l'enseigne a perdu de sa notoriété, notamment en ce qui concerne les prix bas.

En 2010, Food Lion a mené une étude approfondie auprès d'un nombre important de consommateurs – pas uniquement auprès des clients de Food Lion – et a élaboré une nouvelle stratégie destinée à repositionner l'enseigne Food Lion en se basant directement sur les commentaires émis par ces consommateurs. L'ensemble du plan est centré sur les éléments suivants : la simplicité, la qualité et le prix. Une fois mise en œuvre, cette stratégie améliore la satisfaction du client, grâce notamment aux prix, aux produits frais et à l'expérience d'achat agréable.

En mai 2011, Food Lion a introduit sa nouvelle stratégie de repositionnement d'enseigne dans près de 200 magasins, dans deux marchés différents. Les clients y ont répondu de manière favorable, ce qui nous a convaincu d'accélérer le déploiement et la mise en œuvre du repositionnement de l'enseigne dans le reste du réseau.



Cathy Green Burns,
Présidente de Food Lion,
Harveys et Reid's

« Food Lion consacre toute son énergie à repositionner son activité pour assurer la croissance future. Nous sommes enchantés de la réaction de nos clients par rapport à la mise en œuvre de notre nouvelle stratégie d'enseigne sur les marchés de Raleigh et de Fayetteville (Caroline du Nord). Alors que nous poursuivons l'implémentation de la stratégie de Food Lion en 2012, nous ne doutons pas que nos clients nous reconnaîtront comme un leader en matière de prix, qu'ils trouveront que nos magasins permettent un shopping aisé, qu'ils verront en nous l'enseigne offrant des produits à marque propre de qualité aux prix les plus avantageux et qu'ils prendront du plaisir à faire leurs achats dans notre département Fruits & Légumes. Nous nous réjouissons d'implémenter la nouvelle stratégie dans 600 à 700 magasins supplémentaires d'ici à fin 2012. »

Prix

À n'en pas douter, en cette période difficile, ce sont les prix qui, plus que jamais, guident les clients. Étant donné que les prix constituaient l'une des forces historiques de Food Lion, il nous fallait regagner notre position de leader dans ce domaine. Nous avons réduit les prix de nombreux produits dans les 200 premiers magasins où nous avons concrétisé notre repositionnement, afin que les consommateurs nous reconnaissent comme l'une des meilleures enseignes en matière de prix.

Qualité

Food Lion veut être reconnu pour la grande qualité de ses Fruits & Légumes. Aussi avons-nous changé de manière significative notre approche opérationnelle au sein de ce département afin d'améliorer davantage la fraîcheur, la variété et la qualité de nos produits. Nous avons créé une offre de fruits et légumes dont nous pouvons être fiers et qui propose aux clients les produits les plus frais qui soient.

Simplicité

Quand nous avons interrogé les consommateurs pour développer notre nouvelle stratégie, ils ont exprimé leur souhait d'une expérience d'achat caractérisée par la simplicité. Ils veulent aussi des magasins propres, sûrs et permettant un shopping aisé. Nous avons pris note de ces remarques et avons opéré plusieurs changements en vue d'améliorer l'expérience d'achat dans nos magasins, en facilitant notamment la navigation dans les allées et en accélérant le passage aux caisses. Selon des enquêtes réalisées quelques mois plus tard, les clients confirment que nous avons amélioré leur expérience d'achat grâce aux changements que nous avons réalisés. ●

Simplicité.

- Trouver ce que l'on cherche
- Des prix clairement indiqués et faciles à lire
- Facilité d'accès et de sortie
- Passage facile à la caisse

Qualité.

- Un magasin propre et bien entretenu
- Des employé(e)s de caisse efficient(e)s et consciencieux/ses

Prix.

- Le meilleur pour son argent
- Payer le prix le plus bas pour les choses que l'on achète le plus
- Pour les clients à la recherche de bonnes affaires
- Avoir de bonnes offres dans l'ensemble du magasin
- Convenir aux clients disposant d'un budget limité
- Avoir chaque jour les prix les plus bas
- Offrir des produits de qualité élevée à des prix accessibles



Bottom Dollar Food : des prix énergiques

→ INTERVIEW AVEC **MEG HAM**, PRÉSIDENTE DE BOTTOM DOLLAR FOOD

Le Groupe Delhaize a fait part de sa volonté d'atteindre une croissance solide du chiffre d'affaires d'ici 2014. Le concept Bottom Dollar Food constitue l'un des moteurs de cette croissance. Meg Ham, Présidente de Bottom Dollar Food, nous explique son enthousiasme par rapport aux perspectives de croissance de l'offre discount du Groupe Delhaize.

Pouvez-vous expliquer les motifs qui président au développement de l'enseigne Bottom Dollar Food ?

Meg Ham : Le développement de l'enseigne Bottom Dollar Food peut s'expliquer de différentes façons. Tout d'abord, quand on regarde la croissance dans notre secteur ces dernières années, on remarque qu'elle a été portée par le format discount. Nous voulons saisir une partie de cette croissance et ainsi répondre aux besoins des consommateurs. Enfin, nous sommes convaincus que notre format et notre offre porteront leurs fruits et qu'ils permettront à l'ensemble du Groupe de se développer davantage.

A propos du format et de l'offre, pourriez-vous nous en dire plus ? En quoi un magasin Bottom Dollar Food se distingue-t-il des autres magasins discount ?

MH : Quand on entre dans un magasin Bottom Dollar Food, la première chose que l'on constate, c'est qu'il est propre et attrayant, et non lugubre et froid, comme peuvent l'être certains discounters ou comme peuvent le ressentir certains clients. Nous pensons qu'il peut être agréable et amusant de faire ses courses dans un magasin discount. Nos magasins débordent d'énergie ; d'ailleurs, le slogan de Bottom Dollar Food pourrait être « Des prix énergiques ». Une autre caractéristique qui nous distingue de nombreux discounters, c'est notre assortiment de produits de marques nationales reconnues, qui s'ajoute à nos marques propres. Les deux autres principaux domaines de distinction sont l'assortiment et la taille du magasin. Un magasin Bottom Dollar Food propose près de 7 000 articles, contre pas moins de 28 000 articles dans un supermarché typique, et 1 000 articles dans un magasin discount traditionnel. De plus, la surface optimale d'un Bottom Dollar Food est de 1 700 m², contre 3 250 m² en moyenne pour un magasin Food Lion.





Meg Ham,
Présidente de
Bottom Dollar Food

« Bottom Dollar Food, c'est « des prix énergiques » ! Nos clients peuvent trouver les produits de base dont ils ont besoin chaque semaine à des prix incroyablement bas dans un environnement propre, agréable, amusant et attrayant. »



Pourquoi avoir choisi Philadelphie et Pittsburgh ? Pourquoi pas vos zones de concentration historiques dans le nord-est et le sud-est des Etats-Unis ?

MH : Notre premier magasin Bottom Dollar Food a ouvert ses portes en 2005 en Caroline du Nord. A l'époque, nous avons converti 28 magasins Food Lion à l'enseigne Bottom Dollar Food, puis nous avons continué à affiner notre modèle. Nous avons alors compris que les plus petits formats de magasins incarnaient le mieux notre enseigne. Si Philadelphie et Pittsburgh sont si intéressantes, c'est parce que les zones urbaines les plus densément peuplées se prêtent le mieux aux plus petits formats de magasins. En outre, ces villes sont idéalement situées par rapport à notre chaîne d'approvisionnement actuelle et représentent une croissance organique pour Delhaize America.

Delhaize a annoncé son intention d'ouvrir plusieurs centaines de points de vente Bottom Dollar Food. Y aura-t-il assez de place ? Et où comptez-vous les implanter après Philadelphie et Pittsburgh ?

MH : Comme je l'ai dit au début, le profil de croissance du secteur discount est plus élevé que celui des supermarchés traditionnels. Nous savons que les consommateurs continueront à privilégier les bons produits à des prix attractifs. Donc, oui, je pense qu'il y aura suffisamment de place et de demande pour notre concept. Quant à savoir où nous allons nous implanter, nous allons rechercher d'autres zones urbaines présentant des caractéristiques démographiques similaires à Philadelphie ou Pittsburgh, sans être trop éloignées de notre chaîne d'approvisionnement existante, mais pour l'instant, nous avons encore beaucoup de travail à accomplir pour mieux faire connaître notre enseigne et tirer le meilleur profit du potentiel de ces deux marchés. ●

Quels sont les avantages d'avoir un assortiment et une surface commerciale plus petits ?

MH : Le modèle d'exploitation de Bottom Dollar Food a pour postulat d'offrir des prix incroyablement bas à ses clients. Pour y parvenir, nous devons nous évertuer à réduire nos coûts opérationnels. Dans notre cas, cette réduction des coûts passera par une diminution de la taille de nos magasins et de nos charges d'exploitation telles que les amortissements, les frais généraux et les loyers. Nos magasins sont également conçus pour rendre le travail extrêmement efficace. Pour ce type de format, il est préférable de voir les choses à plus petite échelle, sur le plan de la présentation de l'assortiment et du concept mais aussi de l'efficacité.

7 000

articles sur
1.700 m²



Les marques propres : un accélérateur de croissance interne

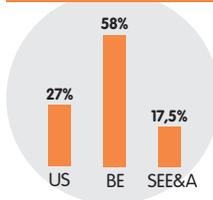
Le Groupe Delhaize est considéré comme un pionnier dans le développement des marques propres. Il fut l'un des premiers distributeurs alimentaires en Europe à proposer à ses clients la qualité à un prix avantageux via des marques propres. Forts de cette solide réputation, nous avons développé, dans chacune de nos enseignes, un large assortiment de produits qui constituent une alternative aux marques nationales, sans sacrifier la qualité.

Nous avons même poussé l'offre plus loin en développant un assortiment vaste et unique, qui s'est traduit par un portefeuille plus large de produits à marque propre dont nous sommes extrêmement fiers.

En 2011 par exemple, Delhaize Belgique a introduit la gamme *Kids*, des produits spécialement conçus par une équipe d'experts alimentaires du Groupe Delhaize pour les enfants âgés de 5 à 10 ans. Ceux-ci ont porté une attention particulière à la composition des produits, en réduisant la présence d'ingrédients tels que les graisses, le sel, les édulcorants ou encore les colorants artificiels.

En Europe, 2011 fut une année record pour notre gamme 365. En effet, les consommateurs ont continué à rechercher des solutions pour faire face à l'environnement économique difficile. Aujourd'hui, le logo 365 distinctif et reconnaissable est présent sur de plus en plus de produits en Europe. L'ajout de la taille de nos nouvelles activités Maxi nous a permis de maintenir nos prix bas.

MARQUES PROPRES EN POURCENTAGE DES VENTES



Dans la foulée du succès de notre marque 365, nous avons introduit en 2011 la gamme à bas prix *MyEssentials* chez Food Lion, Hannaford et Sweet-bay. Même si les marques propres aux États-Unis n'ont pas encore le même niveau de pénétration qu'en Europe, nous sommes convaincus que les clients vont se rendre compte que les bas prix peuvent aller de pair avec la qualité et qu'ils opteront ainsi de plus en plus pour les produits à marque propre. *MyEssentials* veut également faciliter la vie des clients en leur évitant de faire plusieurs trajets pour faire leurs courses, chez un discounter et dans un supermarché. Avec près de 600 articles, *MyEssentials* propose un assortiment beaucoup plus vaste que d'autres chaînes de supermarchés, lequel constituera un élément de différenciation pour l'avenir. Par ailleurs, l'introduction de la gamme *MyEssentials* nous a permis de simplifier et d'harmoniser notre assortiment à marque propre dans nos différentes enseignes américaines. ●

NOUVEAU CHEZ ALFA BETA

Alfa Beta a lancé 219 nouveaux produits à marque propre en 2011, la majorité sous les marques Alfa Beta et Alfa Beta Bio.

Une structure opérationnelle efficace commune

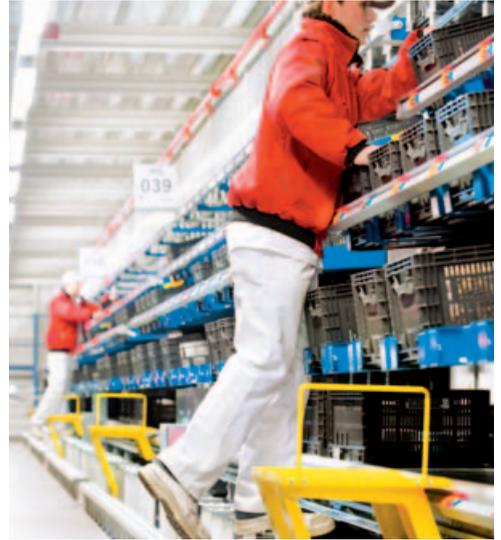
En 2009, nous avons créé Delhaize America, dans le but d'harmoniser les activités de ressources humaines, de comptabilité, de finance et d'informatique dans l'ensemble de nos sociétés opérationnelles américaines. En 2011, la chaîne d'approvisionnement et le category management sont venus compléter cette plateforme commune. Ce changement permet à Delhaize America de soutenir toutes nos enseignes américaines au niveau de l'assortiment et des promotions, du planning et de l'exécution, de l'approvisionnement, de la gestion des produits à marque propre et de l'expertise en matière de prix. Au vu des résultats obtenus en 2011, nous sommes convaincus que nous parviendrons à dépasser notre objectif précédemment annoncé de EUR 500 millions d'économies de coûts brutes annuelles d'ici fin 2012.



UNE STRUCTURE DE SERVICES PARTAGÉS : POURQUOI ?

Une structure de services partagés harmonise les processus et les programmes des fonctions et des systèmes de support permettant :

- D'accélérer l'implémentation et l'adoption des meilleures pratiques
- D'éliminer les doublons
- De s'attacher sans cesse à répondre aux besoins des consommateurs locaux
- D'intégrer plus rapidement les acquisitions



En créant Delhaize America, le but était de développer une structure organisationnelle plus efficace qui permettrait aux enseignes respectives d'être concurrentielles et d'atteindre leurs objectifs locaux et stratégiques individuels. « Grâce à cette plateforme et aux centres d'excellence communs, nos sociétés opérationnelles peuvent se concentrer davantage sur leurs stratégies d'approche du marché. Le repositionnement de l'enseigne Food Lion et l'expansion de Bottom Dollar Food ont été rendus possibles grâce aux services partagés, ce qui leur a permis de se préoccuper davantage du client », explique Mark Doiron, responsable de la chaîne d'approvisionnement de Delhaize America.

En plus de permettre le développement des stratégies commerciales des enseignes, la structure de services partagés renforce l'efficacité de Delhaize America. En effet, avant son lancement, les camions de livraison étaient rarement remplis à 100%, chose à laquelle nous avons remédié grâce au regroupement des différentes activités américaines. Autre exemple : l'installation du système de commande assistée par ordinateur dans les 1 650 points de vente, qui permettra une diminution, à l'échelle du Groupe, des ruptures de stocks, des pertes d'inventaire et du niveau de stocks ainsi qu'une hausse des ventes.

Cette nouvelle organisation permet aussi une diminution du coût de nos marchandises. Nous avons mis en place des équipes d'achat com-



Stéfán Descheemaeker,
CEO Delhaize Europe

« Nous sommes conscients que Delhaize Europe est composé de langues et de cultures différentes, mais aussi dans certains cas de devises ou de législations différentes. Toutefois, le principe de base est le même. Il s'agit d'identifier des domaines ou des opportunités qui peuvent être utilisés dans l'ensemble de la plateforme Delhaize Europe, tout en maintenant ou en respectant les éléments qui devraient rester locaux. Comme nous l'avons fait pour Delhaize America, nous trouverons un bon équilibre. L'idée est de réaliser des économies pour financer notre croissance continue. »

munes, capables d'optimiser pleinement Delhaize America, résultant en de meilleures conditions d'achats, ce qui confère aux enseignes la flexibilité nécessaire pour investir dans des initiatives de prix. Enfin, l'organisation d'un réseau constitué d'un nombre limité de fournisseurs et le déploiement du category management ont permis des économies encore plus substantielles.

Delhaize Europe

Forts du succès de Delhaize America et de la croissance de nos activités en Europe, nous avons décidé fin 2011 de créer Delhaize Europe. À l'instar de Delhaize America, notre philosophie est de garder une approche locale, pour ce qui touche nos clients, dans les différents marchés où nous sommes implantés, tout en standardisant ce qui n'est pas important ou visible pour le client. En ce sens, Delhaize Europe apportera à toutes les activités européennes un soutien dans des domaines tels que l'informatique, la finance, les affaires juridiques et les ressources humaines. Delhaize Europe permettra également d'améliorer l'efficacité de l'approvisionnement par de meilleures conditions d'achat et un partage accru des meilleures pratiques. ●





Cibler l'efficacité

De 2008 à 2010, Delhaize Belgique est parvenue à améliorer de manière significative son bénéfice et sa marge d'exploitation grâce à la mise en œuvre du Plan Excel. En 2011, Delhaize Belgique a décidé de faire fructifier ce succès en lançant Target 2015. Ce plan s'inscrit dans le cadre des efforts importants déployés par notre Groupe en vue d'identifier des domaines d'amélioration et les économies correspondantes en rapport avec l'efficacité, économies susceptibles de nous apporter des fonds supplémentaires pour mener à bien nos initiatives de croissance.

Excel 2008-2010 visait à accroître les ventes et l'efficacité. En fin de compte, des améliorations importantes ont été réalisées au niveau de la logistique et achat. Target 2015 trouve son origine dans le plan Excel et met l'accent sur des bénéfices supplémentaires sur le plan de la logistique, mais aussi d'accroître les gains d'efficacité dans les magasins.

La logistique constitue l'une des forces historiques de Delhaize Belgique, ainsi qu'un élément clé dans le succès de l'organisation. Notre centre de distribution à la pointe du progrès pour les produits frais continue de générer des économies significatives grâce à une productivité plus élevée ; de plus, il garantit une plus grande fraîcheur des produits et facilite le processus de commande pour les différents types de magasins. Par exemple, chaque livraison de magasin est désormais assemblée ou séquencée dans notre centre de distribution de produits frais sur la base du planogramme individuel du magasin en question. À présent, lorsqu'un magasin est livré, le processus de déchargement et de mise en rayon est nettement plus efficace, ce qui permet à nos collaborateurs d'être plus productifs dans d'autres tâches et, notamment, de consacrer plus d'attention aux clients.

En 2011, Delhaize Belgique a annoncé la création de deux nouveaux centres de distribution, qui devraient être pleinement opérationnels d'ici à 2015. « La Logistique est au centre des activités de Delhaize Belgique et continuera d'alimenter notre croissance et notre innovation au travers de notre réseau de magasins », explique Dirk Van den Berghe, récemment nommé Chief Executive Officer, Delhaize Belgique. « Ces investissements revêtent une importance capitale, alors que nous recherchons toujours des domaines



SELF-SCANNING CHEZ RED MARKET

Red Market, notre format soft discount en Belgique est entièrement équipé du self-scanning. Non seulement nos clients apprécient de pouvoir faire leurs courses rapidement, mais l'amélioration de l'efficacité constitue un bénéfice réel. Aujourd'hui, la majorité de nos magasins intégrés sont équipés de systèmes de self-scanning ou de self-pay.



« La croissance de notre société n'est possible qu'en travaillant de manière plus efficace. Toute initiative susceptible d'accroître l'efficacité de nos activités nous permettra de mieux servir nos clients. »

Dirk Van den Berghe,
Chief Executive Officer
récemment nommé,
Delhaize Belgique



où nous pouvons réaliser des gains d'efficacité supérieurs, tout en améliorant l'expérience d'achat du client. »

Parfois les meilleures idées sont les plus simples. Par exemple, en 2011 notre département logistique a intensifié le système de back hauling, qui consiste à éviter que les camions ne reviennent vides vers les centres de distribution après avoir livré un magasin. Après avoir réalisé leur livraison et avant de rejoindre notre centre de distribution, les camions Delhaize vont enlever des commandes auprès de fournisseurs, ce qui réduit ainsi les coûts relatifs aux livraisons en provenance des fournisseurs. En 2011, le back hauling, en combinaison avec d'autres initiatives, nous a permis de réduire de 5 millions de kilomètres nos distances parcourues par rapport à 2009. Simple. Efficace. Rentable. Et respectueux de l'environnement. ●

Nouveau centre de distribution de
40 000
mètres carrés pour
Mega Image



MEGA IMAGE AUGMENTE L'EFFICIENCE ET SE PRÉPARE À UNE FUTURE CROISSANCE GRÂCE À UN NOUVEAU CENTRE DE DISTRIBUTION

Mega Image a ouvert en 2011 un nouveau centre de distribution au sud-est de Bucarest. Avec une surface d'environ 40 000 m², il s'agit d'un des plus gros projets de l'entreprise. En garantissant un excellent service aux fournisseurs, en livrant avec une plus grande efficacité les magasins et en améliorant les normes en matière de sécurité alimentaire ainsi que la qualité des produits frais pour nos clients, la nouvelle unité logistique améliorera encore la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise.

Le développement durable est l'un des trois axes stratégiques du Groupe Delhaize. Nous privilégions le développement durable parce que nous pensons qu'il en va de l'intérêt de nos clients, de nos collaborateurs et des communautés que nous servons. Nous pensons aussi que cette attitude a du sens sur le plan des affaires. Nos efforts portent sur les produits, les personnes et la planète. Bien que chacun de ces trois éléments soit important, en 2011, nous avons pris un nombre important d'initiatives en rapport avec les produits.

Développement durable : Produits locaux



AWARD WINNING RAPPORT RS

Le Groupe Delhaize remporte avec son «Corporate Responsibility Progress Report 2010» pour la deuxième fois le prix du meilleur rapport Belge de développement durable de l'Institut Belge des Réviseurs d'Entreprise, Business and Society, une association qui regroupe des entreprises autour de la responsabilité sociale et de Kauri, un réseau multi-parties prenantes.

Les consommateurs pensent de plus en plus en termes de développement durable, et de ce fait, demandent tout particulièrement à pouvoir « consommer local ». L'année dernière, nous avons fourni d'importants efforts pour reconsidérer l'ensemble de notre portefeuille de marques afin de proposer à nos clients une offre de produits locaux de grande qualité.

Alfa Beta était l'un des premiers distributeurs alimentaires qui a reconnu l'importance des produits locaux et possède avec la marque « *Close to Greek Nature* » une offre puissante pour les clients qui valorisent les produits locaux. Dans la même philosophie Hannaford aux États-Unis a lancé « *Close To Home* », une campagne promotionnelle forte pour mettre les fruits et les légumes cultivés localement en avant. En 2011 Hannaford a considérablement augmenté la gamme « *Close to Home* » avec plus de fruits, de légumes, de viande et de poisson de provenance locale et plus de produits fabriqués localement. Hannaford a également développé un processus simplifié et plus cohérent pour l'intégration de fournisseurs locaux.

Toujours aux États-Unis, Food Lion s'est adressé à l'ensemble de ses fournisseurs afin de mieux

connaître les matières premières cultivées dans les états où il est actif. Grâce à cette démarche, il a pu identifier les produits locaux susceptibles d'être fournis, mais aussi créer des liens solides avec ses fournisseurs afin de soutenir de manière conjointe l'approvisionnement de ses magasins en fruits et légumes de qualité issus de l'agriculture locale. À titre d'exemple, dans le Sud, chez Sweetbay, une nouvelle campagne a porté sur les pêches de Géorgie « En provenance directe de nos voisins du Nord ». Pendant cette campagne, les ventes ont augmenté de 40% par rapport aux pêches de Californie qui sont généralement vendues durant cette campagne.

Des produits grecs exclusifs

Sur fond de difficultés économiques, les consommateurs grecs ont demandé un plus large accès aux produits régionaux – alors qu'ils en consommaient déjà beaucoup – afin de venir en aide aux producteurs et fournisseurs locaux. Alfa Beta a rencontré cette demande en créant deux événements de grande envergure en 2011





Dans la foulée du succès de notre marque 365, nous avons introduit en 2011 la gamme à bas prix MyEssentials aux Etats-Unis.

autour de produits exclusivement grecs. Le premier événement a mis à l'honneur la catégorie fromages, où Alfa Beta a sélectionné des articles spéciaux fournis par de petits producteurs grecs et en a assuré la promotion dans 40 magasins. Le second événement mettait l'accent sur des spécialités à base de viande. Une large sélection de saucissons régionaux a été présentée dans 100 magasins et a été soutenue par des dépliants spéciaux.

Gusturi Romanesti

Des efforts similaires ont été réalisés chez Mega Image en Roumanie avec la marque propre locale *Gusturi Romanesti*. Ces produits, développés uniquement en collaboration avec des fournisseurs régionaux, viennent en aide à l'agriculture et à la production locale. Le nombre de fournisseurs de la marque *Gusturi Romanesti* a augmenté par rapport à 2010 et il en va de même pour les produits faisant l'objet d'un approvisionnement local, dont le nombre a atteint la centaine. ●

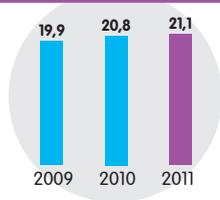
NOTRE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Notre stratégie de développement durable est axée autour de trois piliers ; Produits, Personnes et Planète. Dans ce cadre, sur la base de critères d'importance nous avons identifié six domaines d'intérêt au niveau du Groupe. Outre ces derniers, la responsabilité de l'utilisation des ressources et les initiatives relatives aux communautés dans lesquelles nous opérons sont dévolues directement aux entités opérationnelles afin de permettre une approche locale plus flexible, en ligne avec notre stratégie d'approche de marché.

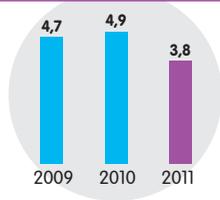


Rapport financier

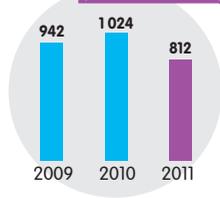
REVENUS (en milliards de EUR)



MARGE D'EXPLOITATION (en%)



BÉNÉFICE D'EXPLOITATION (en millions de EUR)



BÉNÉFICE NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (en millions de EUR)



Compte de résultats

En 2011, les revenus du Groupe Delhaize se sont élevés à EUR 21,1 milliards. Par rapport à 2010, cela représente une augmentation de 4,6% à taux de change identiques ou 1,3% à taux de change réels en raison de l'affaiblissement du dollar américain de 4,8% par rapport à l'euro. La croissance organique des revenus s'est élevée à 2,4%.

La **croissance des revenus** est le résultat d'une augmentation solide de 32,1% à taux de change identiques dans le Sud-Est de l'Europe et l'Asie. Sans tenir compte des activités Maxi récemment acquises, la croissance des revenus dans le Sud-Est de l'Europe et l'Asie s'est élevée à 7,5% à taux de change identiques. Aux États-Unis, la croissance des revenus a été de 2,2% à taux de change identiques, soutenue par une croissance du chiffre d'affaires comparable de 0,7%. Suite principalement à la croissance du réseau et à des remboursements de TVA, le chiffre d'affaires chez Delhaize Belgique a augmenté de 0,9%, partiellement compensé par l'évolution négative du chiffre d'affaires comparable de 0,6%.

Nos sociétés opérationnelles américaines ont réalisé 65% des revenus du Groupe, la Belgique 23% et le secteur Sud-Est de l'Europe et Asie 12%.

La **marge brute** s'est élevée à 25,4% des revenus, une diminution de 22 points de base à taux de change identiques en raison de la marge moins élevée de Maxi et des investissements en prix aux États-Unis, partiellement compensés par des économies d'achat et de meilleures conditions d'achat dans l'ensemble du Groupe.

Les **autres produits d'exploitation** se sont élevés à EUR 118 millions en 2011

contre EUR 85 millions en 2010 et ont principalement augmenté en raison d'un remboursement d'assurance lié aux dégâts occasionnés par des tornades, de revenus locatifs plus élevés et d'une augmentation des revenus de recyclage de déchets chez Delhaize America.

Les **charges administratives et commerciales** se sont élevées à 21,3% des revenus, une hausse de 28 points de base par rapport à 2010 à taux de change identiques principalement en raison de l'impact des faibles ventes et des charges d'exploitation liées à nos projets de développement aux États-Unis et de l'impact négatif de l'indexation automatique des salaires en Belgique, partiellement compensée par les économies de coûts dans l'ensemble du Groupe.

Les **autres charges d'exploitation** se sont élevées à EUR 169 millions en 2011 contre EUR 20 millions en 2010. Les résultats de 2011 comprennent EUR 135 millions de pertes de valeur liées principalement à l'optimisation du portefeuille annoncée en janvier 2012.

Le **bénéfice d'exploitation** a diminué de 20,8% à taux de change réels à EUR 812 millions (-18,1% à taux de change identiques) en raison principalement des pertes de valeur enregistrées au quatrième trimestre 2011.

Les activités américaines du Groupe Delhaize ont contribué pour 62,3% au bénéfice d'exploitation total du Groupe (hors le secteur Corporate), Delhaize Belgique pour 28,3%, et le secteur Sud-Est de l'Europe et Asie pour 9,4%.

Les **charges financières nettes** se sont élevées à EUR 181 millions, une diminution de 7,7% par rapport à 2010 à taux de change identiques en raison principalement de gains sur la cession



d'actifs financiers, de l'impact positif de l'échange de dettes en 2010 et d'un remboursement d'obligations de USD 50 millions en avril 2011, partiellement compensés par le financement de l'acquisition de Delta Maxi. À fin 2011, le taux d'intérêt moyen de notre dette à long terme était de 5,0% contre 5,1% à fin 2010.

En 2011, le **bénéfice avant impôts et activités abandonnées** du Groupe Delhaize a diminué de EUR 821 millions à EUR 631 millions, principalement en conséquence d'un bénéfice d'exploitation moins élevé. En 2011, la **charge d'impôt** s'est élevée à EUR 156 millions, contre EUR 245 millions en 2010. Le taux d'impôts effectif a diminué à 24,7% (29,8% en 2010), principalement en raison du poids plus faible de nos activités américaines suite aux pertes de valeur comptabilisées.

Le **bénéfice net des activités poursuivies** a diminué de 17,5% et s'est élevé à EUR 475 millions, en raison principalement des pertes de valeur, soit EUR 4,72 de base par action (EUR 5,74 en 2010).

Le **bénéfice net, part du Groupe**, s'est élevé à EUR 475 millions, une diminution de 17,4% à taux de change réels (-14,9% à taux de change identiques) par rapport à 2010, en raison principalement des pertes de valeur. Par action, le bénéfice net de base a été de EUR 4,71 (EUR 5,73 en 2010) et le bénéfice net dilué de EUR 4,68 (EUR 5,68 en 2010).

Tableau des flux de trésorerie

En 2011, la **trésorerie nette provenant des opérations d'exploitation** s'est élevée à EUR 1 106 millions, une diminution de EUR 211 millions par rapport à 2010, une diminution de 16,0% à taux de change réels (12,4% à taux de change identiques) en raison principalement d'un bénéfice d'exploitation moins élevé en 2011 et d'une utilisation de trésorerie plus élevée dans le fonds de roulement, principalement pour diminuer les soldes impayés des fournisseurs chez Maxi.

La **trésorerie nette utilisée dans des opérations d'investissement** a augmenté de EUR 600 millions, en raison principalement d'une augmentation des acquisitions d'activités et d'acquisitions plus élevées d'immobilisations corporelles et incorporelles, partiellement compensées par la trésorerie provenant de la cession ou l'échéance d'investissements en titres de placement. Les acquisitions d'activités se sont élevées à EUR 591 millions et sont principalement liées à l'acquisition de Delta Maxi.

Les **investissements** se sont élevés à EUR 762 millions, une augmentation de EUR 102 millions par rapport à 2010 suite à un nombre plus élevé d'ouvertures de magasins (y compris dans le sud-est de l'Europe suite à l'acquisition de Maxi) et au démarrage de la construction d'un nouveau centre de distribution automatisé en Belgique.

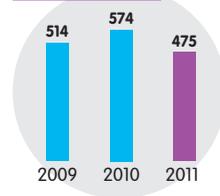
54,6% des investissements totaux ont été consacrés aux activités américaines du Groupe, 18,7% aux activités belges, 24,2% au secteur Sud-Est de l'Europe et Asie et 2,5% aux activités Corporate.

Les investissements dans les ouvertures de nouveaux magasins se sont élevés à EUR 231 millions (30,3% du total des investissements), une augmentation de 18% par rapport à EUR 196 millions en 2010. Le Groupe Delhaize a investi EUR 185 millions (24,3% des investissements) en rénovations et agrandissements de magasins (EUR 167 millions en 2010). En 2011, le Groupe Delhaize a rénové ou agrandi 66 supermarchés aux États-Unis et rénové 23 supermarchés en Belgique.

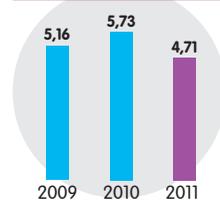
Les investissements en informatique, en logistique, en distribution et dans d'autres catégories se sont élevés à EUR 346 millions (45,4% des investissements totaux), contre EUR 297 millions en 2010.

La **trésorerie nette utilisée dans les opérations de financement** s'est élevée à

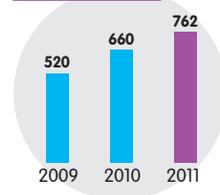
BÉNÉFICE NET, PART DU GROUPE
(en millions de EUR)



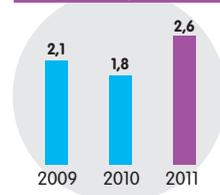
BÉNÉFICE NET DE BASE PAR ACTION (PART DU GROUPE) (en EUR)



INVESTISSEMENTS
(en millions de EUR)



DETTE NETTE (in milliards de EUR)



EUR 146 millions, une diminution de EUR 197 millions par rapport à l'année précédente principalement en raison d'une dette à long terme supplémentaire résultant de l'émission de EUR 400 millions d'obligations au public en octobre 2011 principalement utilisée pour rembourser des dettes à court et à long terme de Delta Maxi.

Bilan

A fin 2011, le total des actifs du Groupe Delhaize s'élevait à EUR 12,2 milliards, 12,3% de plus qu'à la même période en 2010, en raison principalement de l'intégration des activités Delta Maxi.

A fin 2011, le réseau de vente du Groupe Delhaize comptait 3 408 magasins, soit 608 magasins de plus qu'en 2010. La Société était propriétaire de 695 de ces points de vente. Le Groupe Delhaize était également propriétaire de 12 centres de distribution aux Etats-Unis, 7 en Belgique et 14 dans le secteur Sud-Est de l'Europe et Asie.

A fin 2011, le **total des capitaux propres** avait augmenté de 7,1% à EUR 5,4 milliards grâce au bénéfice net et aux participations ne donnant pas le contrôle liés à l'acquisition de Maxi, partiellement compensés par le paiement du dividende par le Groupe. En 2011, le nombre d'actions du Groupe Delhaize, y compris les actions propres, a augmenté de 336 909 nouvelles actions pour atteindre 102 millions. A fin 2011, le Groupe Delhaize détenait 1 183 948 actions propres.

A fin 2011, la **dette nette** du Groupe Delhaize a augmenté de EUR 860 millions (à taux de change réels) à EUR 2 647 millions, en raison principalement d'un cash flow libre négatif, de l'inclusion de la dette existante de Maxi et du paiement du dividende.

A fin 2011, le Groupe Delhaize avait des engagements totaux sur des contrats de location simple pour 2012 pour un montant de EUR 317 millions, y compris EUR 12 millions relatifs à des magasins fermés. Ces contrats ont généralement des échéances se situant entre 1 et 40 ans avec possibilité de renouvellement pour une échéance entre 3 et 36 ans.

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 » (www.annualreports.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.

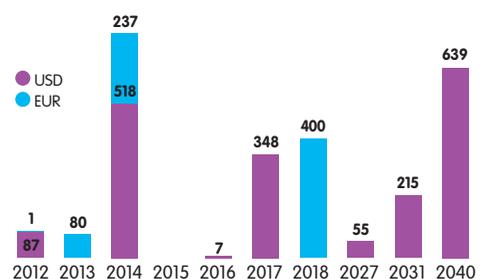
Événements postérieurs à la date de clôture

Le 12 janvier 2012, le Groupe Delhaize a annoncé, suite à un examen approfondi de son portefeuille de magasins, la décision de fermer un centre de distribution et 146 points de vente dans l'ensemble de son réseau : 126 magasins aux Etats-Unis (113 Food Lion, 7 Bloom et 6 Bottom Dollar Food) et 20 magasins Maxi sous-performants (en Serbie, Bulgarie et Bosnie-Herzégovine), ainsi que plusieurs de ses immeubles de placement.

Par conséquent, le Groupe a enregistré des pertes de valeur de USD 177 millions (EUR 127 millions) au quatrième trimestre 2011 (voir également ci-dessus). Cette charge concerne uniquement les activités américaines étant donné que la sous-performance des magasins dans le Sud-Est de l'Europe a déjà été reflétée dans la juste valeur des actifs s'y rapportant comptabilisés dans le bilan d'ouverture.

A partir du premier trimestre 2012, le Groupe prévoit que ses résultats seront impactés d'approximativement EUR 200 millions (approximativement USD 235 millions pour les Etats-Unis et EUR 30 millions pour le Sud-Est de l'Europe) afin de refléter les passifs liés à la fermeture de magasins dont une provision pour les contrats de location en cours, les indemnités de licenciement, l'accélération des amortissements liés aux conversions de magasins, les coûts de conversion, des réductions de valeur sur stocks et des réductions de prix sur la liquidation des stocks. Ceci résultera en un impact après impôt d'approximativement EUR 125 millions sur les résultats 2012. ●

ÉCHÉANCE DE LA DETTE DU GROUPE DELHAIZE⁽¹⁾ (en millions de EUR)



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

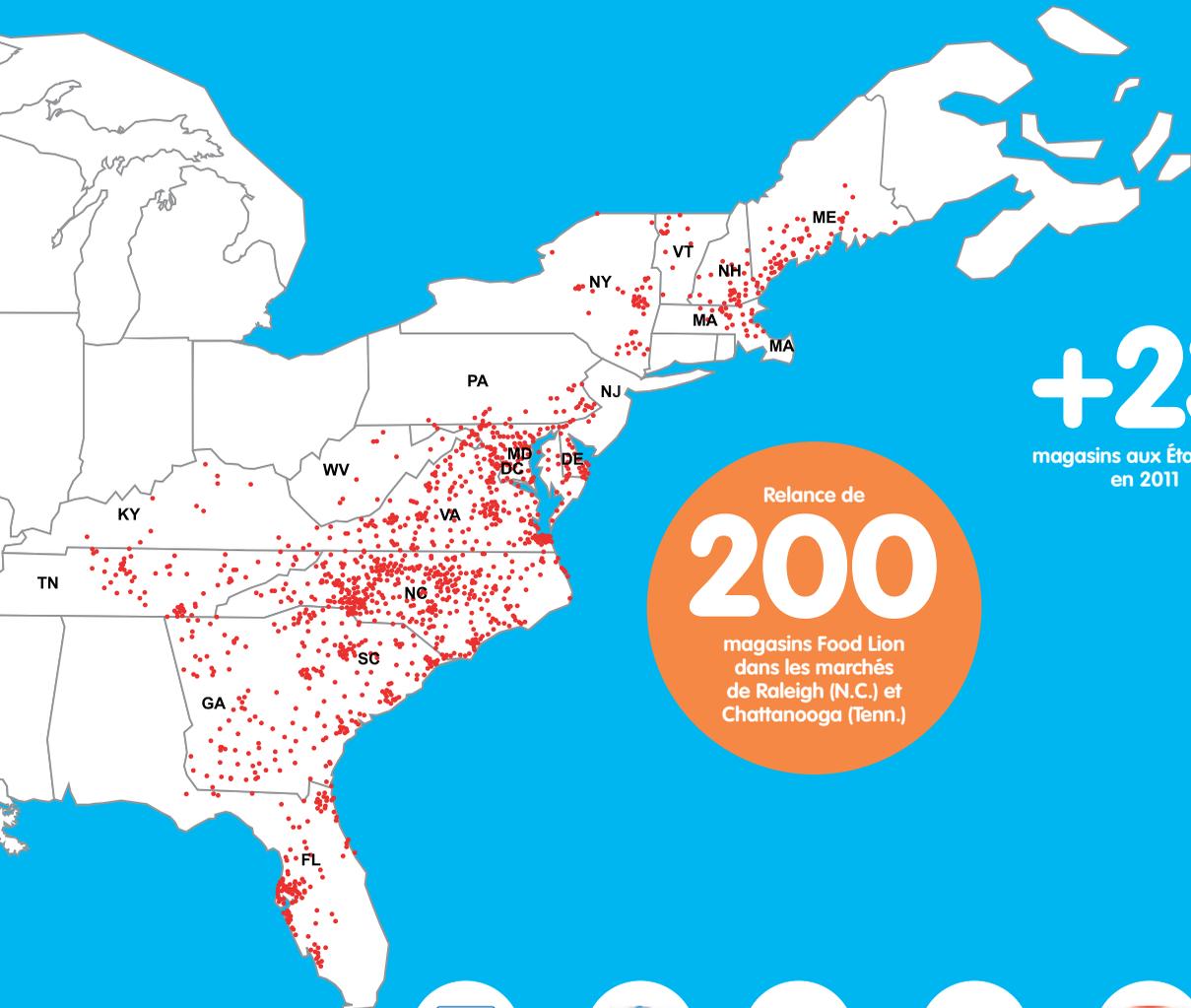
Delhaize America exploite plusieurs enseignes et formats, principalement sur la côte est des États-Unis. À fin 2011, Delhaize America exploitait un total de 1 650 magasins, répartis sur 17 États. Avec EUR 13,8 milliards (USD 19,2 milliards) de revenus en 2011, Delhaize America représentait 65% du total des revenus du Groupe Delhaize.

États-Unis



1 650

magasins gérés
par Delhaize America
dans 17 États



+23
magasins aux États-Unis
en 2011

Relance de
200
magasins Food Lion
dans les marchés
de Raleigh (N.C.) et
Chattanooga (Tenn.)



Au 31 décembre 2011

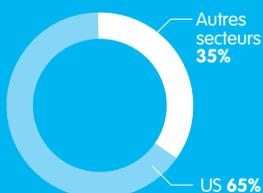
Magasins	1 188	49	57	72	179	105
Localisation	Sud-est et centre de la côte Atlantique	Maryland, Virginie, Caroline du Nord, Caroline du Sud	Maryland, Virginie, Caroline du Nord, Pennsylvanie, New Jersey	Géorgie, nord de la Floride, Caroline du Sud	Nord-est	Côte ouest de la Floride
Surface (pieds carrés)	25 000 - 45 000	30 000 - 45 000	18 000 - 20 000	25 000 - 45 000	25 000 - 55 000	25 000 - 50 000
Nombre de produits	15 000 - 20 000	21 000 - 25 000	6 000 - 8 000	15 000 - 20 000	25 000 - 46 000	28 000 - 42 000

(Nombre total de collaborateurs : 107 237)

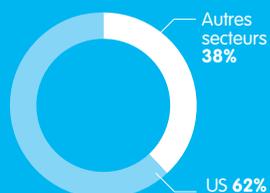
Nombre de magasins par Etat (au 31 décembre 2011)

Delaware	23	New Jersey	5
Floride	138	New York	47
Géorgie	120	Caroline du Nord	511
Kentucky	10	Pennsylvanie	34
Maine	56	Caroline du Sud	144
Maryland	80	Tennessee	57
Massachusetts	26	Vermont	17
New Hampshire	33	Virginie	330
		Virginie occidentale	19
Total			1 650
Nombre d'Etats			17

REVENUS
(total : USD 19 230 millions)



BÉNÉFICE D'EXPLOITATION
(total : USD 742 millions)



En 2011, la conjoncture économique fut difficile, avec une inflation alimentaire très élevée au second semestre.

Les revenus de Delhaize America ont augmenté de 2,2% par rapport à 2010 en devise locale. Le chiffre d'affaires comparable de nos activités américaines a augmenté de 0,7%. En 2011, la conjoncture économique fut difficile, particulièrement dans les sud-est des États-Unis, où l'inflation alimentaire a été très élevée au second semestre. À fin 2011, le réseau de vente du Groupe Delhaize comptait 1 650 supermarchés aux États-Unis, une augmentation nette de 23 points de vente par rapport à l'année précédente.

Par ailleurs, en 2011, le Groupe Delhaize a relancé 200 magasins Food Lion situés dans les marchés de Raleigh et Chattanooga. Ce travail de repositionnement de l'enseigne a donné de bons résultats, en particulier dans le marché de Raleigh, en Caroline du Nord. La tendance en termes de nombre de visites et d'articles vendus continue à dépasser largement le reste du réseau Food Lion, résultant en une croissance positive du chiffre d'affaires comparable, bénéficiant des investissements en prix supplémentaires effectués dans ces magasins.

Les magasins Bottom Dollar Food à Philadelphie ont également enregistré une excellente croissance des revenus et une croissance élevée du chiffre d'affaires comparable, renforçant ainsi notre confiance dans ce concept. Au début de l'année 2012, l'enseigne Bottom Dollar Food a pénétré le marché de Pittsburgh, Pennsylvanie ; les premiers résultats sont prometteurs.

La **marge brute** de nos activités américaines a diminué de 33 points de base à 27,3%, en raison des investissements en prix, spécialement chez Food Lion et de pertes d'inventaires, partiellement compensés par des économies d'achats. Malgré la faiblesse des ventes et grâce à une gestion rigoureuse des **coûts, les charges administratives et commerciales** en pourcentage des revenus n'ont augmenté que de 27 points de base à 22,7%.

La **marge d'exploitation** de nos activités américaines a diminué à 3,9%, principalement en raison de pertes de valeur liées à l'optimisation du portefeuille ayant résulté en la fermeture de 126 magasins. Le **bénéfice d'exploitation** a diminué de 25,6% à USD 742 millions (EUR 534 millions).

Le **total des investissements** s'est élevé à USD 579 millions, une augmentation de 6,6% par rapport à l'année précédente.



Food Lion

Fondé en 1957, Food Lion est fier d'offrir à ses clients un bel assortiment de produits de qualité à bas prix dans des magasins propres et de convenance. À fin 2011, Food Lion exploitait 1 188 magasins répartis sur 11 États du sud-est des États-Unis. En janvier 2012, Food Lion a fermé 113 magasins sous-performants, situés pour la plupart dans des marchés à plus faible densité de magasins. Cette optimisation du portefeuille permettra à Food Lion de concentrer ses efforts sur les magasins et les marchés Food Lion les plus prometteurs.

Bloom

En janvier et février 2012, Delhaize America a annoncé son intention de fermer 7 magasins Bloom et d'en convertir 42 à l'enseigne Food Lion, si bien que cette enseigne disparaît complètement. Cette décision simplifiera nos activités et les magasins convertis bénéficieront de l'approche stratégique de l'enseigne Food Lion.

Bottom Dollar Food

Bottom Dollar Food est notre formule discount aux États-Unis. À fin 2011, nous exploitons 57 magasins Bottom Dollar Food. Vu les résultats encourageants de cette enseigne sur le marché de Philadelphie, nous comptons l'implanter dans d'autres marchés présentant le même profil de croissance. Ce projet d'expansion signifie un ajout de plusieurs centaines de nouveaux Bottom Dollar Food sur les cinq prochaines années. Pour simplifier cette stratégie de croissance, au début de l'année 2012, nous avons décidé de fermer 6 magasins Bottom Dollar Food et d'en convertir 22 à l'enseigne Food Lion en Caroline du Nord, en Virginie et dans le Maryland.

Harveys

Harveys est une chaîne de supermarchés proposant un large assortiment et des produits frais, active sur des marchés ruraux en Géorgie, en Caroline du Sud et dans le nord de la Floride. Elle jouit d'une forte notoriété et d'une clientèle fidèle. À fin 2011, Harveys exploitait 72 magasins.

Hannaford

Hannaford est une chaîne de 179 grands magasins (la plupart avec une pharmacie) qui offrent une large gamme de produits qualitatifs et frais. « Hannaford to Go », le concept « click and collect » de Delhaize Belgique, a été introduit dans deux magasins, et les résultats dépassent les attentes.

Sweetbay

Présente dans le sud-ouest de la Floride, Sweetbay est réputée pour sa qualité, ses prix et ses produits frais. L'enseigne est également reconnue pour son large assortiment de produits hispaniques. ●



Delhaize Belgique exploite un réseau de différents formats de magasins intégrés et affiliés, comprenant des supermarchés, des magasins de proximité, des magasins spécialisés et des magasins low cost. À fin 2011, le Groupe exploitait 821 magasins en Belgique et au grand-duché de Luxembourg, soit une augmentation nette de 16 points de vente par rapport à l'année précédente. En 2011, 23 magasins ont été entièrement rénovés.

**EUR 4,8
milliards**

de revenus
générés

En 2011, Delhaize Belgique a réalisé des **revenus** d'un peu plus de EUR 4,8 milliards, une augmentation de 0,9% par rapport à 2010. Les consommateurs ont continué à privilégier les produits moins chers, comme le montrent l'augmentation des ventes de la marque propre à bas prix 365 ainsi que la solide croissance des revenus chez Red Market, le format soft discount dont nous avons poursuivi le test dans le marché belge.

Le chiffre d'affaires comparable a évolué négativement de -0,6% en raison de facteurs macroéconomiques mais aussi de l'activité concurrentielle sur le marché belge. Malgré cet environnement difficile, Delhaize Belgique a réussi à maintenir une part de marché solide de 25,8% (source : AC Nielsen).

La **marge brute** de Delhaize Belgique a augmenté de 28 points de base à 21,0% des revenus à la suite d'un remboursement de TVA de EUR 15 millions, tandis que de meilleures conditions d'achat ont permis de financer des investissements en prix. Les **charges administratives et commerciales** ont augmenté de 24 points de base à 16,8% des revenus, principalement en



raison de l'impact négatif de l'indexation automatique des salaires, partiellement compensé par des efforts d'économie de coûts. Le **bénéfice d'exploitation** a augmenté de 2,7% tandis que la **marge d'exploitation** de Delhaize Belgique a augmenté pour atteindre 5,0%.

Le total des **investissements** de Delhaize Belgique s'est élevé à EUR 142 millions, une augmentation de 11% par rapport à l'année précédente.

Supermarchés - Delhaize

Avec ses 141 magasins, Delhaize « Le Lion » est la principale enseigne du Groupe Delhaize en Belgique. Ses forces résident dans son assortiment de produits de qualité à prix abordables, dans son large assortiment de produits à marque propre, incluant à la fois des produits innovants et à bas prix, et dans son niveau de service élevé. En 2011, Delhaize Belgique a introduit son Magasin Nouvelle Génération, qui améliore encore l'expérience d'achat.

Supermarchés affiliés - AD Delhaize

En 2011, le modèle affilié de supermarchés et de magasins de proximité fut de nouveau un pilier important de la croissance du réseau. AD Delhaize est également une enseigne de supermarchés, mais qui sont exploités par des gérants indépendants. Ces magasins sont similaires aux supermarchés intégrés, bien que de plus petite taille et avec un assortiment légèrement moindre. Nos magasins affiliés restent le principal moteur de croissance de Delhaize Belgique. En 2011, le réseau s'est étoffé de 25 supermarchés.

Magasins de proximité urbains intégrés - City

Les magasins Delhaize City sont des magasins de quartier. Dans un environnement urbain, ils proposent un assortiment de taille moyenne, visant à répondre immédiatement aux besoins des clients.

Magasins de proximité affiliés - Proxy et Shop 'n Go

Tout comme Delhaize City, Proxy est un format de magasins de proximité, exploitant des

mini-marchés et mettant l'accent sur les produits frais et les produits à marque propre. Les magasins de proximité Shop'n Go sont situés dans des stations service et sont une réponse aux attentes des clients en matière de proximité, de convenance, de rapidité et d'heures d'ouverture plus étendues.

Supermarchés à faibles coûts - Red Market

Red Market est un nouveau concept de magasins qui combine produits de grande qualité (de marques propres ou de marques nationales), nouvelles technologies et convenance, avec du personnel serviable et des prix compétitifs. Les deux premiers supermarchés Red Market ont ouvert leurs portes en 2009. À fin 2011, le réseau Red Market comptait 7 magasins.

Magasins pour animaux domestiques - Tom & Co

Tom & Co est la principale chaîne de magasins pour animaux de compagnie en Belgique. Ses 137 magasins proposent de la nourriture, des produits de soin, des services de soin et des accessoires pour animaux domestiques. À fin 2011, son portefeuille s'est élargi avec l'ouverture d'un premier nouveau magasin en France. Cet élargissement fut l'occasion d'introduire un nouveau concept de magasin, qui sera implémenté dans le reste du réseau en Belgique et au Luxembourg. ●

Les magasins affiliés continuent d'être les contributeurs les plus importants à la croissance de Delhaize Belgique.



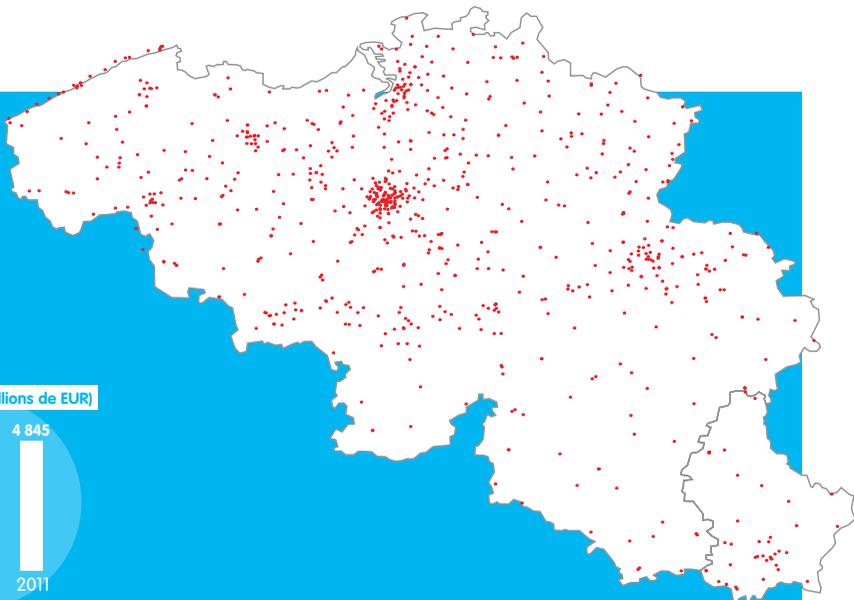
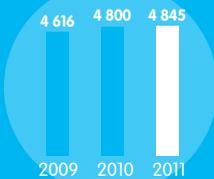
3
récompenses
en 2011

- « Fresh 2 warehouse » pour lequel nous avons obtenu le « Supply Chain Award 2011 » (VIB et PICS)
- Prix de la meilleure équipe financière de l'année (CFO Magazine)
- « Retail Technology Award Europe 2011 » dans la catégorie « Best Customer Experience » pour Red Market (EHI Retail)

25,8%

de part de marché
en Belgique

REVENUS (en millions de EUR)



Au 31 décembre 2011

	Delhaize	AD	City	Proxy	Shop & Go	red	Tom & Co
Magasins	141	228	18	197	93	7	137
Surface (m²)	1 900	1 125	500	500	140	1 200	450
Nombre de produits	17 000	12 000	6 500	6 500	2 000	5 700	3 600

(Nombre total de collaborateurs : 16 857)



INITIATIVES E-COMMERCE

Delhaize Belgique exploite également des activités de e-commerce, à savoir Delhaize Direct, Delhaize Wineworld et un service de livraisons à domicile, Caddy Home.

- **Delhaize Direct** : Les clients font leurs courses sur un site web spécifique et viennent ensuite chercher leurs courses dans l'un des 97 points de vente disposant d'un service de retrait. Delhaize Belgique a l'intention d'accroître ce nombre en 2012. En 2011, des applications spéciales ont été développées afin que le site web Delhaize Direct soit accessible depuis les appareils portables.
- **Delhaize Wine World** : Avec plus de 1 300 vins différents, Delhaize Belgique offre à ses clients l'un des assortiments les plus vastes. Grâce à son nouveau site très intuitif, les clients peuvent explorer une cave à vin unique, proposant tant des vins de tous les jours que des exclusivités du monde entier. Une fois la commande passée, les vins sont livrés à domicile.
- **Caddy Home** : Destiné aux personnes pressées ou qui n'ont pas la possibilité de se rendre dans un magasin Delhaize. Les marchandises peuvent être commandées par téléphone, par fax ou via Internet. Elles sont livrées au domicile du client, au moment convenu par celui-ci.



En 2011, le Groupe Delhaize a combiné les activités Maxi récemment acquises dans 5 pays des Balkans avec les activités existantes d'Alfa Beta en Grèce et de Mega Image en Roumanie, mais aussi Super Indo en Indonésie, pour créer le secteur Sud-Est de l'Europe et Asie (SEE & Asie). En 2011, ce secteur représentait 12% du chiffre d'affaires total du Groupe avec EUR 2 459 millions.

Sud-Est de l'Europe & Asie



En 2011, les revenus du secteur Sud-Est de l'Europe et Asie ont augmenté de 32,0% à taux de change réels, en raison principalement de l'acquisition de Delta Maxi et, dans une moindre mesure, de la croissance des revenus en Grèce, malgré un environnement économique difficile, en Roumanie et en Indonésie.

La forte identité locale d'Alfa Beta en Grèce, combinée aux investissements en prix réalisés en 2011, a porté ses fruits : cela a permis d'attirer plus de visiteurs dans les magasins existants et d'étendre le réseau par le biais d'acquisitions et de nouvelles ouvertures. Alfa Beta a clairement tiré son épingle du jeu dans un marché en déclin. L'Indonésie et la Roumanie ont également bénéficié d'un ambitieux programme d'expansion des magasins, renforçant leur position sur un marché porteur.

Les résultats des magasins Maxi dans les activités récemment acquises en Serbie, en Bulgarie, en Bosnie-Herzégovine, au Monténégro et en Albanie ont continué à évoluer positivement depuis le début de la consolidation en août 2011, grâce au succès de l'implémentation du New Game Plan en ce qui concerne les prix et les changements dans l'assortiment.

En 2011, la **marge brute** a diminué de 22 points de base en raison de la marge brute plus faible de Maxi. Hors Maxi, la marge brute pour le secteur a augmenté de 65 points de base grâce à de meilleures conditions d'achat. Les **charges administratives et commerciales** en pourcentage des revenus ont augmenté de 25 points de base à 20,5%. La **marge d'exploitation** s'est



Plus d'informations sur
www.groupedelhaize.com



élevée à 3,3%, tandis que le **bénéfice d'exploitation** a augmenté de 17,3% à EUR 80 millions à taux de change identiques.

Le total des **investissements** dans le secteur SEE & Asie s'est élevé à EUR 185 millions.

Albanie

Avec 18 points de vente, un mélange de magasins de proximité et de supermarchés, le Groupe Delhaize est parvenu à maintenir sa position dominante sur le marché albanais de la distribution alimentaire.

Bosnie-Herzégovine

Le Groupe Delhaize exploite un réseau de 44 magasins, ce qui en fait un des plus importants distributeurs alimentaires de Bosnie-Herzégovine. Le réseau se compose de magasins de proximité Mini Maxi, de supermarchés Maxi, d'hypermarchés Tempo et de magasins discount Tempo Express.

Bulgarie

L'enseigne Piccadilly en Bulgarie est connue pour son vaste assortiment, l'accent sur les produits frais et leurs heures d'ouverture prolongées. La plupart des magasins Piccadilly sont situés dans des zones urbaines, principalement à Sofia, Varna et Plovdiv.

Grèce

Avec son réseau de magasins de différents formats, une combinaison de magasins intégrés

et affiliés, Alfa Beta est le deuxième distributeur alimentaire en Grèce, réputé pour son assortiment large, notamment des produits frais et bio et des spécialités locales. En 2011, malgré l'environnement économique difficile, le réseau Alfa Beta s'est étoffé de 28 nouveaux magasins et les magasins Red Market ont été absorbés dans le réseau Alfa Beta. La part de marché de Alfa Beta a augmenté à 19,9% (Source: AC Nielsen).

Monténégro

Au Monténégro, le Groupe Delhaize sert ses clients via 3 formats différents de magasins. Les supermarchés Maxi et l'hypermarché Tempo sont reconnus pour leurs produits frais et leur assortiment large tandis que les magasins de proximité Mini Maxi proposent un plus petit assortiment, avec une très belle offre en produits frais.

Roumanie

Mega Image exploite des supermarchés de quartier concentrés sur Bucarest qui mettent l'accent sur la variété, l'offre en produits frais, la proximité et les prix compétitifs. En 2010, le format Shop & Go a été introduit pour répondre au besoin de proximité de la clientèle roumaine. En 2011, le Groupe Delhaize a intensifié ses ouvertures de magasins et a simplifié son modèle de croissance en convertissant les 10 magasins Red Market à l'enseigne Mega Image.

Serbie

Avec ses 366 points de vente, le Groupe Delhaize est un distributeur alimentaire de premier plan en Serbie. Les magasins Maxi et Tempo profitent de la notoriété unique de leur enseigne, qui repose sur l'offre d'un large assortiment, de produits frais et de boulangerie. L'implantation de leurs magasins est en outre excellente.

Indonésie

La plupart des magasins Super Indo (détenus à 51% par le Groupe Delhaize) sont situés dans des villes à forte densité démographique sur l'île de Java, parmi lesquelles Jakarta, Bandung et Yogyakarta. Les supermarchés Super Indo offrent un large choix de produits frais, en particulier de la viande et du poisson frais à bas prix, élément de différenciation majeure sur le marché indonésien. En 2011, Super Indo a ouvert 16 nouveaux magasins, un chiffre record depuis la création de la société. La part de marché a augmenté pour atteindre 11% en 2011 dans la catégorie des super- et hypermarchés (source : AC Nielsen). ●



+32%

de revenus dans le secteur
Sud-Est de l'Europe et Asie
à taux de change réels.



Albanie

(Nombre de collaborateurs : 481)



Au 31 décembre 2011

Magasins	18	17	19	6	2	28	13	1
Surface (m²)	170 - 6 000	400	400 - 2 500	4 000 - 10 000	300	2 200	250	4 000 - 10 000
Nombre de produits	16 000	12 000	19 000	25 000	3 500	15 000 - 18 000	3 000 - 6 000	25 000 - 27 000

Bosnie-Herzégovine

(Nombre de collaborateurs : 1 245)

Montenegro

(Nombre de collaborateurs : 713)



Au 31 décembre 2011

Magasins	6	15	1	231	113	10	12
Surface (m²)	jusqu'à 400	400 - 2 500	3 000	jusqu'à 400	400 - 2 500	4 000 - 10 000	500 - 2 000
Nombre de produits	4 000	12 000 - 18 000	24 000	6 600	14 500	31 500	5 000

Bulgarie

(Nombre de collaborateurs : 2 442)

Grèce

(Nombre de collaborateurs : 10 438)



Au 31 décembre 2011

Magasins	170	25	25	19	12	96	9	89
Surface (m²)	1 250	440	500	220	2 370	600	260	1 000
Nombre de produits	13 300	4 150	6 750	4 250	8 200	5 900	2 000	8 700

Roumanie

(Nombre de collaborateurs : 4 277)

Indonésie

(Nombre de collaborateurs : 5 165)

Déclaration de gouvernance d'entreprise

CONSEIL D'ADMINISTRATION



Comte Jacobs de Hagen (1940)

Président depuis 2005
Ancien Président du Comité de Direction d'UCB
Ancien Président du Conseil d'Administration d'UCB
Ancien membre du Comité de Direction et Président Honoraire de la Fédération des Entreprises de Belgique
Ancien Président de BUSINESSEUROPE
Dr. en droit, Master en Sciences Commerciales, Master en Economie
Nommé en 2003



Jacques de Vaucleroy (1961)

Membre du Comité Exécutif et CEO de la région Europe du Nord, Centrale et de l'Est (NORCEE) d'Axa
Ancien membre de l'Executive Board d'ING Group et CEO de ING Insurance Europe
Diplômé en Droit, Master en Droit commercial
Nommé en 2005



Jean-Pierre Hansen (1948)

Membre du Comité Exécutif de GDF Suez
Président du Comité de Politique Energétique de GDF Suez
Membre du Comité de Gestion du FOREM
Président du Conseil d'Administration de SNCB Logistics
Ancien Administrateur Délégué et Président du Conseil d'Administration d'Electrabel
Ancien Chief Operating Officer et Vice-Président du Comité Exécutif du Groupe Suez
Membre du Conseil d'Administration d'Electrabel, de Electrabel Customers Solutions, CMB, KBC et autres
Ancien Vice-Président de la Fédération des Entreprises de Belgique (FEB)
Ingénieur civil, Docteur-Ingénieur, Master en économie
Nommé en 2011



Claire H. Babrowski (1957)

Membre du Conseil d'Administration de Pier 1 Imports et Quiznos
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
Nommée en 2006



Hugh G. Farrington (1945)

Ancien Président et CEO de Hannaford
Ancien Vice-Président de Delhaize America
Ancien Executive Vice President du Groupe Delhaize
BA en Histoire, MA en Education
Nommé en 2005



Pierre-Olivier Beckers (1960)

Président du Comité Exécutif et Administrateur Délégué depuis 1999
Président du Comité Olympique et Interfédéral Belge
Ancien co-Président du The Consumer Goods Forum
Administrateur et ancien Vice-Président du Food Marketing Institute
Administrateur et ancien Président du CIES
Master en Business Administration
Nommé en 1995



Mats Jansson (1951)

Administrateur de la Danske Bank
Ancien Président de ICA Detailhandel et Deputy CEO et Président du Groupe
Ancien CEO de Catena/Bilia, de Karl Fazor Oy et d'Axfod
Ancien Président et CEO d'Axel Johnson AB
Ancien Président et CEO de SAS
Ancien Administrateur chez Axfod, Mekonomen, Swedish Match et Hufvudstaden
Diplômé en histoire économique et en sociologie
Nommé en 2011



Robert J. Murray (1941)

Ancien Chairman, Président et CEO de New England Business Service
Ancien EVP North Atlantic du Groupe Gillette
Ancien Administrateur de Hannaford
Administrateur de LoJack Corp., The Hannover Insurance Group, IDEXX Corp., Tupperware Brands Corp.
BA en Business Administration, MBA
Nommé en 2001



William G. McEwan (1956)

Président et CEO de Sobeys
Membre du Conseil d'Administration de Empire Company
Ancien Président et CEO de la région atlantique des États-Unis de The Great Atlantic and Pacific Tea Company
Membre du Conseil d'Administration de The Consumer Goods Forum
Nommé en 2011

COMITÉ EXÉCUTIF



Didier Smits (1962)
Administrateur-Délégué des Papeteries Aubry
Ancien Manager de Advanced Technics Company
Master en Sciences économiques et financières
Nommé en 1996



Jack L. Stahl (1953)
Ancien Président et CEO de Revlon
Ancien Président et COO de The Coca-Cola Company
Ancien CFO et Président du Groupe Coca-Cola North America
Ancien Administrateur de Schering-Plough
Administrateur de Dr. Pepper, Snapple Group, Sacks, Coty et CVC Capital Partners Advisory Inc.
Administrateur d'organisations à but non lucratif
MBA
Nommé par le Conseil d'administration en 2008, nommé par l'Assemblée Générale en 2009



Baron Vansteenkiste (1947)
Président de Sioen
Vice-Président et ancien Administrateur Délégué de Recticel
Ancien Président de Spector Photo Group et de Telindus Group
Administrateur de Spector Photo Group
Ancien Président de la Fédération des Entreprises de Belgique
Administrateur de Guberna
Membre de la commission Corporate Governance
Ingénieur Civil
Nommé en 2005



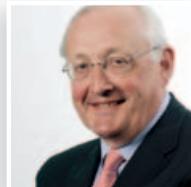
Pierre-Olivier Beckers (1960)
Président du Comité Exécutif et Administrateur Délégué du Groupe Delhaize
Administrateur Délégué de l'année 2009 pour le Bel 20
Manager de l'année 2000 (Trends/Tendances)
Master en Business Administration
Rejoint le Groupe Delhaize en 1983



Ronald C. Hodge (1948)
EVP du Groupe Delhaize et CEO de Delhaize America
BS en Business Administration
Rejoint Hannaford en 1980



Stéfan Descheemaeker (1960)
EVP et CFO du Groupe Delhaize (jusqu'au 31 décembre 2011)
CEO Delhaize Europe (depuis le 1^{er} janvier 2012)
Ingénieur Commercial
Rejoint le Groupe Delhaize en 2009



Michel Eeckhout (1949)
EVP du Groupe Delhaize et CEO Delhaize Belgique (jusqu'au 31 décembre 2011)
Master en Sciences Economiques, Executive Master en General Management
Rejoint le Groupe Delhaize en 1978



Nicolas Hollanders (1962)
EVP Human Resources, IT and Sustainability du Groupe Delhaize
Master en Droit et Droit Notarial, Post-Graduat en Sciences Economiques
Rejoint le Groupe Delhaize en 2007



Kostas Macheras (1953)
EVP du Groupe Delhaize et CEO of Southeastern Europe
Elu Manager de l'Année 2008 par la Hellenic Management Association
BA, MBA
Rejoint Alfa Beta en 1997
Elu Retail Manager de la Décennie (2011 Retail Awards en Grèce)



Michael R. Waller (1953)
EVP, General Counsel and General Secretary du Groupe Delhaize
Président Director de Super Indo
BA en Psychologie, Juris Doctorate
Rejoint Delhaize America en 2000

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
 - Administrateur Honoraire : M. Jacques Boël, M. Roger Boin, Baron de Cooman d'Herlinckhove, M. William G. Ferguson
 - 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
 - Secrétaire Honoraire du Comité Exécutif : M. Pierre Dumont
- L'Administratrice Honoraire Mme Victor Wolff-Vieujant est décédée fin 2011. Le Conseil d'Administration du Groupe Delhaize et son management tiennent à lui témoigner leur respect et lui sont reconnaissants pour sa contribution au développement de la Société.**

Le Conseil d'Administration et le management du Groupe Delhaize veillent 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. Le Groupe Delhaize cherche en permanence à mériter la confiance des investisseurs en étant une référence en matière de bonne gouvernance d'entreprise, de conformité aux lois quel que soit le lieu de son activité et en assurant une communication claire, consistante et transparente de ses résultats et de 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.

Charte de Gouvernance d'entreprise du Groupe Delhaize

Le Groupe Delhaize observe les principes de gouvernance d'entreprise décrits dans le Code belge de Gouvernance d'Entreprise de 2009. Le Groupe a adopté ce Code de 2009 comme son code de référence. Le Code belge de Gouvernance d'Entreprise est disponible sur le site internet 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 de Gouvernance d'Entreprise est régulièrement revue et mise à jour. La dernière version de cette Charte est disponible sur le site Internet de la société (www.groupedelhaize.com). La Charte de Gouvernance d'Entreprise du Groupe Delhaize contient les règles et les directives de la société qui, avec les lois en vigueur, les réglementations boursières et les statuts de la société, constituent le cadre qui gouverne les activités de la société.

La Société se réfère à sa Charte de Gouvernance d'Entreprise pour définir son cadre de gouvernance, alors que cette Déclaration de Gouvernance d'Entreprise du rapport annuel se concentre, comme le recommande le Code belge de Gouvernance d'Entreprise, sur des faits liés à la gouvernance d'entreprise dans la Société, en ce compris les modifications en matière de gouvernance d'entreprise apportées par la Société ainsi que tout événement s'y rapportant survenu en 2011.

Le Conseil d'Administration

Mission du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration du Groupe Delhaize est responsable de la stratégie et de la gestion de la Société dans son intérêt social. Sa mission vise entre autres à maximiser la valeur pour l'actionnaire, notamment en optimisant les résultats financiers à long terme tout en prenant en compte les collaborateurs et les fournisseurs de la Société, ainsi que les communautés dans lesquelles elle exerce ses activités. Pour réaliser sa mission, le Conseil d'Administration, 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 Générale des actionnaires.

Le Règlement du Conseil d'Administration est joint en Annexe A à la Charte de Gouvernance d'Entreprise de la Société.

Composition du Conseil d'Administration

Au 31 décembre 2011, le Conseil d'Administration du Groupe Delhaize se composait de douze membres, dont onze administrateurs non exécutifs et un administrateur exécutif. Conformément à ce qui est stipulé dans le Règlement du Conseil d'Administration, le Conseil réévalue périodiquement les critères liés à la qualité de membre du Conseil, dans le contexte de la composition actuelle du Conseil et de ses comités par rapport aux conditions et circonstances actuelles et futures. Cette évaluation s'effectue sur la base de critères tels que les connaissances, l'expérience, l'intégrité, la diversité, les compétences additionnelles, dont la bonne connaissance de la grande distribution, de la finance et du marketing, mais aussi en fonction de la disposition à consacrer le temps nécessaire aux missions qui relèvent du Conseil. A tout moment, au moins un membre du Conseil et du Comité d'Audit doit être un « Audit Committee Financial Expert », tel que défini par les lois américaines régissant les valeurs mobilières. Par ailleurs, le Code belge des Sociétés exige qu'au moins un membre du Comité d'Audit soit compétent en matière de comptabilité et d'audit.

Mixité des genres au sein du Conseil d'Administration

Une nouvelle loi belge exige qu'à partir du 1^{er} janvier 2017, au moins un tiers des membres du Conseil d'Administration

de la Société soit de sexe opposé à celui des autres membres. En 2011, le Conseil d'Administration s'est déjà employé à rechercher des administrateurs de sexe féminin afin de respecter ce quota d'ici 2017. C'est pourquoi il soumettra à l'approbation des actionnaires la nomination de Mme Shari L. Ballard en tant qu'administratrice pour une période de trois ans lors de l'Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra le 24 mai 2012. Vous trouverez davantage d'informations sur Mme Shari L. Ballard ci-après.

Evaluation des performances du Conseil d'Administration

Périodiquement, et au moins tous les deux ans, le Conseil évalue sa performance globale. Le Conseil est d'avis que cette évaluation sera accomplie le plus efficacement par l'ensemble du Conseil, sous la direction du Président, avec l'assistance du Comité de Rémunération et de Nomination, ainsi que d'un spécialiste externe, lorsque cela est jugé nécessaire. En général, ces évaluations sont menées en même temps que l'évaluation des critères pour être membre du Conseil. Cette évaluation vise à accroître l'efficacité de l'ensemble du Conseil et devrait examiner plus particulièrement les domaines dans lesquels le Conseil et/ou le management estime(nt) que le Conseil pourrait gagner en efficacité. L'examen du Conseil dans son ensemble inclut nécessairement la prise en compte de la contribution globale de chaque administrateur aux travaux du Conseil. Les résultats de chaque évaluation du Conseil sont discutés en séance plénière du Conseil. En outre, chaque Comité du Conseil réalise périodiquement, au moins tous les deux ans, une évaluation de ses propres performances, et transmet les résultats de cette évaluation au Conseil.

Les performances individuelles des administrateurs sont examinées par le Comité de Rémunération et de Nomination lorsque le renouvellement du mandat d'un administrateur est envisagé. Le Comité de Rémunération et de Nomination choisit la méthode et les critères de ces examens. Si, à quel que moment que ce soit, le Conseil estime qu'un administrateur ne satisfait pas aux critères de performance ni aux directives relatives aux qualifications établis par le Comité, ou que les actes de cet administrateur nuisent à la réputation du Conseil et de la Société, le Conseil peut demander la démission de l'administrateur non performant.

Conseil d'Administration du Groupe Delhaize en 2011 et membres des Comités

Nom (année de naissance)	Fonction	Administrateur depuis	Échéance du mandat	Membre du Comité d'Audit	Membre du Comité de Rémunération et de Nomination
Comte Jacobs de Hagen (1940)	Président ⁽¹⁾	Mai 2003	2012		Président
Pierre-Olivier Beckers (1960)	Président du Comité Exécutif et Administrateur Délégué	Mai 1995	2012		
Claire H. Babrowski (1957)	Administrateur ⁽¹⁾	Mai 2006	2012	X	
François Cornélis (1949)	Administrateur ⁽¹⁾	Mai 2008	26 mai 2011 ⁽²⁾		
Comte de Pret Roose de Calesberg (1944)	Administrateur ⁽¹⁾	Mai 2002	26 mai 2011 ⁽²⁾	X ⁽³⁾	
Jacques de Vaucleroy (1961)	Administrateur ⁽¹⁾	Mai 2005	2015		X ⁽²⁾
Hugh G. Farrington (1945)	Administrateur	Mai 2005	2014		X
Comte Goblet d'Alviella (1948)	Administrateur	Mai 2001	1 ^{er} juillet 2011 ⁽⁴⁾		X ⁽³⁾
Jean-Pierre Hansen (1948)	Administrateur ⁽¹⁾	Mai 2011	2014		
Mats Jansson (1951)	Administrateur ⁽¹⁾	Mai 2011	2014		X
William G. McEwan (1956)	Administrateur ⁽¹⁾	Mai 2011	2014		
Robert J. Murray (1941)	Administrateur	Mai 2001	2012		
Didier Smits (1962)	Administrateur	Mai 1996	2012		
Jack L. Stahl (1953)	Administrateur ⁽¹⁾	Août 2008	2014	Président	
Baron Vansteenkiste (1947)	Administrateur ⁽¹⁾	Mai 2005	2015	X	

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

(2) Depuis le 26 mai 2011.

(3) Le Comte de Pret Roose de Calesberg et M. François Cornélis n'ont pas demandé le renouvellement de leurs mandats lorsque ceux-ci sont arrivés à échéance lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 26 mai 2011.

(4) Le Comte Goblet d'Alviella a démissionné de sa fonction d'administrateur au 1^{er} juillet 2011.

Rapport d'activité du Conseil d'Administration en 2011

En 2011, le Conseil d'Administration s'est réuni neuf fois. Tous les administrateurs étaient présents à toutes les réunions du Conseil, à l'exception de M. François Cornélis, qui était excusé lors de cinq réunions, du Comte de Pret Roose de Calesberg et du Baron Vansteenkiste, tous deux excusés lors d'une réunion, de M. Jacques de Vaucleroy, excusé lors de deux réunions et du Comte Goblet d'Alviella, excusé lors de quatre réunions.

En 2011, les activités du Conseil comprenaient notamment :

- Sessions à huit clos régulière avec le CEO du Groupe Delhaize
- Session stratégique annuelle de 2 jours sur les principaux points stratégiques et discussions de suivi
- L'approbation du budget annuel et du plan financier à trois ans
- L'examen régulier de la marche des affaires
- L'analyse des prévisions
- L'analyse et l'approbation des états financiers trimestriels, semestriels et annuels

- L'approbation des comptes annuels, en ce compris la proposition d'affectation du résultat et la proposition de dividende, les comptes consolidés, le Rapport de Gestion du Conseil d'Administration sur les comptes annuels et les comptes consolidés, et le rapport annuel
- L'approbation des communiqués de presse concernant les revenus et les résultats
- L'approbation de la publication du Rapport de Responsabilité Sociétale 2010
- 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 des Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires
- La nomination de nouveaux administrateurs, la nomination d'administrateurs pour le renouvellement de leurs mandats et l'évaluation de leur indépendance
- L'approbation d'une offre d'émission obligatoire belge

- L'examen du Règlement du Conseil d'Administration et de ses Comités

Nomination et mandat des administrateurs

En règle générale, 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. De 1999 à 2009, la Société a fixé à trois ans maximum la durée des mandats des administrateurs élus durant cette période. Conformément à une loi belge récente, un administrateur n'est pas indépendant s'il a exercé plus de trois mandats successifs ou pour une durée de plus de douze ans. En mars 2010, le Conseil d'Administration a décidé de fixer à trois ans la durée du premier mandat des administrateurs nommés à partir de 2010, et de fixer à quatre ans la durée des mandats ultérieurs, ce qui permettrait à un administrateur non exécutif, qui est indépendant, de siéger pendant un total de onze 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 70 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 70 ans. Les administrateurs peuvent être révoqués à tout moment par un vote majoritaire lors de chaque Assemblée Générale des actionnaires.

L'Assemblée Générale Ordinaire qui s'est tenue le 26 mai 2011 a décidé de nommer MM. Jean-Pierre Hansen, Mats Jansson et William G. McEwan en tant qu'administrateurs pour une période de trois ans, et de renouveler les mandats d'administrateur de (i) M. Hugh G. Farrington pour une période de trois ans, (ii) M. Jacques de Vaucleroy et le Baron Luc Vansteenkiste chacun pour une période de quatre ans.

Le Comte Georges Jacobs et M. Robert J. Murray ont atteint l'âge de la retraite fixé par le Conseil d'Administration et ont dès lors décidé de ne pas soumettre leurs

mandats actuels pour renouvellement lorsque ceux-ci arriveront à échéance lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 24 mai 2012. Le 7 mars 2012, le Conseil d'Administration a décidé de nommer M. Mats Jansson en tant que Président du Conseil d'Administration à compter de la fin de l'Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra le 24 mai 2012.

Proposition de renouvellement de mandats d'administrateurs

Sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil soumettra à l'approbation des actionnaires le renouvellement des mandats de Mme Claire H. Babrowski, pour une période de quatre ans, et de MM. Pierre-Olivier Beckers et Didier Smits, chacun pour une période de trois ans, lors de l'Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra le 24 mai 2012.

Proposition de nomination de nouveaux administrateurs

Suivant les recommandations du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'Administration proposera aux actionnaires, lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 24 mai 2012, de nommer Mme Shari L. Ballard en tant qu'administratrice pour une période de trois ans.

Mme Ballard a été nommée President de Best Buy International Enterprise et Executive Vice President de Best Buy Co., Inc. en janvier 2012. Mme Ballard a débuté sa carrière chez Best Buy en 1993 en tant que directrice adjointe de magasin. Elle est ensuite passée aux Ressources Humaines de Best Buy où elle a finalement endossé le rôle d'Executive Vice President of Human Resources and Legal en 2004. Mme Ballard a également occupé les fonctions d'Executive Vice President, Retail Channel Management de Best Buy, responsable des magasins Best Buy aux U.S., puis de Co-President of the Americas et Executive Vice President, responsable des activités de Best Buy d'Amérique du Nord. Mme Ballard est diplômée de la University of Michigan - Flint et détient un Bachelors Degree en Travail Social.

Indépendance des administrateurs

En mars 2012, le Conseil d'Administration a pris en considération tous les critères applicables à l'évaluation de l'indépen-

dance des administrateurs, conformément au Code belge des Sociétés, au Code belge de Gouvernance d'Entreprise et aux règles du New York Stock Exchange (NYSE) et a déterminé, sur la base des renseignements fournis par tous les administrateurs sur leur relation avec le Groupe Delhaize, que tous les administrateurs, à l'exception de l'Administrateur délégué Pierre-Olivier Beckers, de M. Hugh Farrington, de M. Robert J. Murray et de M. Didier Smits, sont indépendants.

Sur la base des déterminations effectuées jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire de 2011, 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 cette détermination à l'occasion de leur nomination ou du renouvellement de leur mandat d'administrateur lors d'une Assemblée Générale Ordinaire.

M. Didier Smits (depuis mai 2009) et M. Robert J. Murray (depuis mai 2010) ne sont plus indépendants selon le Code belge des Sociétés parce qu'ils ont siégé au Conseil d'Administration en tant qu'administrateurs non exécutifs pendant plus de 3 mandats consécutifs. M. Hugh G. Farrington (depuis mai 2011) n'est plus indépendant selon les critères du Code belge des Sociétés parce qu'il a été rémunéré jusqu'en 2003 en tant que dirigeant de Hannaford Brothers, une filiale de la Société.

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 New York Stock Exchange (NYSE) et a déterminé, sur la base des renseignements fournis par Mme Shari L. Ballard, que celle-ci remplit tous ces critères d'indépendance. Le Conseil proposera aux actionnaires, lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 24 mai 2012, de reconnaître l'indépendance de Mmes Claire H. Babrowski et Shari L. Ballard au sens du Code belge des Sociétés.

Les Comités du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a deux comités permanents : le Comité d'Audit et le

Comité de Rémunération et de Nomination. Les membres des comités permanents du Conseil d'Administration sont repris dans le tableau en page 39. Les comités réexaminent annuellement leur règlement et soumettent leurs propositions de changement à l'approbation du Conseil d'Administration.

Comité d'Audit

Le Comité d'Audit a été créé par le Conseil pour l'assister dans le contrôle 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, et des contrôles internes et de la gestion des risques. Les responsabilités spécifiques du Comité d'Audit figurent dans le Règlement du Comité d'Audit, qui est joint en Annexe B à la Charte de Gouvernance d'Entreprise de la Société.

Le Comité d'Audit est uniquement composé d'administrateurs non exécutifs, et chacun d'eux est indépendant selon le Code belge des Sociétés, le Code belge de Gouvernance d'Entreprise et les règles de la Security and Exchange Commission américaine (SEC) et du NYSE. Les membres du Comité d'Audit sont nommés par le Conseil d'Administration pour une période de 3 ans, renouvelable. La composition du Comité d'Audit est décrite dans le tableau à la page 39. Le Conseil d'Administration a déterminé que le Comte de Pret Roose de Calesberg (jusqu'à sa démission en tant qu'administrateur et de membre du Comité d'Audit le 26 mai 2011), Mme Claire H. Babrowski, M. Jack L. Stahl et le Baron Vansteenkiste sont des « experts financiers de comité d'audit » aux termes de la législation américaine en vigueur. Le Comité de Rémunération et de Nomination et le Conseil d'Administration ont évalué de façon appropriée les compétences et aptitudes des membres du Comité d'Audit, 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 d'Audit. La plupart des membres du Comité d'Audit détiennent un Master en Business Administration et ont détenu ou continuent de détenir une fonction de Chief Executive Officer, de Chief Financial Officer ou de Chief Operating Officer de groupes mul-

tionaux. Tous les membres du Comité d'Audit sont dès lors considérés comme étant des experts en comptabilité et audit selon la législation belge.

En 2011, le Comité d'Audit s'est réuni cinq fois. Tous les membres du Comité d'Audit ont assisté à toutes les réunions.

En 2011, les activités du Comité d'Audit 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 de nouvelles mesures réglementaires et comptables et de toute structure hors bilan
- L'analyse des changements éventuels dans les méthodes comptables et les 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 le Règlement du Comité d'Audit
- 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 2011
- L'examen du rapport du General Counsel
- L'examen et l'évaluation de l'associé principal du Commissaire
- La tenue de séances distinctes à huis clos en présence du Commissaire et du Chief Audit Officer 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
- 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 2011
- La supervision des performances de l'audit externe et la supervision de la fonction d'audit interne, et

- La révision du Règlement du Comité d'Audit

Comité de Rémunération et de Nomination

Les responsabilités spécifiques du Comité de Rémunération et de Nomination (« le CRN ») figurent dans le Règlement du CRN, joint en Annexe C à la Charte de Gouvernance d'Entreprise de la Société.

Le CRN se compose uniquement d'administrateurs non exécutifs, et une majorité des membres du CRN sont des administrateurs indépendants au regard du Code belge des Sociétés, du Code belge de Gouvernance d'Entreprise et des règles du New York Stock Exchange. Vous trouverez la composition du CRN dans le tableau en page 39.

En 2011, le CRN s'est réuni 7 fois. Tous les membres du CRN ont assisté à chacune des réunions, à l'exception du Comte Goblet d'Alviella, excusé lors de quatre réunions.

Le CRN a analysé et approuvé toutes les composantes de la rémunération des dirigeants de la Société et a fait des recommandations au Conseil d'Administration.

En 2011, les activités du CRN comprenaient notamment :

- L'évaluation du CEO
- L'examen et l'approbation du Rapport de Rémunération
- L'examen et les recommandations sur la rémunération individuelle du senior management et la rémunération variable globale des autres niveaux du management
- L'examen de la mise en pratique des directives relatives à la possession d'actions (d'application depuis 2008)
- Les recommandations soumises à l'approbation du Conseil relatives à la nomination des administrateurs et à leur rémunération
- L'examen du planning de succession pour le Management Exécutif
- L'approbation du financement des bonus annuels 2010 (paiement en 2011)
- L'examen et les recommandations relatifs aux plans d'intéressement à long terme
- Les recommandations sur la rémunération du Conseil pour 2011
- Les recommandations sur le renouvellement des mandats des administra-

teurs et l'examen du respect des critères d'indépendance

- L'analyse et la recommandation relatives à l'indépendance des membres du Conseil
- L'analyse du nouveau programme d'intéressement à court terme du senior management
- L'examen du Règlement du CRN

Management Exécutif

Administrateur Délégué et Comité Exécutif

L'Administrateur Délégué du Groupe Delhaize, M. Pierre-Olivier Beckers, est chargé de la gestion journalière de la Société, avec l'assistance du Comité Exécutif (l'Administrateur Délégué et les membres du Comité Exécutif sont appelés ci-après le « Management Exécutif »). Selon la loi belge, le Conseil d'Administration est habilité à déléguer sous certaines conditions son autorité de gestion à un comité de gestion (« comité de direction »). Toutefois, le Conseil d'Administration ne l'a pas fait. Le Comité Exécutif, présidé par l'Administrateur Délégué, prépare les propositions stratégiques à soumettre au Conseil d'Administration, supervise les activités opérationnelles et analyse les performances du Groupe. Le Règlement du Management Exécutif est joint en Annexe D à la Charte de gouvernance d'entreprise.

La composition du Comité Exécutif est reprise à la page 37 de ce rapport.

Les membres du Comité Exécutif sont nommés par le Conseil d'Administration. L'Administrateur Délégué est le seul membre du Comité Exécutif qui est aussi membre du Conseil d'Administration du Groupe Delhaize.

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 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 Générale, 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, soit par la délivrance des actions au porteur à un intermédiaire financier. 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 Générale.

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 enregistrés à la date d'enregistrement fixée par la Société, à savoir le quatorzième jour qui précède l'Assemblée Générale.

Chaque action ou ADS donne 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 en question 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 dans l'article 31 des statuts. L'Article 6 des Statuts prévoit que la Société a le droit de 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 80 de ce Rapport annuel).

Les statuts de la Société ne comportent aucune restriction quant au transfert des actions ou des ADSs, hormis l'inter-

diction 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 au préalable le cessionnaire.

La loi belge ne requiert pas de quorum pour les Assemblées Générales Ordinaires. 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 (étant entendu que, si ce quorum n'est pas atteint, le Conseil peut convoquer une seconde Assemblée Générale Extraordinaire pour laquelle aucun quorum n'est requis), ainsi que 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.

Le Conseil d'Administration a été autorisé, pendant un délai de cinq ans à partir du 18 juin 2007, à augmenter en une ou plusieurs fois, aux dates et aux conditions fixées par le Conseil, le capital pour un montant maximal de EUR 9,7 millions. Lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 23 avril 2012 (convoquée à nouveau au 24 mai 2012 si l'assemblée du 23 avril 2012 n'atteint pas le quorum requis), le Conseil d'Administration proposera une nouvelle autorisation d'augmenter en une ou plusieurs fois le capital pour un montant maximal de EUR 5 094 609, aux dates et aux conditions fixées par le Conseil, pour une période de cinq ans prenant cours à la date de publication de cette autorisation au Moniteur belge.

Le Conseil d'Administration a été autorisé à acquérir jusqu'à 10% des actions en circulation du Groupe, à un cours

minimum de EUR 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 Delhaize 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, telles que définies par des dispositions légales sur l'acquisition des actions de la Société mère par des filiales.

Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire du 26 mai 2011

L'Assemblée Générale Ordinaire se tient une fois par an, sur convocation du Conseil d'Administration. L'Assemblée Générale Ordinaire de 2011 s'est tenue le 26 mai, en même temps qu'une Assemblée Générale Extraordinaire.

Lors de l'Assemblée Générale Ordinaire, le management de la Société a présenté le Rapport de Gestion, le rapport du Commissaire et les comptes annuels. L'Assemblée Générale Ordinaire a ensuite approuvé les comptes annuels de l'exercice 2010 et a donné décharge aux administrateurs de la Société et au Commissaire pour l'exercice de leur mandat en 2010. L'Assemblée Générale Ordinaire a décidé de nommer MM. Jean-Pierre Hansen, Mats Jansson et William G. McEwan en tant qu'administrateurs pour une période de trois ans, et de renouveler le mandat d'administrateur de M. Hugh G. Farrington pour une période de trois ans et de M. Jacques de Vaucleroy et du Baron Luc Vansteenkiste pour une période de quatre ans. L'Assemblée Générale Ordinaire a constaté que MM. Jean-Pierre Hansen, Mats Jansson, William G. McEwan, Jacques de Vaucleroy et le Baron Luc Vansteenkiste étaient des administrateurs indépendants selon le Code belge des Sociétés. En outre, l'Assemblée Générale Ordinaire a approuvé (i) le renouvellement de mandat de Deloitte en tant que Commissaire pour une période de trois ans, (ii) la clause de changement de contrôle contenue dans la convention de crédit revolving syndiquée de EUR 600 millions d'une durée de cinq ans, conclue le 15 avril 2011, (iii) une clause permettant le rembourse-

ment 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, (iv) le maintien des périodes d'acquisition actuelles des Restricted Stock Unit Awards dans le cadre du Delhaize America Restricted Stock Unit Plan, (v) le maintien des périodes d'exercice actuelles dans le cadre du U.S. 2002 Incentive Plan, et (vi) une augmentation de la rémunération maximale pour les membres des comités permanents du Conseil d'Administration, et la possibilité pour le Président du Conseil de recevoir une rémunération en tant que membre d'un comité permanent du Conseil.

Lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire, les actionnaires ont renouvelé le pouvoir du Conseil d'Administration, pour une période de cinq ans, d'acquérir les actions propres de la Société et ont approuvé divers amendements aux Statuts de la Société, en vertu de la nouvelle loi belge relative aux droits des actionnaires.

Le procès-verbal de l'Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire du 26 mai 2011, en ce compris le résultat des votes, ainsi que tous les autres documents qui y ont trait, sont disponibles sur le site internet de la Société.

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 nommée une « personne ») qui détient ou acquiert (directement ou indirectement, par la propriété d'American Depositary Shares (« ADSs ») 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 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 5%, 10%, et ainsi

de suite, par tranche de 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 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, en ayant pour conséquence que leurs droits de vote atteignent, augmentent au-delà ou diminuent en deçà de l'un des seuils susmentionnés.

La déclaration doit être transmise à la 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 Générale 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.

À l'exception des actionnaires repris dans le tableau ci-après, aucun actionnaire ou groupe d'actionnaires n'a déclaré, à partir du 31 décembre 2011, détenir au moins 3% des droits de vote existants du Groupe Delhaize.

Rebelco SA (filiale de Sofina SA)	4,04%
Citibank, N.A. ⁽¹⁾	10,62%
BlackRock Group	4,00%
Silchester International Investors LLP	5,03%

(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 2011, les administrateurs et le Management Exécutif de la Société détenaient en tant que groupe un total de 478 532 actions ordinaires et ADRs de la SA Groupe Delhaize, ce qui représentait approximativement 0,47% du nombre total d'actions existantes de la Société à cette date. Le 31 décembre 2011, le Management Exécutif de la Société détenait en tant que groupe 856 859 options sur actions, warrants et restricted stock units sur un nombre équivalent d'actions ordinaires ou d'ADR de la Société existants ou à émettre.

Audit Externe

L'audit externe de la SA Groupe Delhaize est réalisé par Deloitte Reviseurs d'Entreprises, représenté par M. Michel Denayer, jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire de 2014.

Certification des comptes 2011

En 2012, 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 2011 donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de la Société. Le Comité d'Audit a examiné et discuté avec le Commissaire les résultats des audits du Commissaire concernant ces comptes.

Honoraires du Commissaire pour les services relatifs à l'année 2011

Le tableau ci-après décrit les honoraires du Commissaire et de ses filiales relatifs aux services à la SA Groupe Delhaize et ses filiales concernant l'exercice social 2011.

(en EUR)	2011
a. Contrôle des comptes statutaires de la SA Groupe Delhaize ⁽¹⁾	450 000
b. Contrôle légal des comptes consolidés ⁽¹⁾	234 398
Sous-total a, b : Honoraires tels qu'approuvés par les actionnaires à l'Assemblée Générale Ordinaire du 26 mai 2011	684 398
c. Contrôle des comptes statutaires des filiales de la SA Groupe Delhaize	1 874 902
Sous-total a, b, c : Contrôle des comptes statutaires de la SA Groupe Delhaize et de ses filiales	2 559 300
d. Audit du 20-F (Rapport Annuel déposé auprès de la Securities and Exchange Commission américaine)	42 000
e. Autres services requis par la loi	8 225
Sous-total d, e	50 225
f. Consultations et autres services d'audit non-récurrents	339 813
g. Services fiscaux	110 275
h. Autres services	69 819
Sous-total f, g, h	519 907
Total	3 129 432

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

En tant que Société qui a des titres enregistrés auprès de la Securities and Exchange Commission (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. 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 2011. Le Comité d'Audit 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.

Gestion des risques et contrôle interne

Aperçu

Le management de la Société est tenu d'instaurer et de maintenir un contrôle interne approprié. Le contrôle interne

est un processus effectué par le Conseil d'Administration et le management visant à fournir une assurance raisonnable quant à l'obtention d'objectifs qui ont trait à (i) l'efficacité et l'efficience des opérations, (ii) la fiabilité du reporting financier et (iii) la conformité avec les lois et règlements en vigueur.

Le Comité d'Audit surveille en dernier ressort les principaux risques d'entreprise et financiers et discute 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.

Les systèmes de gestion des risques et de contrôle interne de la Société sont établis et exécutés sur base des 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 (i) 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, (ii) 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 (iii) 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.

En tant que Société qui possède des titres enregistrés auprès de la SEC, la Société doit fournir (i) un rapport de gestion sur l'efficacité des contrôles internes de la Société

relatifs aux états financiers, (ii) l'appréciation du Commissaire sur l'efficacité des contrôles internes relatifs 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 2011 sera reprise dans le Rapport annuel (formulaire 20-F) de 2011, qui doit être déposé auprès de la SEC au plus tard le 30 avril 2012. Le Rapport annuel 2010 du Groupe (enregistré sous le formulaire 20-F) comprend la conclusion du management que le contrôle interne du Groupe relatif au reporting financier était effectif au 31 décembre 2010. Le Commissaire conclut que le Groupe maintenait, dans tous les domaines importants, un contrôle effectif sur le reporting financier au 31 décembre 2010.

Environnement de contrôle

La Société est active dans 11 pays sur trois continents. Elle opère dès lors de manière décentralisée. Le management du Groupe s'organise autour de solides équipes de gestion au niveau régional et au niveau des enseignes dont les responsabilités ont été attribuées à des membres du Comité Exécutif, suivant le cas.

La Société fournit des fonctions de support et de coordination centralisées à toutes ses Sociétés opérationnelles locales et assure le contrôle et le suivi de certaines activités dans l'ensemble du Groupe. Nos sociétés opérationnelles ont acquis des positions de leader en distribution alimentaire grâce à une stratégie de marché différenciée et bénéficient de support au niveau régional et/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 du Groupe et les objectifs d'ensemble soient poursuivis sous une autorité décisionnelle contrôlée et bien définie.

Le *Guide pour une Conduite Ethique 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.

Nous attendons également de nos exploitants de magasins franchisés et indépendants, de nos fournisseurs et de nos consultants externes, tels que les conseillers économiques, financiers, techniques ou juridiques, qu'ils suivent ces normes de conduite. En définitive, le guide sert à prendre les bonnes décisions et à conduire les affaires dans le respect de l'éthique.

L'intégralité de ce Guide est disponible sur le site internet du Groupe.

Gestion des risques

La Société définit la gestion des risques comme un processus permettant d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques liés aux activités opérationnelles de la Société dans le but de minimiser les effets de tels risques sur la capacité de la Société à atteindre ses objectifs et créer de la valeur pour ses parties prenantes.

Tous les responsables de la Société, quel que soit leur niveau dans l'organisation, se doivent de gérer les risques. Ces responsables doivent être conscients des risques et les comprendre lorsqu'ils mettent au point des stratégies, fixent des objectifs et prennent des décisions. De nombreux départements au sein de la Société soutiennent les activités de gestion des risques, comme Legal, Compliance, Internal Audit, Quality Assurance and Food Safety, Insurance, Claims Management, Loss Prevention/Security, Health/Safety, Information Security, Accounting and Finance et Risk Management. Ces activités permettent à nos responsables d'accomplir leurs responsabilités en matière de gestion des risques.

Le Comité d'Audit et le Comité Exécutif ont approuvé le Programme de Gestion des Risques du Groupe Delhaize, un processus commun à l'ensemble de la Société fournissant à ses responsables des informations qualitatives sur les risques et sur la manière d'agir sur ceux-ci. Ce Programme standardisé permet à la Société de se faire une idée globale du risque, de renforcer sa capacité à gérer le risque, et constitue un outil pour sécuriser notre succès futur. Il donne une vue claire des informations sur le risque tant aux responsables de la Société qu'au Comité Exécutif, au Comité d'Audit et au Conseil d'Administration.

Le Programme et son cadre plus général ont pour but de gérer le risque au sens large, dans l'ensemble du Groupe. Il peut servir à gérer le risque au niveau de l'entreprise, d'une région, d'une société opérationnelle, d'une fonction, d'un département, d'un processus, d'une activité ou encore d'un projet.

Ce cadre de risque soutient la gestion des risques de l'entreprise (« Enterprise Risk Management »). Le processus traditionnel de gestion des risques commence par identifier les activités ou processus d'entreprise ainsi que les risques qui y sont liés. La gestion des risques de l'entreprise passe d'abord par les priorités, buts et objectifs stratégiques de la Société et une évaluation de ces risques qui pourraient empêcher la Société d'atteindre ces priorités et objectifs stratégiques.

Information et Communication

Toute information pertinente est identifiée, saisie et communiquée aux collaborateurs d'une manière et dans un délai tels qu'ils leur permettent de prendre leurs responsabilités efficacement. Les systèmes d'information de la Société établissent des rapports, contenant des informations opérationnelles, financières et de conformité, permettant ainsi de diriger et de contrôler chaque aspect des activités. La communication au sein de la Société s'entend au sens large, c'est-à-dire tant verticalement (de haut en bas et de bas en haut) qu'horizontalement.

L'Administrateur Délégué et son Comité Exécutif ont donné le ton et ont fait comprendre que des activités de contrôle interne cohérentes et efficaces sont essentielles pour atteindre l'excellence d'exécution, qui est un des principes fondamentaux du New Game Plan.

Les informations financières sont rapportées de manière uniforme tant vers le haut que vers le bas, ce qui assure la cohérence des données, 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 préparer rigoureusement les informations relatives à la performance et de les transmettre à temps aux parties prenantes afin de prendre des bonnes décisions.

Activités de contrôle

Les activités de contrôle incluent 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 corporate support offices. 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 communiquées périodiquement à l'ensemble de la Société.

Suivi

Le suivi, tel que décrit par le cadre COSO, est effectué afin de s'assurer que « le contrôle interne continue de se dérouler efficacement. ». La Société a développé 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 identifier des anomalies, révélatrices d'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'une équipe d'Audit interne professionnelle et indépendante dirigée par le Chief Audit Officer, qui rapporte au Comité d'Audit sur le plan fonctionnel. Le Comité d'Audit 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.

Toute carence en matière de contrôle interne identifiée par l'Audit interne est communiquée en temps opportun au management et un suivi périodique est opéré pour veiller à ce qu'une action correctrice a bien été prise.

La responsabilité finale du suivi des performances de l'entreprise et de son contrôle interne incombe au Conseil d'Administration de la Société. En ce sens, les différents Comités, décrits dans ce document, ont été constitués pour surveiller les différents aspects des performances de la Société ; les Règlements des différents Comités sont disponibles sur le site internet de la Société.

La Société a déterminé, au 31 décembre 2011, que des contrôles internes effectifs étaient en place.

Autres matières de gouvernance

Règles de conduite relatives aux opérations avec une personne liée

Conformément aux recommandations du Code belge de Gouvernance d'Entreprise, la Société a adopté des Règles de Conduite Relatives aux Opérations avec une personne liée qui contiennent des exigences applicables aux membres du Conseil et au Management Exécutif, en plus des exigences en matière de conflits d'intérêts exposées dans le Guide de Conduite Ethique des Affaires, qui est disponible sur www.groupedelhaize.com. Les Règles de Conduite relatives aux Opérations avec une personne liée sont jointes en Annexe F à la Charte de Gouvernance d'Entreprise de la Société. Les membres du Conseil d'Administration et du Mana-

gement Exécutif de la Société et de ses filiales ont complété en 2011 un questionnaire relatif aux Opérations avec une personne liée pour satisfaire aux exigences de contrôle interne. De plus amples informations sur les opérations avec une personne liée, telles qu'elles sont définies selon les normes comptables internationales IFRS, sont disponibles dans la Note 3.2 aux comptes consolidés.

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

La Société a 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 relatives à l'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 les a informées périodiquement en 2011 sur ces règles de conduite et sur les périodes de restriction applicables aux 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.

Respect du Code belge de Gouvernance d'Entreprise

Suivant le principe « se conformer ou expliquer » du Code belge de Gouvernance d'Entreprise, la Société a conclu que pour servir au mieux les intérêts

de la Société et de ses actionnaires, il convient de s'écarter du Code dans un nombre restreint de cas spécifiques. En 2011, l'écart suivant a été appliqué :

La disposition 4.5 du Code belge de Gouvernance d'Entreprise stipule notamment que les administrateurs ne devraient pas envisager d'accepter plus de cinq mandats d'administrateurs dans des sociétés cotées en bourse. Selon le Conseil d'Administration du Groupe Delhaize, le simple fait qu'une personne ait un mandat d'administrateur dans plus de cinq sociétés cotées ne devrait pas la disqualifier automatiquement en tant que membre du Conseil d'Administration du Groupe Delhaize. Cette situation devrait plutôt être examinée au cas par cas afin de déterminer si elle pourrait affecter le niveau de performance de cette personne en tant qu'administrateur du Groupe Delhaize. Pour cette raison, le Conseil d'Administration du Groupe Delhaize se réserve le droit de déroger à cette règle à la demande d'un administrateur non exécutif. Au moment de prendre sa décision, le Conseil prendra notamment en considération le temps effectif probable que l'administrateur non exécutif devra consacrer à la Société. Le Conseil d'Administration a accordé une telle dérogation au Baron Vansteenkiste et au Comte Goblet d'Alviella, qui ont tous deux siégés au conseil d'administration de plus de cinq Sociétés cotées en bourse. Cette dérogation n'est plus d'application puisque le Baron Vansteenkiste a désormais moins de cinq mandats d'administrateur dans des sociétés cotées en bourse et que le Comte Goblet d'Alviella a démissionné de sa fonction d'administrateur de la Société au 1^{er} juillet 2011.

Engagements en cas de changement de contrôle sur la Société au 31 décembre 2011

Des membres du management des sociétés opérationnelles non américaines ont reçu des options sur actions émises par le Conseil d'Administration dans le cadre des plans d'options sur actions 2002 à 2007, octroyant aux bénéficiaires le droit d'acquérir des actions ordinaires de la Société. Des membres du management des socié-

tés 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, octroyant aux bénéficiaires le droit de souscrire à de nouveaux American Depositary Receipts de la Société. L'Assemblée Générale des Actionnaires a approuvé une clause de ces plans qui prévoit que, en cas de changement de contrôle exercé sur la Société, les bénéficiaires auront le droit d'exercer leurs options et warrants, sans devoir tenir compte de leur période d'exercice. Le nombre d'options et de warrants existants dans le cadre de ces plans au 31 décembre 2011 est indiqué dans la Note 21.3 des comptes consolidés.

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 a approuvé une disposition du plan de performance en espèces qui prévoit que les bénéficiaires sont autorisés à recevoir le paiement complet en espèces relatif à toute attribution existante 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 S&P.

Lors des Assemblées Générales Ordinaires tenues les 24 mai 2007, 22 mai 2008, 28 mai 2009, 27 mai 2010 et 26 mai 2011, 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 EUR 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 ou billets de trésorerie.

Le 27 juin 2007, la Société a émis un montant de EUR 500 millions d'obligations senior à 5,625% venant à échéance en 2014 et un montant de USD 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 en dollars à 6,50% ont ensuite été échangées en obligations en dollars à 6,50% pouvant être cédées librement aux Etats-Unis. L'Assemblée Générale des actionnaires a approuvé l'insertion d'une disposition dans chacune de ces séries d'obligations 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.

Le 2 février 2009, la Société a émis des obligations seniors pour un montant de USD 300 millions, à un taux d'intérêt annuel de 5,875%, venant à échéance en 2014, et réservées à des investisseurs qualifiés. Cette émission a été enregistrée par le Groupe Delhaize auprès de la Securities and Exchange Commission (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 S&P.

Le 6 octobre 2010, la Société a annoncé l'émission d'un montant de USD 827 millions de nouvelles 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 détenues 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 S&P.

Le 5 octobre 2011, le Groupe Delhaize a annoncé la clôture, 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 EUR 400 millions. 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 S&P.

L'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires qui s'est tenue le 26 mai 2011 a approuvé la clause de changement de contrôle contenue dans le crédit revolving de EUR 600 millions d'une durée de 5 ans, conclue le 15 avril 2011 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 Fortis Bank SA/NV, Bank of America Securities Limited, JP Morgan PLC et Deutsche Bank AG, London Branch, en leur qualité de Bookrunning Mandated Lead Arrangers. La clause de changement de contrôle prévoit que, au cas où une personne (ou des personnes agissant de concert) obtient le contrôle de la Société ou devient propriétaire de plus de 50% du capital émis de la Société, cela engendrera un paiement anticipé obligatoire et l'annulation de la facilité de crédit.

Rapport de rémunération

Le Groupe Delhaize souhaite faire preuve de transparence envers ses actionnaires et toutes les autres parties prenantes en leur fournissant des informations exactes et transparentes sur la rémunération des dirigeants. Ce rapport de rémunération aborde les sujets suivants :

- L'application de la politique de rémunération en 2011 ;
- Le rôle et l'implication des diverses parties dans l'analyse et dans les décisions relatives aux rémunérations des dirigeants ;
- La rémunération des administrateurs ;
- La rémunération des membres du Management Exécutif ; et
- Les directives relatives à la possession d'actions

La politique de rémunération d'application en 2011

En 2011, la Société a appliqué la politique de rémunération pour les administrateurs et les membres du Management Exécutif telle que disponible en Annexe E de la Charte de Gouvernance d'Entreprise sur le site Internet de la Société (www.groupedelhaize.com).

Le Groupe Delhaize tient à récompenser les talents, l'expérience et les résultats. En conséquence, la politique de rémunération du Groupe Delhaize est conçue dans le but d'offrir des avantages en vue de générer une croissance solide et des rendements élevés pour les actionnaires. En agissant de la sorte, nous attirerons et garderons des dirigeants et des administrateurs talentueux.

Le but de cette politique est 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 de marché et des différences entre les sociétés opérationnelles du Groupe. Le Groupe Delhaize applique cette politique de manière cohérente depuis des années.

La politique de rémunération a été amendée en 2011 afin de refléter la décision, prise lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 26 mai 2011, d'aug-

menter la rémunération maximale des membres d'un comité permanent du Conseil, et de permettre au Président du Conseil de recevoir une rémunération en tant que membre d'un comité permanent du Conseil.

Au 7 mars 2012, le Management n'avait pas l'intention de modifier sensiblement la politique de rémunération dans les deux années à venir à l'exception de la mise en place dans l'année d'un nouveau plan d'intéressement à court terme (bonus annuel) qui sera applicable aux Directors, Vice Presidents, Senior Vice Presidents, Executive Vice Presidents et à l'Administrateur Délégué de la Société (pour plus de détails, voir ci-dessous).

Rôle et implication des diverses parties dans l'analyse et dans les décisions relatives aux rémunérations des cadres dirigeants

Rôle du Comité de Rémunération & de Nomination (« CRN »)

La composition et les activités du CRN sont commentées à la page 39.

Rôle de certains dirigeants dans les décisions relatives aux rémunérations des dirigeants

L'Administrateur Délégué de la Société émet des recommandations sur la rémunération de tous les dirigeants et les présente ensuite au CRN. 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 de la Société assiste l'Administrateur Délégué dans cette tâche.

Rôle du consultant externe en rémunération

En 2011, comme dans le passé, la Société a engagé un consultant externe indépendant en rémunération pour assister le CRN dans son analyse des pratiques de marché. Ce consultant a travaillé en collaboration avec la direction de la Société qui lui a fourni des informations contextuelles et un soutien pour formuler ses recommandations.

Rémunération des administrateurs

Les administrateurs de la Société reçoivent pour leurs services un montant

fixe annuel, décidé par le Conseil d'Administration et ne pouvant dépasser les montants maximum 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 EUR 80 000 par an et par administrateur, et (ii), pour le Président du Conseil, un montant maximal de EUR 160 000 par an. Les montants cités ci-dessus sont majorés d'un montant maximal de EUR 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 EUR 15 000 par an pour le Président de tout comité permanent du Conseil. La Société ne fournit aux administrateurs aucune rémunération, avantage, paiement lié à des actions ou autre avantage, autre que leur rémunération pour leurs services en tant qu'administrateur de la Société. Pour certains administrateurs non belges, la Société supporte une partie du coût de préparation de leurs déclarations d'impôts belges et américaines. 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.

Le montant individuel des rémunérations octroyées aux administrateurs pour les exercices 2011, 2010 et 2009 est repris dans le tableau en page 49. Tous les montants présentés sont des montants bruts, avant déduction du précompte professionnel.

Rémunération du Management Exécutif

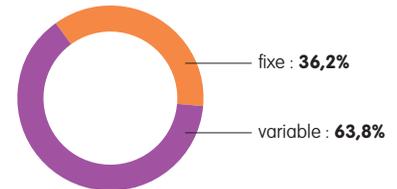
Le terme « Management Exécutif » fait référence aux membres du Comité Exécutif du Groupe Delhaize.

La politique de Rémunération du Groupe Delhaize a été mise en place dans le but de générer une forte croissance de résultats annuels ainsi qu'une croissance durable de la valeur pour les actionnaires sur le long terme. Les performances à court terme sont récompensées par des paiements en espèces et les résultats à long terme par une combinaison de paiements en espèces et d'instruments financiers. Les para-

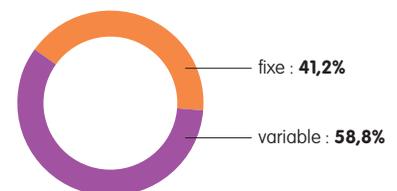
(en EUR)	2009	2010	2011
Administrateurs non exécutifs			
Comte Jacobs de Hagen	EUR 160 000	EUR 160 000	EUR 175 000
Comte Goblet d'Alviella ⁽¹⁾	EUR 85 000	EUR 85 000	EUR 45 000
Claire Babrowski	EUR 85 000	EUR 85 000	EUR 90 000
Comte de Pret Roose de Calesberg ⁽²⁾	EUR 85 000	EUR 85 000	EUR 36 099
François Cornélis ⁽³⁾	EUR 80 000	EUR 80 000	EUR 32 088
Hugh Farrington	EUR 85 000	EUR 85 000	EUR 90 000
Robert J. Murray ⁽⁴⁾	EUR 95 000	EUR 89 038	EUR 80 000
Didier Smits ⁽⁵⁾	EUR 82 033	EUR 80 000	EUR 80 000
Jack Stahl ⁽⁶⁾	EUR 82 967	EUR 87 981	EUR 95 000
Baron Luc Vansteenkiste ⁽⁷⁾	EUR 80 000	EUR 82 981	EUR 90 000
Jacques de Vauleroy	EUR 80 000	EUR 80 000	EUR 85 989
Jean-Pierre Hansen ⁽⁸⁾	EUR 0	EUR 0	EUR 47 912
Mats Jansson ⁽⁹⁾	EUR 0	EUR 0	EUR 53 901
Bill McEwan ⁽¹⁰⁾	EUR 0	EUR 0	EUR 47 912
Total Administrateurs non exécutifs	EUR 1 000 000	EUR 1 000 000	EUR 1 048 901
Administrateur exécutif			
Pierre-Olivier Beckers ⁽¹¹⁾	EUR 80 000	EUR 80 000	EUR 80 000
Total	EUR 1 080 000	EUR 1 080 000	EUR 1 128 901

(1) Au prorata : M. Goblet d'Alviella a quitté le Conseil d'Administration le 30 juin 2011.
 (2) Au prorata : M. de Pret Roose de Calesberg a quitté le Conseil d'Administration le 26 mai 2011.
 (3) Au prorata : M. Cornélis a quitté le Conseil d'Administration le 26 mai 2011.
 (4) Au prorata : M. Murray a quitté le Comité d'Audit le 27 mai 2010 et le Comité de Rémunération et de Nomination le 26 mai 2011.
 (5) Au prorata : M. Smits a quitté le Comité d'Audit le 28 mai 2009.
 (6) Au prorata : M. Stahl a rejoint le Comité d'Audit le 28 mai 2009 et est devenu président du Comité d'Audit le 27 mai 2010.
 (7) Au prorata : M. Vansteenkiste a rejoint le Comité d'Audit le 27 mai 2010.
 (8) Au prorata : M. Hansen a rejoint le Conseil d'Administration le 26 mai 2011.
 (9) Au prorata : M. Jansson a rejoint le Conseil d'Administration le 26 mai 2011.
 (10) Au prorata : M. McEwan a rejoint le Conseil d'Administration le 26 mai 2011.
 (11) Les montants se rapportent exclusivement à la rémunération de l'administrateur exécutif et ne prennent pas en compte sa rémunération en tant qu'Administrateur Délégué, qui est détaillée de manière séparée ci-dessous.

Rémunération fixe et variable de l'Administrateur Délégué



Rémunération fixe et variable des autres membres du Management Exécutif



Les tableaux apparaissant dans les sections suivantes de ce rapport se basent sur les paiements reçus pendant l'année et non sur les montants octroyés pour cette année. Par exemple, les paiements pour 2011 incluent les versements en espèces basés sur le bonus annuel octroyé pour 2010 et les primes de performance en espèces reçues pour la période 2008-2010.

Les graphiques suivants illustrent la répartition de la rémunération variable payée par élément à l'Administrateur Délégué et celle payée aux autres membres du Management Exécutif.

graphes suivants présentent en détail les différentes composantes de la rémunération du Management Exécutif et illustrent son évolution au fil du temps.

La rémunération du Management Exécutif comprend les éléments suivants

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

Au moment de déterminer les rémunérations, le CRN tient compte de chacun de ces éléments.

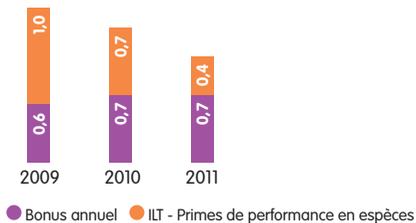
En général, ces éléments peuvent être répartis en deux catégories: fixe ou variable. Le salaire de base ainsi que les autres avantages et les avantages de retraite et postérieurs à l'emploi sont considérés comme fixes. Le bonus annuel et les différents éléments des incitants à long terme sont considérés comme variables.



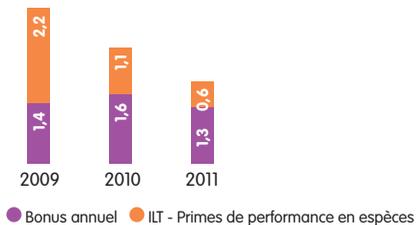
Le Groupe Delhaize pense que la proportion actuelle entre rémunération fixe et rémunération variable offre à ses dirigeants des incitants appropriés en vue d'optimiser les objectifs à court et à long termes de la Société et de ses actionnaires.

Les graphiques suivants illustrent la proportion entre rémunération fixe et rémunération variable de l'Administrateur Délégué et des autres membres du Management Exécutif. Ces graphiques tiennent compte du salaire de base, du bonus annuel et des primes de performance en espèces octroyés en 2011.

Rémunération variable de l'Administrateur Délégué par élément (en millions de EUR)



Rémunération variable des autres membres du Management Exécutif par élément (en millions de EUR)

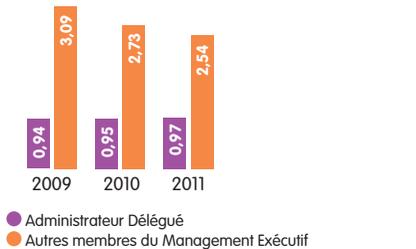


Salaire de base

Le salaire de base constitue un élément clé du total de la rémunération, d'abord en lui-même, mais aussi parce que les montants cibles pour le bonus annuel et les incitatifs à long terme sont exprimés en pourcentage du salaire de base.

Les salaires de base sont calculés et ajustés dans le cadre d'une évaluation annuelle. Ce processus de révision prend en compte les pratiques du marché. Le tableau suivant donne un aperçu du salaire de base versé à l'Administrateur Délégué et de celui payé aux autres membres du Management Exécutif pour la période 2009-2011.

Salaire de base (en millions de EUR)



	Salaire de base*	Administrateur Délégué	Autres membres du Management Exécutif
(en millions de EUR)		Paiement	Nombre de personnes
2011		0,97	6
2010		0,95	7
2009		0,94	7

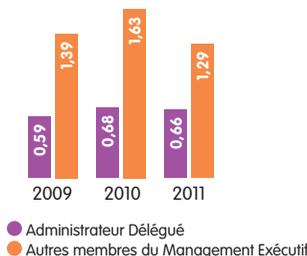
* Tous les montants sont des montants bruts, avant déduction du précompte professionnel et des cotisations de sécurité sociale. Ils ne comprennent pas la rémunération de l'Administrateur Délégué en tant qu'Administrateur de la Société.

Pour 2012, l'Administrateur Délégué et les membres du Management Exécutif ont recommandé au Conseil d'administration, qui a accepté, de maintenir leur salaire de base inchangé, excluant également ainsi l'indexation automatique (Belgique) ou, le cas échéant, les ajustements liés au coût de la vie.

Bonus annuel

Le bonus annuel récompense les résultats à court terme du Management Exécutif. Le bonus annuel est octroyé en espèces lorsque les objectifs de performance liés à la personne et à la Société ont été atteints. Ce bonus annuel est un élément variable de la rémunération des dirigeants.

Bonus annuel (en millions de EUR)

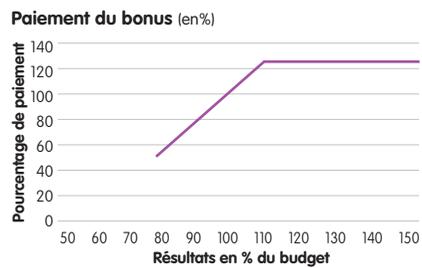


Performances en 2010

Le bonus annuel payé dans l'année est calculé en fonction des performances réalisées lors de l'année précédente par rapport aux objectifs qui ont été approuvés par le Conseil d'Administration. Le montant cible de l'année en cours s'exprime en pourcentage du salaire de base annuel de la personne pour cette année. Le bonus annuel payé en 2011

se basait sur les performances réalisées par rapport à l'objectif approuvé par le Conseil d'Administration pour le bénéfice d'exploitation pour l'année 2010.

Le Groupe Delhaize utilise une échelle pour corréliser les performances réelles avec les objectifs de performances afin de déterminer le montant du bonus. Pour les paiements effectués en 2010, 80% des objectifs de performance devaient être atteints pour que soit versé un bonus équivalant à 50% du montant cible. Le montant du bonus augmente lorsque les performances dépassent 80% de l'objectif. Si les performances atteignent ou dépassent 110% de l'objectif, le montant du bonus équivaudra à 125% du montant cible, soit le montant maximal. Si les performances réelles n'atteignent pas 80% de l'objectif, le versement du bonus se fera à l'entière discrétion du Conseil d'Administration, sur recommandation du CRN. Le graphique suivant donne un aperçu de cette échelle.



Le bonus annuel de l'Administrateur Délégué dépend des résultats consolidés du Groupe. Pour les autres membres du Management Exécutif, le montant du bonus annuel est fonction de leurs responsabilités respectives, que ce soit au niveau consolidé du Groupe ou à un niveau combinant les sociétés opérationnelles, les régions et le niveau consolidé du Groupe.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des bonus annuels payés en 2011, 2010 et 2009 (sur la base des performances de l'année précédente).

Bonus annuel*	Administrateur Délégué	Autres membres du Management Exécutif	
(en millions de EUR)	Paiement	Nombre de personnes	Paiement
2011	0,66	6	1,29
2010	0,68	7	1,63
2009	0,59	7	1,39

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

Performances en 2011

En 2012, l'Administrateur Délégué et les membres du Management Exécutif recevront le paiement de leur bonus annuel lié à leur performance au cours de 2011. Tenant compte de l'environnement actuel, le Management Exécutif a volontairement recommandé au Conseil d'Administration, qui a accepté, d'ajuster le bonus annuel lié à la performance 2011 à 50% du montant cible, largement inférieur à ce qu'ils auraient obtenu si l'échelle prévue avait été appliquée.

En conséquence, l'Administrateur Délégué recevra EUR 0,39 millions et les autres membres du Management Exécutif EUR 0,75 millions ensemble (ces montants sont bruts avant déduction du précompte professionnel et des cotisations de sécurité sociale).

Performances à partir de 2012

A partir des performances de 2012, le financement du bonus annuel des dirigeants occupant une fonction de Directeur, Vice President, Senior Vice President, Executive Vice President et Administrateur Délégué tiendra compte de deux éléments :

- 50% du financement sera basé sur les performances de la Société : bénéfice d'exploitation et autres paramètres pertinents.
- 50% du financement sera basé sur les performances individuelles : ces performances seront directement liées à la réalisation de 4-5 objectifs individuels qui seront définis lors d'un processus de fixation des objectifs individuels.

Ce nouveau système supporte la stratégie en mettant l'accent sur la croissance et l'efficacité en encourageant une culture de la gestion des performances.

Incitants à long terme

Le plan d'incitants à long terme vise à garder les membres du Management Exécutif et à récompenser le succès à long terme du Groupe. Le plan d'incitants à long terme du Groupe Delhaize se compose de trois éléments :

- Les options sur actions et les warrants;
- Les restricted stock unit awards (essentiellement d'application aux Etats-Unis);
- Les primes de performance en espèces.

Ces éléments représentent généralement approximativement 25%, 25% et 50% de la valeur totale des incitants à long terme, respectivement.

Options sur actions / Warrants

En 2011, 173 583 options sur actions ont été octroyées aux membres du Management Exécutif du Groupe Delhaize. Le prix d'exercice par action des options sur actions octroyées en 2011 s'élevait à EUR 54,11 pour les options sur actions ordinaires cotées sur NYSE Euronext Bruxelles, et à USD 78,42 pour les options liées aux American Depositary Shares de la Société cotées sur le New York Stock Exchange.

Les options octroyées en juin 2011 aux dirigeants des sociétés opérationnelles américaines du Groupe en vertu du Delhaize Group 2002 U.S. Stock Incentive Plan deviennent exerçables, par annuités égales d'un tiers, sur une période de 3 ans à partir de la date d'octroi. Les options attribuées en juin 2011 aux autres dirigeants en vertu du Plan d'Options sur Actions 2007 sont exerçables après une période de 3 ans et demi suivant la date d'octroi (« cliff vesting »).

Conformément à l'Article 520ter du Code belge des Sociétés, le Conseil d'Administration a proposé à l'Assemblée Générale Ordinaire de mai 2011 d'autoriser le Groupe Delhaize à maintenir l'octroi d'options exerçables par annuités égales d'un tiers sur une période de trois ans suivant la date de l'octroi, et ce en vue de conserver un cadre de recrutement et de rétention compétitif aux Etats-Unis. L'Assemblée Générale Ordinaire du 26 mai 2011 a autorisé le Groupe Delhaize à maintenir ces octrois selon le schéma cité plus haut.

Lors de l'Assemblée Générale Ordinaire de mai 2012, le Conseil d'Administration proposera de renouveler le Delhaize Group 2002 U.S. Stock Incentive Plan et d'autoriser le Groupe Delhaize à maintenir l'octroi d'options exerçables par annuités égales d'un tiers sur une période de trois ans suivant la date de l'octroi en vertu du nouveau Delhaize Group 2012 U.S. Stock Incentive Plan.

Pour plus de détails sur les plans d'intéressement basés sur des actions, veuillez consulter la Note 21.3 des comptes consolidés.

La valeur des options sur actions octroyées détermine leur nombre. Cette valeur est déterminée chaque année au moment de l'octroi à l'aide de la formule Black-Scholes. La valeur d'une option sur actions peut varier d'année en année. Par conséquent, le nombre total d'options octroyées peut également varier d'une année à l'autre.

Le tableau suivant présente le nombre d'options sur actions attribuées à l'Administrateur Délégué et aux différents membres du Management Exécutif durant la période 2009-2011.

	Nombre d'options sur actions octroyées		
	2009	2010	2011
Pierre-Olivier Beckers	35 000	31 850	32 000
Rick Anicetti	27 188	0	0
Renaud Cogels	16 566	0	0
Stéfan Descheemaeker	32 306*	17 591	20 487
Michel Eeckhout	16 451	14 827	23 176
Ron Hodge	19 655	20 567	45 381**
Nicolas Hollanders	9 633	8 765	14 238
Kostas Macheras	NA	12 741	20 306
Michael Waller	18 996	0	17 995
Total	175 795	106 341	173 583

* Dont un octroi spécial à la signature comme prévu dans ses conditions d'emploi en 2009.
 ** Dont un octroi spécial lors de sa nomination au poste de CEO de Delhaize America.

En 2011, les membres du Management Exécutif ont exercé 12 757 options sur actions et 6 600 options sur actions ont expiré. Le tableau qui suit indique le nombre d'options sur actions exercées pour l'Administrateur Délégué et les autres membres du Management Exécutif, ainsi que le moment auquel ces options ont été initialement octroyées.

Options sur actions

	Exercées en 2011	Année(s) de l'octroi
Pierre-Olivier Beckers	10 041	2004, 2005
Stéfan Descheemaeker	0	
Michel Eeckhout	2 716	2004
Ron Hodge	0	
Nicolas Hollanders	0	
Kostas Macheras	0	
Michael Waller	0	
Total	12 757	

Restricted Stock Unit Awards

Les restricted stock unit awards octroyées en 2011 en vertu du Delhaize America Restricted Stock Unit Plan sont un engagement de la Société de délivrer des actions de la Société au bénéficiaire, sans frais pour celui-ci (une restricted stock unit équivaut à une action ordinaire). Les actions sont délivrées au cours d'une période de 5 ans à partir de la fin de la deuxième année suivant l'octroi des restricted stock unit awards. Ces actions peuvent être vendues par le bénéficiaire à tout moment après leur délivrance conformément aux directives et restrictions décrites dans les Règles de conduite de la Société relatives aux transactions sur titres.

Conformément à la loi belge relative au renforcement de la gouvernance d'entreprise, le Conseil d'Administration a proposé à l'Assemblée Générale Ordinaire de mai 2011 d'autoriser Delhaize America à maintenir l'octroi de restricted stock unit awards qui sont délivrées sur une période de cinq ans commençant au terme de la deuxième année et ce, en vue de conserver un cadre de recrutement et de rétention compétitif sur le marché américain. L'Assemblée Générale Ordinaire du 26 mai 2011 a autorisé le Groupe Delhaize à maintenir ces octrois selon le schéma cité plus haut.

Lors de l'Assemblée Générale Ordinaire de mai 2012, le Conseil d'Administration proposera de renouveler le Delhaize Group 2002 U.S. Stock Incentive Plan et d'autoriser Delhaize America à maintenir l'octroi de Restricted Stock Unit Awards qui sont délivrées sur une période de cinq ans commençant au terme de la deuxième année qui suit la date d'octroi en vertu du nouveau Delhaize America 2012 Restricted Stock Unit Plan.

La valeur des restricted stock units octroyées détermine le nombre de restricted stock units attribuées. La valeur est déterminée chaque année à la date de l'octroi sur la base du prix de l'action à cette date. La valeur d'un restricted stock unit peut varier d'une année à l'autre. Par conséquent, le nombre total de restricted stock units peut également varier d'une année à l'autre.

Le tableau suivant présente le nombre de restricted stock units attribuées à l'Administrateur Délégué et aux différents membres du Management Exécutif durant la période 2009-2011.

	Nombre de Restricted Stock Units attribuées		
	2009	2010	2011
Pierre-Olivier Beckers	12 234	10 064	12 000
Rick Anicetti	7 564	0	0
Renaud Cogels	0	0	0
Stéfan Descheemaeker	7 024*	1 630	2 355
Michel Eeckhout	0	0	0
Ron Hodge	5 468	5 102	5 198
Nicolas Hollanders	1 584	1 288	1 637
Kostas Macheras	NA	0	0
Michael Waller	5 285	4 593	3 685
Total	39 159	22 677	24 875

* Dont un octroi spécial à la signature comme prévu dans ses conditions d'emploi.

Prime de performance en espèces

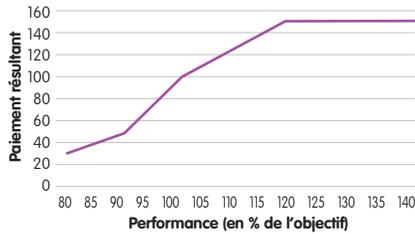
Le plan d'incitatifs à long terme comprend un élément qui peut résulter en un paiement en espèces pendant l'année qui suit une période de performance de 3 ans. La valeur de la prime de performance en espèces attribuée chaque année, appelée « le montant cible », est basée sur la valeur de l'avantage au moment de l'octroi, c'est-à-dire au début de la période de 3 ans. Par exemple, le paiement effectué en 2011 est basé sur les performances par rapport aux objectifs fixés en 2008. 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 en matière de rendement sur le capital investi (ROIC) et de la croissance annuelle des revenus, indicateurs de performance clés que la Société considère comme étroitement

liés à la création de valeur à long terme pour les actionnaires. Le poids relatif de ces valeurs a changé en 2011 et est désormais de 50% pour le ROIC (contre 70% en 2010) et de 50% pour la croissance des revenus (contre 30% en 2010).

La Société fixe ces objectifs chaque année sur la base de la croissance attendue pour la période de performance de 3 ans à venir. Les participants reçoivent le « montant cible » en espèces si les objectifs de performance sont atteints. Le montant de la récompense diminue lorsque la performance est inférieure aux objectifs et augmente lorsque la performance est supérieure aux objectifs. Le Conseil d'Administration détermine les objectifs de performance chaque année. Ces objectifs de performance prévoient un seuil minimum en-dessous duquel aucun paiement en espèces ne sera effectué, ainsi qu'un plafond si les objectifs sont dépassés.

Les participants peuvent recevoir jusqu'à 150% du montant cible si les performances réelles atteignent ou dépassent 120% des objectifs de performance, tant pour le ROIC que pour la croissance des revenus. A la fin de chaque période de trois ans, le ROIC et la croissance réelle des revenus sont comparés aux objectifs de performance de ces deux indices et le paiement réel est calculé. Le paiement en espèces s'effectue durant l'année qui suit la fin de la période de trois ans. Par exemple, les montants payés en 2011 se réfèrent à la réalisation des objectifs fixés pour la période 2008-2010. Ce principe est illustré dans le graphique suivant.

Fourchette de paiement (en%)



Le tableau ci-dessous présente les montants payés dans les années 2009-2011 pour les performances réalisées respectivement sur les périodes 2006-2008, 2007-2009 et 2008-2010.

	Prime de performance en espèces*	Administrateur Délégué	Autres membres du Management Exécutif
(en millions de EUR)		Paiement	Nombre de personnes
2011		0,40	6
2010		0,70	7
2009		1,00	7

* Les montants sont des montants bruts, avant déduction du précompte professionnel et des cotisations de sécurité sociale

Prime de performance en espèces (en millions de EUR)



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

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, et des avantages sociaux et de planning financier pour les membres américains 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 la culture du Groupe ainsi qu'aux pratiques du marché.

Les membres du Management Exécutif bénéficient de régimes de retraite qui varient selon les régions. Les membres américains du Management Exécutif participent à des régimes de retraite à prestations définies ainsi qu'à des régimes à cotisations définies dans leurs sociétés opérationnelles respectives. Le plan européen inclut des cotisations personnelles et est basé sur la durée de la carrière au sein de la Société. Durant l'année 2010, les membres du Management Exécutif en Belgique ont eu la possibilité de changer pour un régime à cotisations définies ou de maintenir le régime à prestations définies existant. Les montants versés par la Société sont repris dans le tableau récapitulatif en page 53.

Résumé de la rémunération totale payée

Le tableau suivant donne un résumé des différents éléments décrits dans les paragraphes ci-dessus et reprend les montants payés durant l'année.

	Administrateur Délégué			Autres membres du Management Exécutif ⁽²⁾		
(en millions de EUR) ⁽¹⁾	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Salaire de base	0,94	0,95	0,97	3,09	2,73	2,54
Bonus annuel ⁽³⁾	0,59	0,68	0,66	1,39	1,63	1,29
ILT - Primes de performances en espèces ⁽⁴⁾	1,03	0,74	0,38	2,15	1,12	0,56
Autres avantages à court terme	0,06	0,06	0,06	0,23	0,32	0,16
Avantage de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi	0,43	0,56	0,74	2,85	1,05	1,11
Total	3,05	2,99	2,81	9,71	6,85	5,66

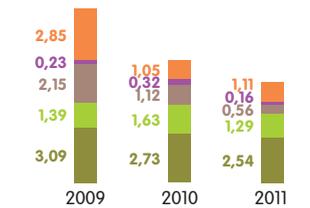
(1) Les montants sont des montants bruts, avant déduction du précompte professionnel et des cotisations de sécurité sociale. - (2) Comptait 6 membres en 2011 et 7 membres en 2010 et 2009. - (3) Sur la base des performances de l'Année-1. - (4) Sur la base des performances des 3 années précédentes.

Total des éléments de la rémunération de l'Administrateur Délégué (en millions de EUR)



- Avantage de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi
- Autres avantages à court terme
- ILT - Primes de performance en espèces
- Bonus annuel
- Salaire de base

Total des éléments de la rémunération des autres membres du Management Exécutif (en millions de EUR)



- Avantage de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi
- Autres avantages à court terme
- ILT - Primes de performance en espèces
- Bonus annuel
- Salaire de base

Directives relatives à la possession d'actions

Le Groupe Delhaize estime que le Management Exécutif doit être encouragé à maintenir un niveau minimal de possession d'actions pour aligner les intérêts du Management 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 CRN.

En vertu de ces directives et pendant toute la durée de leur emploi, L'Administrateur Délégué et les autres membres du Management 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 sont établis comme suit:

Multiple du salaire annuel de base	
Administrateur Délégué	300%
Management Exécutif payé en USD	200%
Management Exécutif payé en EUR	100%

La différence entre le management établi aux Etats-Unis et celui établi 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 du Management Exécutif. Aux Etats-Unis, la rémunération basée sur des actions est plus largement encouragée qu'en Europe.

Il est demandé au Management Exécutif d'atteindre ces niveaux de possession d'actions pour la fin de l'année 2012. Les nouveaux membres du Management Exécutif auront une période de 5 ans pour atteindre le niveau recommandé.

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

Principales conditions contractuelles relatives à l'engagement et au départ des membres du Management Exécutif

Le Management Exécutif de la Société, conformément aux contrats de travail et à la législation en vigueur, est rémunéré suivant la Politique de Rémunération de la Société et est chargé d'exercer des fonctions et des responsabilités conformes aux pratiques actuelles de marché et au Règlement du Management Exécutif.

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 de Conduite Ethique des Affaires de la Société, et sont soumis aux obligations de confidentialité et de non-concurrence, dans la mesure autorisée par la loi en vigueur. Les membres du Management Exécutif sont également soumis à d'autres clauses figurant habituellement dans les contrats de travail de dirigeants.

Les contrats de travail de l'Administrateur Délégué et de Michel Eeckhout, Nicolas Hollanders et Stéfan Descheemaeker, qui ont tous un contrat de

travail belge, ne prévoient pas d'indemnité de départ en cas de résiliation du contrat. Si le contrat devait être résilié, les parties négocieront de bonne foi pour déterminer les termes et conditions applicables à cette résiliation. En cas de désaccord, le litige sera tranché par les tribunaux appliquant les lois belges.

Le contrat de travail de Kostas Macheras, qui est un contrat de travail grec, prévoit une indemnité de départ équivalent à deux fois le salaire annuel de base et le bonus annuel dans certains cas de résiliation de contrat, par exemple dans le cas d'un départ à la retraite. Pareil paiement ne sera pas effectué en cas de licenciement de Kostas Macheras pour faute grave. Le contrat de travail grec cité ci-dessus se réfère aux activités de Kostas Macheras en sa qualité de CEO de notre filiale grecque et a été cité dans ce rapport dans un souci d'exhaustivité.

Le contrat de travail américain de Ron Hodge et Michael Waller prévoit le paiement de 2 à 3 fois le salaire annuel de base et le bonus annuel du dirigeant, ainsi que le maintien des avantages offerts par la Société en matière de soins médicaux et sociaux pour une période comparable en cas de résiliation du contrat de travail par la Société (sans raison valable) ou pour une raison valable par le dirigeant. La résiliation entraînera également le droit d'obtenir anticipativement tous ou presque tous les incitants à long terme.

Les contrats des membres du Management Exécutif ne prévoient pas de droit de récupération pour la Société dans le cas où les rémunérations variables payées auraient été calculées sur la base de données financières erronées.

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 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, les résultats 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 liés aux devises - Activités opérationnelles

La devise de présentation du Groupe est l'euro. Les activités du Groupe Delhaize sont principalement localisées aux Etats-Unis, en Belgique, dans le sud-est de l'Europe, qui inclut les activités en Grèce, en Serbie, en Bosnie-Herzégovine, au Monténégro, en Albanie, en Bulgarie et en Roumanie. Un faible pourcentage de nos activités est aussi localisé en Indonésie. Les résultats d'exploitation et la position financière de chacune des entités du Groupe Delhaize en dehors de la zone euro sont comptabilisés dans la devise locale concernée, et ensuite convertis en euros au taux de change applicable avant d'être inclus dans les comptes consolidés du Groupe Delhaize, qui sont présentés en euros (voir aussi Note 2.3 aux comptes consolidés « Résumé des méthodes comptables significatives » pour ce qui concerne la conversion de devises étrangères). Les fluctuations des taux de change entre ces devises étrangères et l'euro pourraient avoir un impact négatif important sur les comptes consolidés du Groupe Delhaize. Ces risques font l'objet d'une surveillance, exercée sur base régulière, à un niveau centralisé.

Étant donné qu'une partie considérable de ses actifs, passifs et résultats d'exploitation est libellée en dollars américains, le Groupe Delhaize est particulièrement exposé aux risques liés aux devises provenant de fluctuations du dollar américain par rapport à l'euro. Le Groupe ne se couvre pas contre ces risques de change du dollar américain. Le risque provenant du fait qu'une partie substantielle des activités du Groupe réalisée aux Etats-Unis est gérée en visant une compensation naturelle des devises entre les actifs et les passifs, et entre les revenus et les dépenses libellés en dollars américains.

Les risques restants, liés à l'utilisation de plusieurs devises au sein du Groupe et non compensés de manière naturelle, concernent surtout le paiement de dividendes par des sociétés américaines et les prêts entre sociétés du Groupe fonctionnant dans des devises différentes, qui subsistent après le processus de consolidation, conformément aux normes IFRS. Au besoin, le Groupe conclut des accords en vue de se couvrir contre les fluctuations du dollar américain relatives au paiement de dividendes, entre le moment de la déclaration par les sociétés américaines et les dates de paiement. Les prêts entre sociétés du Groupe fonctionnant dans des devises différentes, qui ne sont pas compensés naturellement, sont généralement entièrement couverts par l'utilisation de contrats de change à terme ou de swap de devises. Compte tenu des swaps de devises, 71% de la dette financière nette étaient libellés en dollars américains au 31 décembre 2011 tandis que 66% du bénéfice d'exploitation de 2011 étaient générés en dollars américains. Les positions résiduelles importantes dans des devises autres que les devises fonctionnelles de nos sociétés opérationnelles sont en général entièrement couvertes afin d'éliminer tout risque de devise résiduel (voir aussi Note 19 aux comptes consolidés « Instruments financiers dérivés et Couverture »).

Si, à la fin de l'année, le taux de change du dollar américain avait été plus haut/plus bas de 1 centime et que toutes les autres variables étaient restées inchangées, le bénéfice net du Groupe aurait augmenté/diminué de EUR 2 millions (2010 : 3 millions ; 2009 : EUR 3 millions).

Instruments financiers

Risques liés aux devises étrangères

Les risques liés aux devises relatifs aux instruments financiers sont les risques que la juste valeur ou les flux de trésorerie attendus d'un instrument financier fluctuent en raison de variations futures des taux de change des devises étrangères. Les risques liés aux devises étrangères concernent les instruments financiers libellés en devises étrangères, soit une devise autre que la devise fonctionnelle de la société qui détient ces instruments financiers. D'un point de vue comptable, 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 de la société qui les détient, 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 relations de couverture et les emprunts libellés dans une devise étrangère.

Au 31 décembre 2011, si le dollar américain s'était affaibli/renforcé de 22% (estimation basée sur l'écart-type des volatilités journalières du taux EUR/USD durant l'année 2011, avec un intervalle de confiance de 95%), l'impact des instruments financiers sur les bénéfices nets du Groupe (toutes les autres variables restant inchangées) aurait été plus haut/bas de EUR 3,8 millions (2010 : EUR 1,4 million plus haut/plus bas avec une variation des taux de 20% ; 2009 : EUR 3,4 millions plus haut/plus bas avec une variation des taux de 24%). Étant donné la structure financière du Groupe, une telle fluctuation du taux de change

EUR/USD n'aurait pas d'impact sur les capitaux propres du Groupe Delhaize.

Risques de taux d'intérêt

Les risques liés aux taux d'intérêt, qui concernent les instruments financiers portant intérêt, sont les risques que la juste valeur ou les flux de trésorerie attendus fluctuent en raison de variations futures des taux d'intérêt de marché. Le Groupe Delhaize est exposé à des risques liés aux taux d'intérêt suite au financement du fonds de roulement et à la stratégie de financement en général. Le Groupe finance généralement son besoin journalier en fonds de roulement par ses flux de trésorerie opérationnels, par l'utilisation de ses différentes lignes de crédit confirmées ou non confirmées et par un programme de billets de trésorerie. Ces emprunts à court et à moyen termes portent généralement un intérêt au taux interbancaire à la date d'emprunt plus une marge préétablie, ou à un taux basé sur des cotations de marché établies par les banques.

La gestion des risques du Groupe Delhaize en matière de taux d'intérêt vise à atteindre un équilibre optimal entre le coût de financement et la gestion de l'effet de la volatilité des taux d'intérêt sur les résultats et les flux de trésorerie. Le Groupe Delhaize gère son endettement et ses stratégies globales de financement en utilisant une combinaison de dettes à court, moyen et long termes et de produits dérivés sur les taux d'intérêt.

Le Groupe Delhaize évalue ses risques liés aux taux d'intérêt chaque trimestre et au début de chaque nouvelle opération financière. Dans le cadre de la gestion de ses risques en matière de taux d'intérêt, le Groupe Delhaize conclut des contrats de swap d'intérêts lorsqu'il le juge approprié (voir Note 19 aux comptes consolidés « Instruments financiers dérivés et couverture »). À fin 2011, 75,1% des dettes financières après swaps du Groupe étaient à taux d'intérêt fixe (2010 : 72,3% ; 2009 : 69,1%).

L'analyse de sensibilité présentée dans les tableaux p. 61 mesure l'impact sur le compte de résultats et sur les capitaux propres d'une fluctuation parallèle de la courbe des taux d'intérêts, toutes

les autres variables, dont les taux de change des devises étrangères restant inchangées. La fluctuation 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%. La politique de gestion des risques de taux d'intérêts du Groupe a pour but de réduire la volatilité des résultats.

Risques de liquidité

Les risques de liquidité sont les risques que le Groupe rencontre des difficultés à satisfaire aux obligations relatives aux passifs financiers qui sont réglés en délivrant de la trésorerie ou d'autres actifs financiers. Le Groupe Delhaize est exposé à des risques de liquidité dans la mesure où il doit être capable de financer ses obligations quand celles-ci arrivent à échéance. Le Groupe Delhaize adopte une approche centralisée afin de réduire son degré d'exposition aux risques de liquidité, qui consiste à faire coïncider les échéances contractuelles de ses obligations à long et à court termes avec sa position de trésorerie. La politique du Groupe est de financer ses filiales opérationnelles par une combinaison de bénéfices non distribués, d'emprunts auprès de tiers, d'apports de capitaux et d'emprunts provenant de la société mère et des sociétés de financement du Groupe, dans le but d'assurer l'équilibre du profil de remboursement des dettes financières.

Le Groupe Delhaize gère ce risque en suivant de près les ressources de trésorerie nécessaires pour satisfaire aux besoins de fonds de roulement, aux investissements et aux exigences liées à la dette. De plus, le Groupe Delhaize suit de près les échéances contractuelles et son niveau de financement à court terme, ainsi que la part de financement à court terme dans la dette totale, la composition de la dette totale et la disponibilité des facilités de crédit confirmées par rapport au niveau de la dette à court terme (voir aussi Note 18.1 aux comptes consolidés « Dettes à long terme » et Note 18.2 « Dettes à court terme » concernant les échéances des dettes à long terme et les informa-

tions sur les engagements financiers). L'analyse des risques de liquidité, qui est effectuée chaque trimestre, permet au Groupe Delhaize d'anticiper les principales entrées et sorties de trésorerie.

A fin 2011, le Groupe avait des lignes de crédit confirmées pour un montant total de EUR 765 millions, dont EUR 46 millions étaient utilisées pour des crédits. Ces lignes de crédit incluent une ligne de crédit syndiquée multi-devises de EUR 600 millions pour la Société et certaines de ses filiales y compris Delhaize America, LLC, EUR 136 millions de lignes de crédit bilatérales pour les entités européennes et une ligne de crédit de EUR 29 millions pour lettres de crédit et garanties dont EUR 15 millions étaient utilisées au 31 décembre 2011. Au 31 décembre 2011, les échéances des lignes de crédit confirmées étaient les suivantes : EUR 88 millions en 2012, EUR 75 millions en 2013, EUR 2 millions en 2014 et EUR 600 millions en 2016. A fin 2011, la trésorerie et les équivalents de trésorerie s'élevaient à EUR 432 millions.

Comme décrit dans la Note 18.1 « Dettes à long terme », aucun paiement majeur en principal de dette financière n'aura lieu avant 2014. Au 31 décembre 2011, les échéances de la dette à long terme étaient les suivantes : EUR 87 millions en 2012, EUR 80 millions en 2013 et EUR 755 millions en 2014, compte tenu de l'effet des swaps de devises et des swaps croisés de taux d'intérêt et de devises.

Les agences de notation Standard & Poor's et Moody's ont attribué au Groupe une notation de crédit « investment grade » long terme de respectivement BBB- et Baa3.

Ce statut de crédit est supporté par les cross-garantees 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.

Risques de crédit/risques de contrepartie

Les risques de crédit sont les risques qu'une partie amène une autre partie à subir des pertes financières pour ne pas s'être acquittée de son obligation

liée à un instrument financier, comme les créances commerciales, les investissements en titres de placement, les dérivés, les investissements en SICAV de trésorerie et la trésorerie et équivalents de trésorerie. Le Groupe Delhaize gère ces risques par la souscription d'assurances-crédit pour les créances commerciales et en exigeant une solvabilité minimum de ses investissements financiers (voir également Note 11 aux comptes consolidés « Investissements en titres de placement » et Note 14 « Créances »).

La politique du Groupe est de faire en sorte que ses investissements à court terme aient une notation minimale de A1 (Standard & Poor's) / P1 (Moody's). La politique d'investissement à long terme du Groupe Delhaize requiert une notation à long terme minimale de A-/A3 pour ses investissements financiers. Voir Note 11 aux comptes consolidés « Investissements en titres de placement » relative au respect de la solvabilité des investissements du Groupe. Les avoirs en dépôt doivent être maintenus au sein de banques disposant d'une notation à long terme minimale de A-/A3, bien qu'il se peut que nous nous écartions de temps à autre de cette politique pour des dépôts détenus dans certaines banques 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. Les produits dérivés du Groupe Delhaize sont gérés par des conventions ISDA (International Swap Dealer Association Agreements).

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 le pays concerné. 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.

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 versées.

Le Groupe Delhaize a des régimes à prestations définies dans plusieurs de ses entités qui couvraient environ 20% des employés du Groupe Delhaize à fin 2011.

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 ». A fin 2011, le Groupe Delhaize a comptabilisé à ce titre une provision nette de EUR 90 millions (2010 : EUR 79 millions ; 2009 : EUR 80 millions).

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 d'avantages postérieurs à l'emploi ».

Risques macroéconomiques

Les dépenses des consommateurs, l'inflation ou la déflation des coûts et le risque souverain en Europe sont des risques macroéconomiques majeurs

pour le Groupe Delhaize. Les conditions économiques telles que la situation de l'emploi, 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 le taux d'inflation des prix de vente, cela pourrait avoir un effet négatif sur la rentabilité du Groupe. En outre, l'augmentation des coûts de l'énergie peut provoquer une hausse des coûts de chauffage, d'éclairage, de refroidissement et de transport pour le Groupe. Dans la mesure du possible, les augmentations de coût sont répercutées dans les prix de vente ou compensées par une augmentation de l'efficacité opérationnelle.

Le Groupe Delhaize est particulièrement sensible aux risques macroéconomiques aux États-Unis. En 2011, 65% des revenus du Groupe ont été générés sur la côte est des États-Unis (2010 : 68%). Par conséquent, les activités du Groupe Delhaize sont largement dépendantes des conditions économiques dans cette région.

En Europe et particulièrement en Grèce, le Groupe Delhaize est exposé au risque souverain. Un défaut souverain ou la sortie de l'euro par un pays est susceptible d'avoir un impact négatif sur les dépenses de consommation et peut 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'activité concurrentielle

Le secteur de la distribution alimentaire est concurrentiel et caractérisé par des marges bénéficiaires étroites. Le Groupe Delhaize fait face à la concurrence intense de nombreuses chaînes de magasins. La rentabilité du Groupe pourrait être influencée par des déci-

sions de la concurrence 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, le bénéfice net et les liquidités provenant des opérations d'exploitation pourraient être affectés.

Risques liés à des actions sociales

À fin 2011, le Groupe Delhaize avait des représentations syndicales dans ses implantations en Belgique, au grand-duché de Luxembourg, en Roumanie, en Serbie et en Grèce. Aux États-Unis, le Groupe avait une représentation syndicale dans un des trois centres de distribution de Hannaford, pour lequel une convention collective conclue avec les syndicats est d'application jusqu'en février 2013.

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.

Risques liés aux systèmes informatiques

De nombreuses fonctions et procédures utilisées par les sociétés du Groupe Delhaize dépendent de systèmes informatiques, développés et entretenus par des experts internes 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 et la rentabilité. Le Groupe Delhaize a mis en place des plans de continuité des activités afin de prendre les mesures nécessaires visant à limiter l'impact négatif de défaillances informatiques sur ses opérations.

Notre responsabilité serait engagée si nos collaborateurs ou des tiers parvenaient à déjouer le système de sécurité de notre réseau ou à détourner des informations personnelles de nos clients ou de leurs cartes de débit ou de crédit,

ou si nous donnions à nos collaborateurs ou à des tiers un accès inapproprié aux informations personnelles de nos clients ou de leurs cartes de débit ou de crédit. Notre responsabilité pourrait être engagée, par exemple, 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 ou à d'autres fraudes similaires ou amendes administratives. N'importe lequel de ces cas de figure impliquant un détournement d'informations personnelles pourrait avoir un impact négatif sur notre rentabilité. Nos dispositifs de sécurité sont conçus pour nous protéger des failles de sécurité, mais si nous échouons à prévenir ces failles de sécurité, notre responsabilité pourrait être engagée, notre réputation ternie et la valeur de nos enseignes amoindrie.

Risques liés à la réalisation de réductions de coûts, qui pourraient réduire, retarder ou entraver notre capacité à implémenter notre New Game Plan.

Au 1^{er} février 2010, les fonctions de support de Food Lion, Bloom, Harveys, Bottom Dollar Food, Hannaford et Sweetbay ont commencé à être intégrées dans le secteur « États-Unis » du Groupe Delhaize, tout en conservant les stratégies d'approche de marché de chacune de ces enseignes. Dans cette nouvelle structure, ces enseignes peuvent bénéficier de services de support communs pour la chaîne d'approvisionnement, l'informatique, les finances, les ressources humaines, la gestion du changement organisationnel, les affaires juridiques et les relations gouvernementales, la communication, la stratégie et la recherche, ainsi que l'expansion de l'entreprise. Le but de ces services de support communs est de renforcer l'efficacité et les économies d'échelle et d'éliminer les redondances, tout en devenant plus flexible dans l'intégration des acquisitions pour, à terme, mieux servir nos enseignes et nos clients. Cette restructuration vise aussi à simplifier les exigences de conformité en matière d'affaires juridiques, de comptabilité et d'impôts. Nous nous attendons à ce

que les économies réalisées grâce à la restructuration de nos services de support américains permettront de financer notre New Game Plan, annoncé en décembre 2009. Un élément important de notre New Game Plan consiste, notamment, à adapter les stratégies de prix de nos sociétés opérationnelles pour atteindre un leadership de valeur local. Notre New Game Plan a pour but d'accélérer notre croissance. Cependant, nous ne pouvons garantir que nous parviendrons à réaliser toutes les économies escomptées grâce à la restructuration de nos services de support aux États-Unis, ou via d'autres initiatives liées, qui pourraient réduire, retarder ou entraver notre capacité à implémenter notre New Game Plan.

Risques liés à l'expansion

La capacité du Groupe Delhaize à ouvrir de nouveaux magasins dépend de la possibilité d'acquérir ou 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. De la même manière, ses activités pourraient être affectées si le Groupe était incapable de renouveler les contrats de location de magasins existants à des conditions commerciales acceptables.

Risques liés aux acquisitions et aux intégrations

Dans le cadre de sa stratégie, le Groupe Delhaize continue à renforcer ses activités en recherchant des opportunités d'acquisition dans le secteur de la distribution alimentaire. Le Groupe Delhaize cherche à acquérir des entreprises exploitant des formats de magasin identiques ou similaires dans des zones géographiques 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 nous n'avons pas ou peu d'expérience, la perturbation de nos activités en cours et la dispersion de nos ressources. La réalisation des avantages prévus lors d'acquisitions, la rénovation de magasins, le renouvellement de marchés ou l'ouverture de magasins peuvent prendre plusieurs années ou pourraient ne pas se produire du tout. Notre stratégie de croissance peut entraîner une pression considérable sur notre management et nos ressources opérationnelles, financières et autres. Le manque de cibles d'acquisition appropriées à prix raisonnables peut limiter la croissance du Groupe.

Risques liés à nos magasins franchisés et affiliés

Environ 20% des magasins de notre réseau de vente sont franchisés ou affiliés. Les exploitants de nos magasins affiliés et franchisés gèrent leur magasin en tant que tiers indépendants. En dépit de nos efforts pour sélectionner, former et soutenir adéquatement les exploitants de nos magasins affiliés et franchisés, le succès et la qualité de chacun de ces magasins affiliés et franchisés incombe en définitive à son exploitant. Si les exploitants de nos magasins affiliés et franchisés ne gèrent pas leur magasin correctement, de manière conforme à nos normes, notre image et notre réputation pourraient être affectées, ce qui pourrait influencer négativement nos activités et nos résultats 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 tels qu'un climat rigoureux, des catastrophes naturelles, des attentats, des prises d'otages, des troubles politiques, des incendies, des pannes d'électricité, des problèmes de technologie de l'information, des empoisonnements, des épidémies et des accidents. Ces événements pourraient avoir des conséquences majeures sur les relations du Groupe

avec ses clients et sur sa situation financière, ses résultats d'exploitation et ses flux de trésorerie. Le Groupe évalue et traite continuellement les menaces possibles liées à des événements extérieurs et a mis en place des plans de continuité des activités et des procédures de crise. La capacité de ces plans à limiter les pertes financières variera en fonction de la nature et de l'importance de ces événements exceptionnels.

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, ainsi que sur des 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 de l'obligation peut être estimé de manière fiable. Au 31 décembre 2011, le Groupe estime avoir comptabilisé les provisions adéquates pour de telles expositions. 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 Etats 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 publique, 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 et de produits pharmaceutiques. Certaines juridictions

réglementent l'octroi de licences aux supermarchés, par exemple en matière de vente de boissons alcoolisées. Selon certaines réglementations, le Groupe Delhaize ne peut pas vendre de boisson alcoolisée dans certains de 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 marchés, le Groupe a des parts de marché qui peuvent rendre plus difficiles de futures acquisitions significatives et peuvent limiter sa capacité d'expansion par acquisition ou fusion, si tel était son souhait. 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 est 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 ou 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 un dossier de concurrence en cours en Belgique 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. Un Guide pour une Conduite éthique des

Affaires, qui remplace le Code précédent, a été mis en place en 2010. Des formations visant entre autres la prévention des fraudes ont été dispensées dans le Groupe et la fonction d'audit interne a été renforcée ces dernières années.

Risques liés aux contrôles internes

Des faiblesses non détectées dans le contrôle, ou des contrôles qui ne fonctionnent pas de manière efficace représentent un risque de pertes et/ ou d'erreurs dans les états financiers. Le Groupe Delhaize évalue de manière régulière la qualité et l'efficacité de ses contrôles internes. Le contrôle interne des états financiers pourrait ne pas prévenir ou détecter les inexactitudes en raison de ses limitations inhérentes, y compris la possibilité d'une erreur humaine, le contournement de contrôles, ou la fraude. 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) 2010 du Groupe comprend la conclusion du management que le contrôle interne du Groupe relatif au reporting financier est en vigueur au 31 décembre 2010. 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 2010.

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 ».

Risques liés aux prix et à nos fournisseurs

De graves perturbations dans les activités de nos fournisseurs, ou dans les relations que nous entretenons avec eux, peuvent affecter de manière considérable nos activités en désorganisant l'offre ou le coût de nos produits en magasin, avec pour conséquence une diminution des ventes. Les produits que nous vendons proviennent d'un large panel de fournisseurs nationaux et étrangers. L'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, l'instabilité financière des fournisseurs eux-mêmes, et toute autre condition susceptible d'empêcher ces derniers de continuer à fournir le Groupe Delhaize. Ces facteurs affectant nos 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 nos activités et notre performance financière.

Risques liés à la responsabilité des produits

L'emballage, le marketing, la distribution et la vente de produits alimentaires com-

prennent un risque inhérent de responsabilité relative aux produits, au rappel de produits et à la publicité négative qui peut en résulter. Des produits pourraient contenir des éléments contaminants qui pourraient être redistribués 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 a une attitude proactive envers la sécurité alimentaire, afin d'offrir à ses clients des produits alimentaires sûrs. Le Groupe a mis en place, au niveau global, des lignes de conduite en matière de sécurité alimentaire, et leur application est activement suivie.

Risques de 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 les sociétés opération-

nelles afin d'identifier, d'établir le niveau de priorité et de résoudre les conditions environnementales défavorables.

Risques d'assurance

Le Groupe gère ses risques assurables au moyen d'une combinaison d'assurances externes et de programmes de propre assurance. Dans sa décision de contracter des assurances externes ou de recourir à des programmes de propre assurance, le Groupe évalue la fréquence et l'ampleur des pertes, son expérience dans la gestion des risques au travers de programmes de sécurité et d'autres programmes internes, ainsi que le coût et les conditions des assurances externes, mais aussi le caractère obligatoire des couvertures d'assurance externe.

Les assurances externes sont utilisées lorsqu'elles sont disponibles à un coût et à des conditions raisonnables. Le montant et les conditions des assurances contractées sont déterminés en évaluant l'exposition aux risques du Groupe, en comparant les normes du secteur et en appréciant la capacité financière des marchés de l'assurance.

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. Les activités américaines du Groupe Delhaize utilisent

des programmes de propre assurance pour les accidents du travail, les litiges avec les tiers, les accidents de la route, ainsi que les sinistres liés aux activités pharmaceutiques et les soins de santé (y compris les coûts médicaux, pharmaceutiques, dentaires et les invalidités temporaires). Le Groupe Delhaize utilise également des programmes d'assurance captive pour générer de la flexibilité et optimiser les coûts. Dans le cas d'une perte substantielle, il existe un risque que la couverture d'assurance externe ne suffise pas à couvrir la perte. Il se peut que la situation financière d'un assureur externe 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, en raison de changements sur les marchés financiers ou les marchés de l'assurance, le Groupe Delhaize 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 des estimations actuarielles 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 prestations, 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 comme passif dans le bilan pour un montant de EUR 143 millions au 31 décembre 2011. Pour plus d'informations sur la propre assurance, veuillez vous référer à la Note 20.2 aux comptes consolidés « Provisions de propre assurance ». Par ailleurs les investissements correspondants détenus pour couvrir l'exposition de propre assurance sont inclus 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.

Au 31 décembre 2011 (en millions de EUR)

Devise	Taux d'intérêt de référence	Fluctuation	Impact sur le bénéfice net	Impact sur les capitaux propres
EUR	1,36%	+/- 29 points de base	+/- 0,1	-
USD	0,58%	+/- 11 points de base	-/+ 0,5	+/- 0,6
Total		Hausse/baisse	-/+ 0,4	+/- 0,6

Au 31 décembre 2010 (en millions de EUR)

Devise	Taux d'intérêt de référence	Fluctuation	Impact sur le bénéfice net	Impact sur les capitaux propres
EUR	1,01%	+/- 16 points de base	-/+ 0,2	-
USD	0,30%	+/- 13 points de base	-/+ 0,7	+/- 0,9
Total		Hausse/baisse	-/+ 0,9	+/- 0,9

Au 31 décembre 2009 (en millions de EUR)

Devise	Taux d'intérêt de référence	Fluctuation	Impact sur le bénéfice net	Impact sur les capitaux propres
EUR	0,70%	+/- 13 points de base	+/- 0,0	-
USD	0,25%	+/- 11 points de base	-/+ 0,6	+/- 0,7
Total		Hausse/baisse	-/+ 0,6	+/- 0,7



États
financiers

64	BILAN CONSOLIDÉ
66	COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉ
67	ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL
68	ÉTAT CONSOLIDÉ DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES
70	TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ
71	NOTES AUX COMPTES CONSOLIDÉS
71	1. Information générale
71	2. Méthodes comptables significatives
86	3. Information sectorielle
88	4. Regroupements d'entreprises et acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle
92	5. Désinvestissements, groupes destinés à être cédés / actifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées
93	6. Goodwill
95	7. Immobilisations incorporelles
97	8. Immobilisations corporelles
99	9. Immeubles de placement
101	10. Instruments financiers par catégorie
105	11. Investissements en titres de placement
106	12. Autres actifs financiers
106	13. Stocks
107	14. Créances
108	15. Trésorerie et équivalents de trésorerie
108	16. Capitaux propres
111	17. Dividendes
112	18. Passifs financiers
119	19. Instruments financiers dérivés et comptabilité de couverture
123	20. Provisions
125	21. Avantages du personnel
138	22. Impôts sur le résultat
141	23. Charges à payer
141	24. Charges des activités poursuivies par nature
141	25. Coût des ventes
142	26. Charges liées aux avantages du personnel
142	27. Autres produits d'exploitation
142	28. Autres charges d'exploitation
143	29. Résultat financier
144	30. Pertes (profits) de change nets
144	31. Bénéfice par action
145	32. Informations relatives aux parties liées
146	33. Engagements
147	34. Passifs éventuels
147	35. Événements postérieurs à la date du bilan
148	36. Liste des sociétés consolidées et des entreprises associées et des coentreprises
152	INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES
155	APERÇU FINANCIER HISTORIQUE
156	DÉCLARATION DES PERSONNES RESPONSABLES
156	RAPPORT DU COMMISSAIRE
158	COMPTES STATUTAIRES RÉSUMÉS GROUPE DELHAIZE SA

Bilan consolidé

Actifs

(en millions de EUR)

	Note	2011	2010	2009
Goodwill	6	3 373	2 828	2 640
Immobilisations incorporelles	7	855	634	574
Immobilisations corporelles	8	4 555	4 075	3 785
Immeubles de placement	9	85	60	50
Investissements en titres de placement	11	13	125	126
Autres actifs financiers	12	18	17	16
Impôts différés	22	96	95	23
Instruments dérivés	19	57	61	96
Autres actifs non courants		23	19	19
Total actifs non courants		9 075	7 914	7 329
Stocks	13	1 718	1 460	1 278
Créances	14	706	637	597
Créances d'impôt		10	1	8
Investissements en titres de placement	11	93	43	12
Autres actifs financiers	12	22	3	15
Instruments dérivés	19	1	5	—
Charges payées d'avance		56	44	33
Autres actifs courants		42	37	37
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15	432	758	439
		3 080	2 988	2 419
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	5.2	87	—	—
Total actifs courants		3 167	2 988	2 419
Total actifs		12 242	10 902	9 748

Passifs et capitaux propres

(en millions de EUR)

	Note	2011	2010	2009
Capital	16	51	51	50
Prime d'émission	16	2 785	2 778	2 752
Actions propres	16	(65)	(59)	(54)
Bénéfice reporté	16	3 731	3 426	3 044
Autres réserves	16	(47)	(34)	(40)
Ecarts de conversion cumulés	16	(1 039)	(1 094)	(1 360)
Capitaux propres		5 416	5 068	4 392
Participations ne donnant pas le contrôle	16	14	1	17
Total capitaux propres		5 430	5 069	4 409
Dettes à long terme	18.1	2 325	1 966	1 904
Dettes de location-financement	18.3	689	684	643
Impôts différés	22	625	543	227
Instruments dérivés	19	20	16	38
Provisions	20, 21	253	233	228
Autres passifs non courants		73	68	57
Total passifs non courants		3 985	3 510	3 097
Emprunts à court terme	18.2	60	16	63
Dettes à long terme - partie courante	18.1	88	40	42
Dettes de location-financement	18.3	61	57	44
Instruments dérivés	19	—	—	2
Provisions	20, 21	82	52	52
Impôts à payer		56	17	65
Dettes commerciales		1 844	1 574	1 436
Charges à payer	23	442	393	397
Autres passifs courants		194	174	141
Total passifs courants		2 827	2 323	2 242
Total passifs		6 812	5 833	5 339
Total passifs et capitaux propres		12 242	10 902	9 748

Compte de résultats consolidé

(en millions de EUR)

	Note	2011	2010	2009
Revenus		21 119	20 850	19 938
Coût des ventes	24, 25	(15 756)	(15 497)	(14 813)
Bénéfice brut		5 363	5 353	5 125
<i>Marge brute</i>		25,4%	25,7%	25,7%
Autres produits d'exploitation	27	118	85	78
Charges administratives et commerciales	24	(4 500)	(4 394)	(4 192)
Autres charges d'exploitation	28	(169)	(20)	(69)
Bénéfice d'exploitation		812	1 024	942
<i>Marge d'exploitation</i>		3,8%	4,9%	4,7%
Charges financières	29.1	(204)	(215)	(208)
Produits des investissements	29.2	23	12	6
Bénéfice avant impôts et activités abandonnées		631	821	740
Charge d'impôt	22	(156)	(245)	(228)
Bénéfice net des activités poursuivies		475	576	512
Résultat des activités abandonnées (net d'impôt)	5.3	—	(1)	8
Bénéfice net		475	575	520
Bénéfice net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		—	1	6
Bénéfice net attribuable aux actionnaires du Groupe (bénéfice net, part du Groupe)		475	574	514

(en EUR)

Résultats par action	31			
De base				
Bénéfice net des activités poursuivies		4,72	5,74	5,07
Bénéfice net, part du Groupe		4,71	5,73	5,16
Dilué				
Bénéfice net des activités poursuivies		4,68	5,69	5,00
Bénéfice net, part du Groupe		4,68	5,68	5,08

(en milliers)

Nombre moyen pondéré d'actions en circulation			
De base		100 684	100 271
Dilué		101 426	101 160
			99 803
			101 574

Etat consolidé du résultat global

(en millions de EUR)

	Note	2011	2010	2009
Bénéfice net		475	575	520
Profits (pertes) différés sur couvertures de flux de trésorerie abandonnées		—	—	—
Ajustement de reclassement dans le résultat		—	1	1
Crédit (charge) d'impôt		—	—	—
Profits (pertes) différés sur couvertures de flux de trésorerie abandonnées, nets d'impôt	16, 19	—	1	1
Profits (pertes) sur couvertures de flux de trésorerie		—	23	(31)
Ajustement de reclassement dans le résultat		(5)	(15)	22
Crédit (charge) d'impôt		2	(3)	3
Profits (pertes) sur couvertures de flux de trésorerie, nets d'impôt	16, 19	(3)	5	(6)
Profits (pertes) non réalisés sur actifs financiers disponibles à la vente		6	3	(7)
Ajustement de reclassement dans le résultat		(4)	(1)	1
Crédit (charge) d'impôt		—	—	1
Profits (pertes) non réalisés sur actifs financiers disponibles à la vente, nets d'impôt	16	2	2	(5)
Profits (pertes) actuariels sur régimes de retraite à prestations définies		(17)	1	(7)
Crédit (charge) d'impôt		7	(1)	3
Profits (pertes) actuariels sur régimes de retraite à prestations définies, nets d'impôt	16, 21	(10)	—	(4)
Profits (pertes) sur variations des cours des monnaies étrangères		52	263	(131)
Ajustement de reclassement dans le résultat		—	—	—
Profits (pertes) sur variations des cours des monnaies étrangères	16	52	263	(131)
Autres éléments du résultat global		41	271	(145)
Attributables aux participations ne donnant pas le contrôle		(1)	—	—
Attributables aux actionnaires du Groupe		42	271	(145)
Résultat global total de la période		516	846	375
Attributable aux participations ne donnant pas le contrôle	16	(1)	1	6
Attributable aux actionnaires du Groupe		517	845	369

Etat consolidé des variations des capitaux propres

(en millions de EUR, sauf nombre d'actions)

	Attribuable aux actionnaires du Groupe													Total capitaux propres
	Capital émis			Actions propres			Autres réserves						Participa- tions ne donnant pas le contrôle	
	Nombre d'actions	Montant	Prime d'émission	Nombre d'actions	Montant	Bénéfices reportés	Réserve pour couvertures de flux de trésorerie abandonnées	Réserve pour couvertures de flux de trésorerie	Réserve pour actifs financiers disponibles à la vente	Réserve de profits et pertes actuariels	Ecarts de conversion cumulés	Capitaux propres		
Situation au 1^{er} janvier 2009	100 583 284	50	2 725	914 716	(56)	2 678	(10)	—	7	(22)	(1 229)	4 143	52	4 195
Autres éléments du résultat global	—	—	—	—	1	—	1	(6)	(5)	(5)	(131)	(145)	—	(145)
Bénéfice net	—	—	—	—	—	514	—	—	—	—	—	514	6	520
Résultat global total de la période	—	—	—	—	1	514	1	(6)	(5)	(5)	(131)	369	6	375
Augmentations de capital	287 342	—	14	—	—	—	—	—	—	—	—	14	—	14
Rachat d'actions propres	—	—	—	205 882	(10)	—	—	—	—	—	—	(10)	—	(10)
Actions propres vendues dans le cadre de l'exercice d'options sur actions	—	—	(7)	(165 012)	11	—	—	—	—	—	—	4	—	4
Surplus de crédit (déficit) d'impôt sur les options sur actions et les restricted shares	—	—	2	—	—	—	—	—	—	—	—	2	—	2
Paiement d'impôt pour les restricted shares dont la restriction est levée	—	—	(2)	—	—	—	—	—	—	—	—	(2)	—	(2)
Charge de rémunération fondée sur des actions	—	—	20	—	—	—	—	—	—	—	—	20	—	20
Dividendes déclarés	—	—	—	—	—	(148)	—	—	—	—	—	(148)	(4)	(152)
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	(37)	(37)
Situation au 31 décembre 2009	100 870 626	50	2 752	955 586	(54)	3 044	(9)	(6)	2	(27)	(1 360)	4 392	17	4 409
Autres éléments du résultat global	—	—	—	—	(1)	—	—	5	2	(1)	266	271	—	271
Bénéfice net	—	—	—	—	—	574	—	—	—	—	—	574	1	575
Résultat global total de la période	—	—	—	—	(1)	574	—	5	2	(1)	266	845	1	846
Augmentations de capital	684 655	1	25	—	—	—	—	—	—	—	—	26	—	26
Rachat d'actions propres	—	—	—	441 996	(26)	—	—	—	—	—	—	(26)	—	(26)
Actions propres vendues dans le cadre de l'exercice d'options sur actions	—	—	(11)	(408 722)	22	—	—	—	—	—	—	11	—	11
Surplus de crédit (déficit) d'impôt sur les options sur actions et les restricted shares	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—	1
Paiement d'impôt pour les	—	—	(5)	—	—	—	—	—	—	—	—	(5)	—	(5)

(en millions de EUR, sauf nombre d'actions)

Attribuable aux actionnaires du Groupe																
Capital émis			Actions propres				Autres réserves									
<i>Nombre d'actions</i>		<i>Montant</i>	<i>Prime d'émission</i>	<i>Nombre d'actions</i>		<i>Bénéfices reportés</i>	<i>Réserve pour couvertures de flux de trésorerie abandonnées</i>	<i>Réserve pour couvertures de flux de trésorerie</i>	<i>Réserve pour actifs financiers disponibles à la vente</i>	<i>Réserve de profits et pertes actuariels</i>	<i>Ecarts de conversion cumulés</i>	<i>Capitaux propres</i>	<i>Participations ne donnant pas le contrôle</i>	<i>Total capitaux propres</i>		
restricted shares dont la restriction est levée																
Charge de rémunération fondée sur des actions			16									16		16		
Dividendes déclarés						(161)						(161)	(1)	(162)		
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle						(31)						(31)	(16)	(47)		
Situation au 31 décembre 2010			101 555 281	51	2 778	988 860	(59)	3 426	(9)	(1)	4	(28)	(1 094)	5 068	1	5 069
Autres éléments du résultat global								(3)	2	(12)	55	42	(1)	41		
Bénéfice net						475						475		475		
Résultat global total de la période						475		(3)	2	(12)	55	517	(1)	516		
Augmentations de capital			336 909		13							13		13		
Options d'achat sur instruments de capitaux propres					(6)							(6)		(6)		
Rachat d'actions propres						408 138	(20)					(20)		(20)		
Actions propres vendues dans le cadre de l'exercice d'options sur actions					(10)	(213 050)	14					4		4		
Surplus de crédit (déficit) d'impôt sur les options sur actions et les restricted shares					1							1		1		
Paiement d'impôt pour les restricted shares dont la restriction est levée					(4)							(4)		(4)		
Charge de rémunération fondée sur des actions					13							13		13		
Dividendes déclarés							(174)					(174)		(174)		
Participations ne donnant pas le contrôle résultant de regroupements d'entreprises													28	28		
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle							4					4	(14)	(10)		
Situation au 31 décembre 2011			101 892 190	51	2 785	1 183 948	(65)	3 731	(9)	(4)	6	(40)	(1 039)	5 416	14	5 430

Tableau des flux de trésorerie consolidé

(en millions de EUR)	Note	2011	2010	2009
Opérations d'exploitation				
Bénéfice net attribuable aux actionnaires du Groupe (bénéfice net, part du Groupe)		475	574	514
Bénéfice net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		—	1	6
Ajustements pour:				
Amortissements		586	575	515
Pertes de valeur	28	135	14	22
Réductions de valeur sur créances commerciales		11	6	20
Rémunération fondée sur des actions	21.3	13	16	20
Charge d'impôt	22	156	245	227
Charges financières		204	216	209
Produits des investissements		(23)	(12)	(14)
Autres éléments sans effet de trésorerie		7	(2)	3
Evolution des actifs et passifs d'exploitation:				
Stocks		(147)	(108)	32
Créances commerciales		(10)	(39)	(8)
Charges payées d'avance et autres actifs		(15)	(10)	3
Dettes commerciales		(24)	98	58
Charges à payer et autres passifs		(4)	16	20
Provisions		4	(24)	(13)
Intérêts payés		(196)	(202)	(199)
Intérêts perçus		11	11	9
Impôts payés		(77)	(58)	(248)
Augmentation de la trésorerie provenant des opérations d'exploitation		1 106	1 317	1 176
Opérations d'investissement				
Acquisitions d'entreprises, déduction faite de la trésorerie et des équivalents de trésorerie acquis	4.1	(591)	(19)	(47)
Cessions d'entreprises, déduction faite de la trésorerie et des équivalents de trésorerie cédés	5.3	—	—	8
Acquisitions d'immobilisations corporelles (investissements)	8.9	(675)	(568)	(460)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles (investissements)	7	(87)	(92)	(60)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		11	14	10
Cessions et échéances de (investissements en) titres de placement, nets		72	(13)	(5)
Acquisitions d'autres actifs financiers		(21)	(2)	(9)
Cessions et échéances d'autres actifs financiers		28	15	8
Règlement d'instruments dérivés		(2)	—	—
Diminution de la trésorerie provenant des opérations d'investissement		(1 265)	(665)	(555)
(Diminution) Augmentation de la trésorerie avant opérations de financement		(159)	652	621
Opérations de financement				
Produit de l'exercice de warrants et d'options sur actions	16	13	32	16
Options d'achat sur instruments de capitaux propres	16	(6)	—	—
Rachat d'actions propres	16	(20)	(26)	(10)
Acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle	4.2	(10)	(47)	(108)
Dividendes payés	17	(173)	(161)	(148)
Dividendes des filiales payés aux participations ne donnant pas le contrôle		—	(1)	(4)
Echéances de montants placés en trust		2	2	5
Emprunts à long terme, net des coûts de financement		408	(1)	230
Remboursements d'emprunts à long terme		(224)	(42)	(327)
Remboursements de contrats de location-financement		(53)	(49)	(45)
Remboursements d'emprunts à court terme, nets		(85)	(49)	(91)
Règlement d'instruments dérivés		2	(1)	(14)
Diminution de la trésorerie provenant des opérations de financement		(146)	(343)	(496)
Impact des variations de taux de change		(21)	10	(7)
(Diminution) Augmentation nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		(326)	319	118
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de la période	15	758	439	321
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de la période	15	432	758	439

Notes aux comptes consolidés

1. Information générale

L'activité principale du Groupe Delhaize (auquel il est également fait référence, conjointement avec ses filiales consolidées et entreprises associées, 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 dans onze pays sur trois continents. Le réseau de vente du Groupe Delhaize comprend également d'autres formats de magasins tels que des magasins de proximité. Outre la distribution alimentaire, le Groupe Delhaize exerce également le commerce de gros vis-à-vis de magasins affiliés de son réseau de vente et de magasins indépendants, ainsi que la distribution de produits non alimentaires tels que des produits pour animaux domestiques.

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 2011, 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 7 mars 2012, sous réserve de l'approbation des états financiers statutaires non consolidés par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale Ordinaire qui aura lieu le 24 mai 2012. En conformité avec la loi belge, les comptes 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 statutaires 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 2011, à l'exception des filiales américaines du Groupe Delhaize pour lesquelles l'exercice se clôture le samedi le plus proche du 31 décembre. Les résultats consolidés du Groupe Delhaize pour 2011, 2010 et 2009 comprennent dès lors les résultats de ses filiales américaines pour les 52 semaines se terminant le 31 décembre 2011, les 52 semaines se terminant le 1er janvier 2011 et les 52 semaines se terminant le 2 janvier 2010, 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). 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 positions officielles nouvelles, révisées ou amendées de l'IASB et la Note 2.5 en ce qui concerne les Normes et interprétations publiées mais non encore entrées en vigueur.

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 de couverture de juste valeur désignée, qui ont été mesurés à leur 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 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.

2.2 Application initiale des positions officielles nouvelles, révisées ou amendées de l'IASB

Les méthodes comptables adoptées sont comparables à celles de l'exercice précédent, à l'exception des normes IFRS et interprétations IFRIC nouvelles, amendées ou révisées suivantes, en vigueur depuis le 1er janvier 2011:

- Améliorations aux normes IFRS;
- Norme révisée IAS 24 *Information relative aux parties liées*;
- Amendements à la norme IAS 32 *Classement des émissions de droits*;

- Amendements à l'interprétation IFRIC 14 *Paiements d'avance d'exigences de financement minimal*; et
- IFRIC 19 *Extinction de passifs financiers au moyen d'instruments de capitaux propres*.

L'adoption de ces positions officielles nouvelles, amendées ou révisées n'a pas eu d'impact majeur sur les états financiers consolidés du Groupe.

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.

Dans le cas de la présentation d'activités abandonnées, les comptes de résultats comparatifs ont été 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 filiales sont toutes les entités - y compris les entités ad hoc - sur lesquelles le Groupe a – directement ou indirectement – le pouvoir de déterminer les politiques financières et opérationnelles, ce qui va généralement de pair avec la détention de plus de la moitié des droits de vote. L'existence et l'effet des droits de vote potentiels qui pourraient être exercés ou convertis à la fin de l'année sont, le cas échéant, pris en considération pour l'évaluation du contrôle d'une entité par le Groupe. Toutes les filiales sont consolidées par intégration globale à partir de la date d'acquisition, qui est la date à laquelle le Groupe obtient le contrôle, et continuent à être consolidées jusqu'à la date où ce contrôle cesse. Pour la liste de toutes les filiales, voir Note 36.

Les coentreprises sont les entités sur l'activité desquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint tel qu'établi par un accord contractuel, et requérant un consentement unanime pour les décisions stratégiques, financières et opérationnelles. Les coentreprises sont consolidées proportionnellement à partir de la date à laquelle le contrôle conjoint a été établi, jusqu'à ce que ce contrôle conjoint cesse (Note 36).

Le Groupe ne détient actuellement aucun investissement dans des entités sur lesquelles il exerce une influence notable mais pas le contrôle ("entreprises associées").

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. Des modifications ont été apportées aux méthodes comptables des filiales ou des coentreprises, quand cela s'avérait nécessaire, afin de garantir la cohérence avec les méthodes du Groupe.

Tous les soldes et transactions intragroupes sont intégralement éliminés lors de la préparation des comptes consolidés.

Les participations ne donnant pas le contrôle (appelées aussi "intérêts minoritaires") 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. Jusqu'au 1er janvier 2010, le Groupe traitait les transactions avec des participations ne donnant pas le contrôle comme des transactions avec des parties externes au Groupe. Par conséquent, les acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle étaient comptabilisées selon la méthode dite "d'extension de l'entité mère" selon laquelle la différence entre le montant payé et la valeur comptable de la quote-part de l'actif net acquis est enregistrée comme goodwill.

Regroupements d'entreprises et goodwill

Les regroupements d'entreprises qui ont eu lieu avant le 1er janvier 2010 étaient comptabilisés selon la méthode d'acquisition. Suivant cette méthode, le coût d'une acquisition est mesuré comme étant le total des justes valeurs, à la date de l'acquisition, des actifs remis, des instruments de capitaux propres émis et des passifs encourus ou assumés, augmenté des coûts directement attribuables à l'acquisition. Les actifs acquis identifiables, les passifs et les passifs éventuels assumés dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont évalués initialement à leur juste valeur à la date de l'acquisition, indépendamment de l'existence de participations ne donnant pas le contrôle. L'excédent du coût de l'acquisition sur la part du Groupe dans la juste valeur des actifs nets identifiables et des passifs éventuels assumés est enregistré comme goodwill. Si le coût de l'acquisition est inférieur à la juste valeur de l'actif net de l'entreprise acquise, la différence est directement comptabilisée en résultat. Lorsque le Groupe Delhaize acquiert une entreprise, les dérivés incorporés que l'entreprise acquise avait séparés du contrat hôte ne sont pas réévalués lors de l'acquisition hormis dans les cas où le regroupement d'entreprises entraîne une modification des clauses du contrat qui altère de manière substantielle les flux de trésorerie qui auraient autrement été requis par le contrat.

Depuis le 1er janvier 2010, à la suite de la révision de la norme IFRS 3, les regroupements d'entreprises sont comptabilisés en utilisant une méthode semblable à la méthode précédente, mais qui présente plusieurs différences significatives. 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 (qui représente une quote-part d'intérêts et qui confère à leurs détenteurs le droit à une quote-part proportionnelle des actifs nets de l'entité en cas de liquidation) 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 pris en résultat et inclus dans les "Charges administratives et commerciales." Lorsque le Groupe Delhaize acquiert une entreprise, il détermine la classification et la désignation appropriée des actifs financiers acquis et des passifs financiers assumés 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. Le goodwill est initialement évalué à son coût, étant l'excédent du total de la contrepartie transférée et du montant comptabilisé comme participation ne donnant pas le contrôle sur les actifs acquis et les passifs assumés identifiables nets. 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 qui pourront 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 transaction de 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 la 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.

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 des activités abandonnées après impôt sont présentés séparément dans le compte de résultats (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, dans les "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:

- 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);
- 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
- 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. Le Groupe Delhaize ne couvre pas actuellement d'investissement net dans des activités à l'étranger.

(en EUR)	Pays	Cours de clôture			Cours moyen journalier		
		2011	2010	2009	2011	2010	2009
1 USD	Etats-Unis	0,772857	0,748391	0,694155	0,718391	0,754318	0,716949
100 RON	Roumanie	23,130479	23,463163	23,605505	23,589913	23,740563	23,585462
1 BGN	Bulgarie	0,511292	—	—	0,511292	—	—
100 RSD	Serbie	0,955657	—	—	0,980873	—	—
100 ALL	Albanie	0,719787	—	—	0,713878	—	—
1 BAM	Bosnie-Herzégovine	0,511292	—	—	0,511292	—	—
100 IDR	Indonésie	0,008524	0,008332	0,007339	0,008192	0,008304	0,006923

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent des noms commerciaux, les relations avec la clientèle et 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 libérés par analogie avec l'interprétation SIC 15 *Avantages dans les contrats de location simples*), 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 "Regroupement 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.

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 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, suivant l'intention de la direction. Les valeurs résiduelles des immobilisations incorporelles sont estimées égales à zéro et sont revues à la clôture de chaque exercice.

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; et
- 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 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:

- | | |
|---|------------------------|
| • Dossiers de prescription | 15 ans |
| • Droits de bail commercialement favorables | Durée restante du bail |
| • Relations avec la clientèle | 5 à 20 ans |
| • Logiciels | 3 à 5 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 pertes de valeurs, le cas échéant. 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 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 |
| • Machines et outillage | 3 à 14 ans |
| • Mobilier, équipement et matériel roulant | 5 à 10 ans |

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

Un immeuble de placement est défini comme un bien immobilier (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, plutôt que de le vendre dans le cours normal des affaires ou de l'utiliser dans la production de biens ou la prestation de services ou à des fins administratives, et inclut les immeubles de placement en construction. Le Groupe Delhaize comptabilise toute partie d'un immeuble lui appartenant (ou loué en vertu d'un contrat de location-financement) qui est louée à un détaillant tiers comme immeuble de placement, 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 et des pertes de valeur cumulés, le cas échéant (c'est-à-dire en appliquant la même méthode comptable 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 locations-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, lorsque 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 toutes les conditions y afférentes seront respectées. Lorsqu'une subvention concerne un poste de charge, elle est comptabilisée en produits, sur une base systématique, au même rythme que les coûts qu'elle est censée compenser. Lorsqu'une subvention porte sur un actif, elle est comptabilisée comme produit reporté et comptabilisée dans le compte de résultats en tant qu'autres produits d'exploitation (voir Note 27) sur une base systématique 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 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 collectives, l'introduction de nouveaux produits et des remises liées aux volumes achetés. Ces "interventions fournisseurs" sont comprises dans le coût des stocks et 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, auquel 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 le niveau spécifique 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 ayant une échéance de trois mois ou moins à l'origine. Les soldes de trésorerie négatifs (découverts bancaires) sont reclassés au bilan dans les "Autres passifs courants".

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 est le montant le plus élevé entre la valeur d'utilité de cet actif ou de cette unité génératrice de trésorerie 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 le risque propre à cet actif. Etant donné que des flux de trésorerie indépendants ne sont pas souvent disponibles pour des actifs individuels, les actifs sont regroupés, dans le cadre des 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 sont utilisés; ils sont étayés par des multiples d'évaluation ou d'autres indicateurs de juste valeur disponibles.

Le goodwill acquis lors d'un regroupement d'entreprises est, pour le test de dépréciation, attribué aux UGTs qui sont susceptibles de bénéficier des synergies générées par ce regroupement et qui représente le niveau le plus bas dans le Groupe auquel le goodwill est suivi à des fins de gestion interne et qui n'est pas plus grand qu'un segment 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 UGTs sont d'abord affectées à la réduction de la valeur comptable du goodwill attribué aux unités et ensuite à la réduction proportionnelle de la valeur comptable des autres actifs de l'UGT.

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: détenus jusqu'à leur échéance, prêts et créances et 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. 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.

- *Placements détenus jusqu'à leur échéance*: les actifs financiers assortis de paiements fixes ou déterminables et d'une échéance fixe sont classés comme détenus jusqu'à leur échéance lorsque le Groupe a l'intention manifeste et la capacité de les conserver jusqu'à leur échéance. Après évaluation initiale, les placements détenus jusqu'à leur échéance sont mesurés à leur coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Le taux d'intérêt effectif est le taux d'intérêt qui actualise exactement les encaissements de trésorerie futurs sur la durée de vie prévue de l'actif financier et de manière à obtenir la valeur comptable nette de l'actif financier. Des profits et pertes sont comptabilisés dans le compte de résultats lorsque les placements sont décomptabilisés ou dépréciés, et au travers du processus d'amortissement. Si le Groupe vend un montant non négligeable de ses actifs financiers classés comme détenus jusqu'à leur échéance, les placements détenus jusqu'à leur échéance restants doivent être reclassés comme actifs financiers disponibles à la vente (voir Note 11). Ensuite, deux exercices comptables complets doivent s'écouler avant que le Groupe Delhaize puisse à nouveau classer des actifs financiers comme détenus jusqu'à leur échéance ("tainting rules").
- *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 des réductions pour perte de valeur, comptabilisées séparément. Une réduction pour perte de valeur sur créances commerciales est établie 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 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 des autres catégories. 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 une juste valeur en utilisant des techniques d'évaluation exploitant au maximum les données du marché, en ce compris les cotations de courtiers indépendants, et se basant le moins possible sur les données spécifiques à l'entité. Le Groupe s'assure qu'elles sont en ligne avec l'objectif d'évaluation de la juste valeur et avec toute autre information disponible sur le marché.

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 aient 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 capitaux propres (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.

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 sous 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. Pour les passifs financiers activement négociés sur des marchés financiers organisés, la juste valeur est déterminée par référence au prix acheteur coté sur le marché, à la clôture des marchés à la date du bilan.

- 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 positives ou négatives, sont amorties ou additionnées aux charges financières en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif et sont ajoutées à ou retranchées de la valeur comptable de l'instrument.
- Les *obligations convertibles* sont des instruments composés, comprenant généralement un élément de passif et un élément de capitaux propres. A la date d'émission, la juste valeur de l'élément de passif est estimée en utilisant le taux d'intérêt du marché en vigueur pour des dettes similaires non convertibles. La différence entre le produit de l'émission de la dette convertible et la juste valeur de l'élément de passif de l'instrument représente la valeur de l'option incorporée de convertir la dette en capitaux propres du Groupe et est comptabilisée dans les capitaux propres. Les frais de transaction sont répartis entre l'élément de passif et l'élément de capitaux propres de l'instrument convertible sur base de l'allocation de l'encaissement entre l'élément de passif et l'élément de capitaux propres au moment de la comptabilisation initiale. L'élément de passif financier est évalué au coût amorti jusqu'à son extinction, lors de sa conversion ou de son rachat.

La valeur comptable de l'option de conversion incorporée n'est pas réévaluée au cours des années ultérieures. Les obligations convertibles sont reprises dans les "Dettes" au bilan (voir Note 18).

- 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.

Instruments financiers dérivés

Bien 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 couvertures 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 reconnu en tant que profit ou perte 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 la valeur que le Groupe Delhaize recevrait ou devrait payer si les instruments financiers étaient interrompus à la date de clôture. 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 (càd y compris les intérêts courus).

Les profits et pertes découlant des variations de juste valeur de ces dérivés sont comptabilisés en résultat. Étant donné que le Groupe Delhaize ne conclut de contrats d'instruments financiers dérivés qu'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 composantes d'instruments hybrides qui incluent des contrats hôtes non dérivés. Ces dérivés incorporés sont séparés du contrat hôte et comptabilisés séparément si les caractéristiques et les risques économiques du contrat hôte et du dérivé incorporé ne sont pas étroitement liés, si un instrument distinct assorti des mêmes termes que le dérivé incorporé répond à la définition d'un dérivé et si 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 résumés ci-dessus.

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) 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, à partir 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 à l'heure actuelle 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 d'options sur actions sont comptabilisés en déduction des capitaux propres, net 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 les filiales et les sociétés associées du Groupe exercent leurs activités et génèrent 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 des taux d'imposition et des lois fiscales qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date du bilan et dont l'application est attendue pour les exercices au cours desquels les différences temporelles s'inverseront.

Des passifs d'impôt différé sont comptabilisés pour les différences temporelles liées à des participations dans des filiales, des entreprises associées et des coentreprises, le cas échéant, 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.

Le Groupe a choisi de présenter les intérêts et les pénalités relatifs aux impôts sur les revenus 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).

- *Coûts de fermeture de magasins:* Le Groupe examine régulièrement les performances opérationnelles de ses magasins et les éventuels plans de fermeture de certains magasins. La fermeture de magasins nécessite plusieurs activités requises par les 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 unités génératrices de trésorerie (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 méthode comptable relative aux "Actifs non courants / Groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente et activités abandonnées" ci-dessus), les magasins sont comptabilisés conformément à la norme IFRS 5 *Actifs non courants destinés à être cédés détenus en vue de la vente et activités abandonnées*.

Contrats déficitaires: La norme IAS 37 *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels* exige la comptabilisation d'une provision 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 du magasin, le Groupe Delhaize comptabilise des provisions 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 de la provision pour fermeture de magasin 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 fin de contrat de travail est comptabilisé pour le montant de règlement estimé conformément à la norme IAS 19 *Avantages du personnel*, lorsque le Groupe est manifestement engagé à mettre fin à l'emploi, c'est-à-dire lorsque la mise en œuvre d'un plan formel a débuté ou lorsque les principales caractéristiques ont été communiquées aux personnes concernées (voir également "Avantages du personnel" ci-dessous).

Les provisions pour fermeture de magasin sont examinées régulièrement afin de s'assurer que les montants comptabilisés reflètent correctement les meilleures estimations par la direction à propos 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. 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. Le Groupe est assuré auprès de compagnies d'assurances externes pour les pertes excédant certains montants maximum.
- Des *provisions de restructuration* sont comptabilisées lorsque le Groupe a approuvé un plan de restructuration officiel détaillé et lorsque la restructuration soit a débuté, soit a été communiquée aux personnes concernées. Toute provision de restructuration ne contient que les charges qui résultent directement de la restructuration et qui sont à la fois nécessairement entraînées par la restructuration et ne sont pas associées aux activités ordinaires du groupe. Les futures pertes d'exploitation ne sont dès lors pas provisionnées.

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 - habituellement à une entité distincte - 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 contractuelle et volontaire. Les cotisations sont comptabilisées comme "Charges de rémunération" lorsqu'elles sont dues (voir Note 21.1).
- 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 ne sont pas disponibles pour les créanciers du Groupe et ne peuvent être payés directement au Groupe - et ajustée pour le coût des services passés. 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 avantage pour le Groupe, l'actif comptabilisé est limité au total du coût des services passés non comptabilisés et de la valeur actuelle des avantages économiques disponibles, soit sous forme de remboursements du régime, soit sous forme de diminutions 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.

Le Groupe Delhaize comptabilise les profits et pertes actuariels, qui représentent les ajustements liés à l'expérience et les changements d'hypothèses actuarielles, intégralement dans les autres éléments du résultat global pendant la période au cours de laquelle ils surviennent.

Le coût des services passés est comptabilisé directement en résultat, sauf si les changements au régime sont opérés en contrepartie de services que les membres du personnel rendront au cours de la période prenant fin lorsque les droits à prestation seront acquis. Dans ce cas, le coût des services passés est amorti linéairement sur cette période.

Les charges de retraite sont incluses dans le "Coût des ventes" et dans les "Charges administratives et commerciales". 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 les régimes d'avantages du personnel à long terme, autres que les régimes de retraite, 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 fin de contrat de travail*: sont comptabilisées lorsque le Groupe est manifestement engagé, sans possibilité réelle de se rétracter, à un plan formalisé de mettre fin à l'emploi d'un ou plusieurs membres du personnel avant l'âge normal de mise à la retraite. En outre, le Groupe Delhaize comptabilise des charges relatives à des indemnités de fin de contrat pour des départs volontaires lorsqu'une offre de départ volontaire a été faite, s'il est probable que l'offre sera acceptée et que le nombre d'acceptations peut être mesuré de manière fiable.
- *Plans d'intéressement et d'attribution de primes*: le Groupe comptabilise un passif et une charge pour les plans d'intéressement et les primes sur base d'une formule prenant en considération le bénéfice attribuable aux actionnaires de la société, après certains ajustements. Le Groupe comptabilise une provision lorsqu'il y a une obligation contractuelle ou implicite suite à une pratique antérieure (voir Note 21.3).
- *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 reçoit des services de ses employés en échange d'instruments de capitaux propres (options ou warrants) du Groupe. 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 sur base du modèle d'évaluation Black-Scholes-Merton (pour plus de détails, voir Note 21.3). Les régimes de rémunération fondée sur des actions offerts par le Groupe Delhaize ne contiennent actuellement aucune condition d'acquisition autre que des conditions de marché, mais uniquement 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 toutes les conditions spécifiques 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. 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 serait comptabilisée pour toute modification qui augmenterait la juste valeur totale du plan d'avantages fondés sur des actions ou qui serait 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 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 le client de gros.

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 le bon cadeau ou le chèque cadeau est utilisé par le client.

Le Groupe maintient 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 les coûts d'achats de 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 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 d'une manière consistante avec l'information interne communiquée au principal décideur opérationnel qui est chargé d'allouer les ressources et d'évaluer la performance des secteurs opérationnels. Dans le Groupe Delhaize, le principal décideur opérationnel est le Comité exécutif (voir Note 3).

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 les montants 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 principaux domaines d'incertitude d'estimation et de jugements critiques pour appliquer les méthodes comptables qui ont l'impact le plus significatif sur les montants repris dans les comptes consolidés est reprise, sans y être limitée, dans les notes suivantes:

- Note 4.1 - Regroupements d'entreprises ;
- Notes 5.2, 5.3 - Groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente et activités abandonnées;
- Notes 6, 7, 8, 11, 14, 19 - Evaluation des actifs pour dépréciation et des justes valeurs des instruments financiers;
- Notes 13, 25 - Comptabilisation des interventions fournisseurs;
- Note 18.3 - Classification des contrats de locations;
- Note 20 - Provisions;
- Note 21 - Avantages du personnel;
- 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 1er janvier 2012 ou pour des périodes ultérieures. Sauf indication contraire ci-dessous, 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:

- Amendements à la norme IAS 1 *Présentation des autres éléments du résultat global* (applicable pour les périodes annuelles débutant au plus tôt le 1er juillet 2012) : Consécutivement à l'adoption de cet amendement, le Groupe devra modifier sa présentation en regroupant les éléments présentés dans les Autres éléments du résultat global sur base du fait qu'ils puissent ou non être reclassés par la suite en résultats. Le Groupe s'attend à ce que l'application initiale aura un impact limité sur les comptes consolidés du Groupe.
- Amendements à la norme IAS 19 *Avantages du personnel* (applicable pour les périodes annuelles débutant au plus tôt le 1er janvier 2013) : Cet amendement exige de remplacer le coût financier et le rendement attendu des actifs du régime par un montant d'intérêts nets calculé en appliquant le taux d'actualisation au passif (ou à l'actif) net au titre des prestations définies.
- Amendements à la norme IAS 32 *Compensation des actifs/passifs financiers* (applicable pour les périodes annuelles débutant au plus tôt le 1er janvier 2014) : Cet amendement ajoute des directives d'application aux règles de compensation des actifs et passifs financiers existantes dans la norme IAS 32. Le Groupe s'attend à ce que l'application initiale de cet amendement aura un impact limité sur les comptes consolidés du Groupe.
- Amendements à la norme IFRS 7 *Informations à fournir - Compensation des actifs/passifs financiers* (applicable pour les périodes annuelles débutant au plus tôt le 1er janvier 2013). Ce changement exige des informations spécifiques sur l'ensemble des instruments financiers comptabilisés qui ont été compensés ou qui sont sujets à des accords de compensation exécutoires.
- Amendements à la norme IAS 12 *Impôts sur le résultat* (applicable aux périodes annuelles débutant au plus tôt le 1er janvier 2012) : Le Groupe évalue actuellement ses immeubles de placement au coût amorti si bien que l'application initiale de l'amendement n'aura aucun impact sur les comptes consolidés du Groupe.
- Amendements à la norme IFRS 7 *Informations à fournir - Transferts d'actifs financiers* (applicable aux périodes annuelles débutant au plus tôt le 1er juillet 2011) : L'amendement exige de fournir des informations supplémentaires concernant les risques liés aux actifs financiers transférés par le Groupe mais pas nécessairement décomptabilisés de son bilan consolidé.
- IFRS 9 *Instruments financiers* (applicable pour les périodes annuelles débutant au plus tôt le 1er janvier 2015) : Le 12 novembre 2009, l'IASB a publié la première partie de la norme IFRS 9, qui remplacera finalement la norme IAS 39 *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation*. La directive révisée incluse dans la norme IFRS 9 a trait au classement et à l'évaluation des actifs financiers uniquement et applique le test du "modèle économique" et des "caractéristiques d'actif financier" afin d'évaluer si, après la comptabilisation initiale à la juste valeur, un actif financier est ensuite évalué au coût amorti ou à la juste valeur. Tous les actifs financiers qui sont des investissements en instruments de capitaux propres sont évalués à la juste valeur soit par le biais des autres éléments du résultat global, soit par le biais du compte de résultats. Ce choix est fait par instrument et est irrévocable. Les investissements en instruments de capitaux propres détenus à des fins de transaction doivent être évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultats.

La directive révisée est en cours d'examen par le Groupe Delhaize afin d'évaluer l'impact global que la norme IFRS 9 pourrait avoir sur ses états financiers consolidés. Le Groupe estime que la norme IFRS 9 modifiera la comptabilité de la plupart des placements du Groupe disponibles à la vente (voir Note 11), qui relèveront probablement de la catégorie d'évaluation au coût amorti de la norme IFRS 9, alors qu'ils sont actuellement mesurés à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global.

Le 28 octobre 2010, l'IASB a publié la seconde partie de la norme IFRS 9 concernant la *comptabilisation et l'évaluation des passifs financiers*, qui est également applicable aux périodes annuelles débutant au plus tôt le 1er janvier 2015. L'IASB a maintenu les directives existantes de la norme IAS 39 eu égard à la classification et à l'évaluation des passifs financiers, à l'exception des passifs pour lesquels l'option de la juste valeur a été retenue, ce qui n'est actuellement pas le cas pour les passifs financiers du Groupe Delhaize. C'est pourquoi le Groupe ne s'attend pas à ce que les directives de la norme IFRS 9 relatives aux passifs financiers aient un impact sur ses comptes consolidés.

Le 16 décembre 2011, l'IASB a modifié la date d'entrée en vigueur obligatoire de la norme IFRS 9 pour les périodes annuelles débutant au plus tôt le 1er janvier 2015. Cela a entraîné une modification de la directive relative aux exigences d'informations auxquelles une entité est tenue lorsqu'elle applique la norme IFRS 9 pour la première fois. Parallèlement à l'amendement de la norme IFRS 9, l'IASB a également modifié la norme IFRS 7 *Instruments financiers : Informations à fournir* en exigeant qu'une entité fournisse des informations spécifiques au moment d'appliquer la norme IFRS 9 pour la première fois.

- IFRS 10 *Etats financiers consolidés* et Amendements à la norme IAS 27 *Etats financiers individuels* (applicable aux périodes annuelles débutant au plus tôt le 1er janvier 2013). La norme IFRS 10 continue à se baser sur le concept de contrôle comme étant le facteur qui détermine si une entité devrait être incluse dans les états financiers consolidés de la société mère. La norme fournit des directives supplémentaires pour aider à déterminer l'existence du contrôle lorsque celui-ci est difficile à évaluer. Les directives de la norme IAS 27 portent maintenant exclusivement sur les états financiers individuels.
- IFRS 11 *Partenariats* et Amendements à la norme IAS 28 *Participations dans des entreprises associées et coentreprises* (applicable aux périodes annuelles débutant au plus tôt le 1er janvier 2013) : Bien que la norme IFRS 11 modifie la définition actuelle du contrôle conjoint telle que reprise dans la norme IAS 31, sa détermination reste basée sur le concept de consentement unanime. La norme IFRS 11 distingue deux types de partenariats : les activités communes et les coentreprises, et exige que les participations en coentreprises soient comptabilisées suivant la méthode de mise en équivalence conformément à la norme IAS 28, qui a été amendée pour inclure une directive supplémentaire quant à l'application de cette méthode. L'exigence selon laquelle les coentreprises doivent être comptabilisées par mise en équivalence aura un impact sur la comptabilisation de la participation du Groupe dans Super Indo qui est actuellement consolidée par intégration proportionnelle.
- IFRS 12 *Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités* (applicable aux périodes annuelles débutant au plus tôt le 1er janvier 2013) : Cette norme reprend les exigences d'information pour toutes les formes de participations dans d'autres entités, dont les partenariats, les entreprises associées, les entités ad hoc et autres entités non consolidées.
- IFRS 13 *Evaluation de la juste valeur* (applicable aux périodes annuelles débutant au plus tôt le 1er janvier 2013) : Cette norme a pour but de renforcer la cohérence et de réduire la complexité en fournissant une définition précise de la juste valeur ainsi qu'une source unique pour les exigences relatives à l'évaluation de la juste valeur et aux informations à fournir qui puisse être utilisée par toutes les normes IFRS. Cette norme n'étend pas l'utilisation de la comptabilisation à la juste valeur mais fournit des directives sur la manière de l'appliquer lorsque son utilisation est déjà requise ou autorisée par d'autres normes IFRS.

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 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 applique l'«approche managériale» à l'information sectorielle et exige du Groupe qu'il publie des informations financières et descriptives sur les secteurs à présenter. Ces derniers sont des secteurs opérationnels ou des regroupements de secteurs opérationnels qui remplissent certains critères.

Les secteurs opérationnels sont des composantes d'une entité, qui sont engagées dans des activités où 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) 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 leurs caractéristiques économiques sont similaires; et qui
- (b) 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. Le Groupe Delhaize a ensuite passé en revue ces secteurs opérationnels pour déterminer si certains de ces secteurs opérationnels individuels peuvent être considérés comme ayant des caractéristiques économiques similaires et présentent des performances financières à long terme similaires tel que décrit par la norme IFRS 8, secteurs que la norme permet de regrouper en un seul secteur opérationnel. Finalement, les secteurs à présenter ont été identifiés, lesquels représentent les secteurs opérationnels qui excèdent les seuils quantitatifs définis par la norme IFRS 8, nécessitant une communication individuelle, et les secteurs opérationnels qui ne dépassent pas ce seuil ont été agrégés, dans le secteur «Sud-Est de l'Europe et Asie».

La direction a en outre 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 regrouper tous les secteurs opérationnels restants exerçant des activités opérationnelles dans le secteur à présenter «Sud-Est de l'Europe et Asie», et de publier séparément les activités corporate du Groupe dans le secteur «Corporate».

Au premier trimestre 2011, le Groupe Delhaize a annoncé l'acquisition de 100% de la société de distribution Delta Maxi Group, présente dans 5 pays de la région des Balkans, qui, combinée aux opérations existantes du Groupe en Grèce et en Roumanie, permet au Groupe Delhaize d'être un distributeur de premier plan dans le Sud-Est de l'Europe (voir Note 4). Kostas Macheras, Executive Vice President du Groupe Delhaize, a été nommé Chief Executive Officer of Southeastern Europe et est le responsable sectoriel de cette région. Afin de refléter ces responsabilités et l'attention régionale accrue des activités du Groupe, le Groupe Delhaize a modifié son reporting interne et fournit depuis janvier 2011 des informations sous-consolidées pour le Sud-Est de l'Europe au principal décideur opérationnel. Par conséquent, le Groupe Delhaize a décidé que la Grèce ne sera plus un secteur à présenter - volontairement - de manière distincte mais sera englobée dans le secteur «Sud-Est de l'Europe et Asie» (SEE & Asie), appelé précédemment «Reste du Monde». Les chiffres comparatifs du secteur SEE & Asie pour les exercices 2010 et 2009 ont été revus afin de refléter l'information sectorielle révisée.

Durant l'année 2011, le Groupe Delhaize a poursuivi la mise en oeuvre de la restructuration organisationnelle aux Etats-Unis. Le 1er mars 2011, Ron Hodge a été nommé CEO de Delhaize America, responsable de tous les aspects des activités américaines du Groupe Delhaize, y compris les opérations, les fonctions corporate et les services partagés. Simultanément, le Groupe a reflété ce changement structurel et organisationnel dans son reporting interne. Alors que dans le passé, les résultats opérationnels séparés de Food Lion, Hannaford et Sweetbay étaient présentés au principal décideur opérationnel, depuis janvier 2011, le principal décideur opérationnel ne voit que les résultats d'exploitation de Delhaize America dans son ensemble. Par conséquent, alors que précédemment les activités américaines du Groupe représentaient trois secteurs opérationnels distincts qui étaient ensuite regroupés en un seul secteur à présenter, à partir de 2011, les activités américaines du Groupe Delhaize représentent un secteur opérationnel («Delhaize America»). Ce changement n'a pas d'impact immédiat sur les informations fournies dans le cadre des informations sectorielles du Groupe mais résulte en une modification du niveau auquel le goodwill est suivi en interne par le management, qui est maintenant également réalisé au niveau de Delhaize America (voir Note 6).

Globalement, ceci résulte en une segmentation géographique des activités du Groupe, basée sur la localisation des clients et des magasins qui correspond à la façon dont le Groupe Delhaize gère ses opérations.

Le Comité exécutif examine la performance des secteurs du Groupe Delhaize sur base d'un certain nombre de mesures, dont le bénéfice d'exploitation représente la mesure de résultat la plus importante. Le montant de chaque élément présenté par secteur équivaut au montant communiqué au principal décideur opérationnel qui correspond aux informations financières consolidées selon les normes IFRS. 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 rapprochement ne doit être présenté.

L'information des secteurs opérationnels pour 2011, 2010 et 2009 se présente comme suit:

Exercice se clôturant le 31 décembre 2011 (en millions de EUR)	Etats-Unis	Belgique ⁽²⁾	Sud-Est de l'Europe et Asie ⁽³⁾	Corporate	Total
Revenus ⁽¹⁾	13 815	4 845	2 459	—	21 119
Coût des ventes	(10 049)	(3 825)	(1 882)	—	(15 756)
Bénéfice brut	3 766	1 020	577	—	5 363
<i>Marge brute</i>	27,3 %	21,0 %	23,5 %	—	25,4 %
Autres produits d'exploitation	67	41	10	—	118
Charges administratives et commerciales	(3 142)	(814)	(504)	(40)	(4 500)
Autres charges d'exploitation	(157)	(4)	(3)	(5)	(169)
Bénéfice d'exploitation	534	243	80	(45)	812
<i>Marge d'exploitation</i>	3,9 %	5,0 %	3,3 %	—	3,8 %
Bénéfice d'exploitation des activités abandonnées	—	—	—	—	—
Autres informations					
Actifs	7 752	1 886	2 460	144	12 242
Passifs	2 765	1 211	783	2 053	6 812
Investissements	416	142	185	19	762
Opérations d'exploitation sans effet de trésorerie:					
Amortissements	410	107	60	9	586
Pertes de valeur sur actifs ⁽⁴⁾	130	1	1	3	135
Rémunération fondée sur des actions	11	1	—	1	13

Exercice se clôturant le 31 décembre 2010 (en millions de EUR)	Etats-Unis	Belgique ⁽²⁾	Sud-Est de l'Europe et Asie ⁽³⁾	Corporate	Total
Revenus ⁽¹⁾	14 187	4 800	1 863	—	20 850
Coût des ventes	(10 272)	(3 803)	(1 422)	—	(15 497)
Bénéfice brut	3 915	997	441	—	5 353
<i>Marge brute</i>	27,6 %	20,8 %	23,7 %	—	25,7 %
Autres produits d'exploitation	43	36	6	—	85
Charges administratives et commerciales	(3 189)	(795)	(377)	(33)	(4 394)
Autres charges d'exploitation	(16)	(2)	(2)	—	(20)
Bénéfice d'exploitation	753	236	68	(33)	1 024
<i>Marge d'exploitation</i>	5,3 %	4,9 %	3,7 %	—	4,9 %
Bénéfice d'exploitation des activités abandonnées	—	—	—	—	—
Autres informations					
Actifs	7 850	1 806	1 014	232	10 902
Passifs	2 592	1 141	508	1 592	5 833
Investissements	410	128	113	9	660
Opérations d'exploitation sans effet de trésorerie:					
Amortissements	423	104	39	9	575
Pertes de valeur sur actifs ⁽⁴⁾	13	—	1	—	14
Rémunération fondée sur des actions	14	1	—	1	16

Exercice se clôturant le 31 décembre 2009 (en millions de EUR)	Sud-Est de l'Europe et Asie ⁽³⁾				
	Etats-Unis	Belgique ⁽²⁾	Corporate	Total	
Revenus ⁽¹⁾	13 618	4 616	1 704	—	19 938
Coût des ventes	(9 817)	(3 690)	(1 306)	—	(14 813)
Bénéfice brut	3 801	926	398	—	5 125
<i>Marge brute</i>	27,9 %	20,0 %	23,4 %	—	25,7 %
Autres produits d'exploitation	34	36	8	—	78
Charges administratives et commerciales	(3 046)	(772)	(346)	(28)	(4 192)
Autres charges d'exploitation	(60)	(5)	(2)	(2)	(69)
Bénéfice d'exploitation	729	185	58	(30)	942
<i>Marge d'exploitation</i>	5,4 %	4,0 %	3,4 %	—	4,7 %
Bénéfice d'exploitation des activités abandonnées	—	1	—	—	1
Autres informations					
Actifs	6 927	1 750	897	174	9 748
Passifs	2 670	1 027	550	1 092	5 339
Investissements	331	115	70	4	520
Opérations d'exploitation sans effet de trésorerie:					
Amortissements	381	89	36	9	515
Pertes de valeur sur actifs ⁽⁴⁾	17	3	—	2	22
Rémunération fondée sur des actions	18	1	—	1	20

(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 Sud-Est de l'Europe et Asie comprend en 2011 les activités du Groupe en Grèce, Roumanie, Serbie, Bulgarie, Bosnie-Herzégovine, Monténégro, Albanie et Indonésie et en 2010 et 2009 les activités du Groupe en Grèce, Roumanie et Indonésie.

(4) Aucune perte de valeur n'a été comptabilisée ou reprise dans les capitaux propres.

L'exploitation de supermarchés de vente au détail représente approximativement 90% des revenus consolidés du Groupe. Les revenus restants représentent des revenus provenant des activités de grossiste. Le total des revenus peut être analysé comme suit:

(en pourcentage des revenus)	2011	2010	2009
Revenus provenant des activités de vente au détail			
- Alimentation - Périssable	37,9%	40,0%	39,4%
- Alimentation - Non périssable	36,1%	35,5%	35,9%
- Non alimentaire	15,0%	13,8%	14,1%
Total des revenus provenant des activités de vente au détail	89,0%	89,3%	89,4%
Revenus provenant des activités de grossiste	11,0%	10,7%	10,6%
Total revenus	100,0%	100,0%	100,0%

Le Groupe Delhaize ne dépend d'aucun client individuel important et il n'y a dès lors aucun client individuel pour lequel le montant total des revenus excède 10% des revenus du Groupe Delhaize.

4. Regroupements d'entreprises et acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle

4.1 Regroupements d'entreprises

Acquisitions en 2011

Durant 2011, le Groupe Delhaize a conclu un accord important et plusieurs accords mineurs qui ont résulté en l'acquisition d'activités qui répondent à la définition d'une entreprise selon la norme IFRS 3. Les détails relatifs à l'acquisition de Delta Maxi Group sont décrits ci-dessous. Les accords mineurs ont permis l'acquisition de 17 magasins individuels dans différentes parties du monde. La contrepartie totale transférée en 2011 pour ces transactions s'est élevée à EUR 16 millions et a résulté en une augmentation du goodwill de EUR 10 millions, représentant principalement des avantages escomptés résultant de l'intégration des magasins au réseau de vente existant, la localisation et la clientèle des divers magasins acquis, le tout générant des synergies pour le Groupe.

En outre, le Groupe a effectué un paiement final de EUR 1 million en 2011, lié à l'acquisition de magasins qui a eu lieu en 2010.

Acquisition de Delta Maxi Group

Le 27 juillet 2011, le Groupe Delhaize a acquis 100% des actions et des droits de vote de Delta Maxi pour un montant de EUR 933 millions (valeur d'entreprise) qui inclut la dette nette et d'autres ajustements habituels de EUR 318 millions, résultant en un prix d'achat total de EUR 615 millions, sujet aux ajustements de prix d'achat habituels mais pas à des clauses de type "earn-out" ou similaires. Au 31 décembre 2011, la contrepartie totale transférée s'élève à (i) EUR 574 millions en espèces, nets de EUR 21 millions de trésorerie acquise, dont EUR 100 millions placés sur un compte bloqué par le vendeur et (ii) EUR 20 millions placés sur un compte bloqué par le Groupe (voir Note 12). L'activité acquise, combinée aux activités existantes du Groupe en Grèce et en Roumanie, permettra au Groupe d'être un distributeur de premier plan dans le Sud-Est de l'Europe. A la date d'acquisition, Delta Maxi exploitait 485 magasins et 7 centres de distribution dans cinq pays du Sud-Est de l'Europe. Delta Maxi est consolidé dans les résultats du Groupe Delhaize depuis le 1er août 2011 et est inclus dans le secteur Sud-Est de l'Europe & Asie (voir Note 3). Le Groupe Delhaize a enregistré approximativement EUR 11 millions de coûts liés à l'acquisition qui ont été inclus dans les charges administratives et commerciales du secteur "Corporate".

Le tableau ci-dessous résume la contrepartie brute payée pour Delta Maxi et les montants des actifs acquis et passifs assumés enregistrés à la date d'acquisition sur base provisionnelle, ainsi que les participations ne donnant pas le contrôle de Delta Maxi comptabilisées à leur quote-part proportionnelle dans les actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise.

(en millions de EUR)	Justes valeurs à la date d'acquisition
Immobilisations incorporelles	194
Immobilisations corporelles	426
Immeubles de placement	44
Actifs financiers	24
Stocks	69
Créances	59
Autres actifs	9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	15
	861
Dettes à long terme, y compris échéant dans l'année	(211)
Dettes de location-financement	(8)
Emprunts à court terme	(132)
Provisions	(14)
Dettes commerciales	(259)
Autres passifs	(37)
Impôts différés	(24)
Actifs nets	176
Participations ne donnant pas le contrôle	(28)
Goodwill provisionnel provenant de l'acquisition	467
Contrepartie totale transférée	615

Les créances consistent principalement en des créances commerciales et autres créances, avec une juste valeur à la date d'acquisition de EUR 59 millions. Le montant contractuel brut des créances est de EUR 65 millions, dont EUR 6 millions devraient être non recouvrables.

L'identification des actifs acquis et des passifs assumés ainsi que de leur juste valeur à la date d'acquisition est encore en cours de réalisation et par conséquent les informations sont fournies sur base provisionnelle. Par exemple, le Groupe Delhaize identifie, évalue et quantifie tout passif éventuel assumé dans le cadre de l'acquisition. L'accord avec l'ancien propriétaire contient des clauses d'indemnités spécifiques pour tous les passifs éventuels importants connus et le Groupe devrait être indemnisé pour toute perte potentielle. Dès que l'évaluation est finalisée, les passifs et les actifs nécessaires relatifs à ces indemnités seront comptabilisés dans le cadre de l'allocation du prix d'achat. Le Groupe devrait finaliser la comptabilisation de l'acquisition durant la période d'évaluation autorisée se clôturant fin juillet 2012.

Sur base des informations actuellement disponibles, le goodwill provisionnel à la date d'acquisition est de EUR 467 millions. Le Groupe prévoit que le goodwill sera fiscalement déductible. Dès qu'il sera final, le goodwill devrait refléter les synergies anticipées qui seront réalisées en intégrant Delta Maxi dans le réseau international du Groupe Delhaize, en particulier au niveau de l'amélioration des achats, d'une meilleure gestion des inventaires et de l'optimisation des systèmes et processus informatiques et logistiques. En raison du goodwill provisionnel et du travail en cours relatif à l'intégration de Maxi dans les activités du Groupe, le Groupe Delhaize n'a pas pu procéder à une allocation fiable du goodwill aux unités génératrices de trésorerie spécifiques qui devraient profiter des synergies du regroupement. Le Groupe Delhaize fournira des informations détaillées et finales lorsqu'elles seront disponibles et les inclura dans ses publications futures.

Depuis la date d'acquisition, Maxi a contribué pour EUR 460 millions aux revenus du Groupe et EUR (0,2) million au bénéfice net de l'année. Si le regroupement d'entreprises avait eu lieu en début d'année, les revenus du Groupe Delhaize pour 2011 auraient été d'approximativement EUR 584 millions plus élevés. Cette information pro-forma est fournie à titre indicatif uniquement et n'est pas nécessairement indicative des revenus qui auraient été atteints en réalité si l'acquisition avait eu lieu à ce moment et n'est pas destinée à être une projection de revenus futurs. En raison des différences significatives dans les normes comptables entre Delta Maxi et le Groupe Delhaize, il est impossible d'estimer l'impact pro-forma sur le bénéfice net consolidé du Groupe.

Acquisitions durant 2010

Durant 2010, le Groupe Delhaize a conclu certains accords mineurs acquérant au total 15 magasins individuels dans plusieurs parties du monde, qui répondent à la définition d'une entreprise selon la norme IFRS 3 et ont été comptabilisés en conséquence. La contrepartie totale transférée au cours de 2010 s'élève à EUR 16 millions en espèces, et des montants additionnels finaux de EUR 1 million ont été payés en 2011. Ces transactions ont résulté en une augmentation du goodwill de EUR 12 millions, représentant principalement des avantages escomptés provenant de l'intégration des magasins au réseau de vente existant, ainsi que de la localisation et la clientèle des divers magasins acquis, le tout générant des synergies pour le Groupe.

En outre, le Groupe a effectué un paiement final de EUR 3 millions durant 2010, lié à l'acquisition de Koryfi SA, qui a eu lieu en 2009 et pour lequel la comptabilité d'acquisition a été finalisée durant 2010 (voir ci-dessous).

Acquisitions en 2009

Durant l'année 2009, le Groupe Delhaize a conclu certains accords qui ont résulté en l'acquisition d'activités comptabilisées selon la norme IFRS 3. Les transactions les plus importantes sont détaillées ci-dessous. En outre, le Groupe a conclu certaines autres transactions moins importantes en acquérant des magasins individuels (prix total d'acquisition: EUR 13 millions) qui ont résulté en une augmentation totale du goodwill de EUR 6 millions.

Acquisition de Knauf Center Schmëtt SA et Knauf Center Pommerlach SA

Le 2 janvier 2009, le Groupe Delhaize a acquis 100% des actions et des droits de vote des 2 sociétés non cotées Knauf Center Schmëtt SA et Knauf Center Pommerlach SA pour un prix d'acquisition total de EUR 25 millions. Précédemment, ces deux magasins, localisés au Luxembourg, étaient des magasins affiliés et ont été intégrés dans le réseau de magasins intégrés du Groupe Delhaize à la date d'acquisition.

Les justes valeurs des actifs et passifs identifiables de Knauf Center Schmëtt SA et de Knauff Center Pommerlach SA à la date d'acquisition peuvent être résumées comme suit:

(en millions de EUR)	Justes valeurs à la date d'acquisition
Immobilisations corporelles	2
Stocks	2
Créances et autres actifs	5
	9
Passifs non courants	(1)
Dettes commerciales	(3)
Actif net	5
Goodwill provenant de l'acquisition	20
Contrepartie totale transférée	25

Les coûts de transaction étaient insignifiants et la contrepartie totale transférée de EUR 25 millions représente la sortie de trésorerie nette totale.

Le goodwill de EUR 20 millions reflète l'accès direct que le Groupe Delhaize a maintenant à l'importante base de clientèle et à la localisation des magasins exploités par les deux entités ainsi que la réduction des coûts d'exploitation en raison de l'intégration totale au sein du réseau opérationnel du Groupe Delhaize.

Les comptes consolidés 2009 du Groupe Delhaize comprennent EUR 56 millions de revenus et EUR 2 millions de bénéfice net relatifs à Knauf Center Schmëtt SA et Knauf Center Pommerlach SA pour l'année complète.

Acquisition de 4 supermarchés Prodas

Le 7 juillet 2009, le Groupe Delhaize a acquis par une acquisition d'actifs, via sa filiale à 100% Mega Image, 4 magasins exploités sous l'enseigne "Prodas" à Bucarest, pour un montant de EUR 6 millions (les coûts de transaction étaient insignifiants). Ces supermarchés ont été intégrés à la filiale roumaine Mega Image du Groupe Delhaize. La juste valeur des immobilisations corporelles et des stocks s'élevait à EUR 0,1 million. Le goodwill de EUR 6 millions a été comptabilisé chez Mega Image et représente des synergies d'achat et de vente.

Les comptes consolidés 2009 comprennent EUR 3 millions de revenus et EUR 0,5 million de bénéfice net relatifs aux magasins acquis pour les 6 mois à partir de la date d'acquisition.

Acquisition de Koryfi SA

Le 23 novembre 2009, le Groupe Delhaize a acquis, via sa filiale "Alfa Beta" Vassilopoulos S.A. ("Alfa Beta"), 100% des actions et des droits de vote du distributeur grec non coté Koryfi SA. 11 magasins, dont 2 magasins en propriété immobilière, et un centre de distribution ont été repris pour un montant de EUR 7 millions. L'un des magasins a été fermé fin 2009 et un autre mi-2010 et les 9 autres magasins ont été convertis en magasins Alfa Beta avant la fin 2010.

Les justes valeurs des actifs et passifs identifiables de Koryfi SA à la date d'acquisition peuvent être résumées comme suit:

(en millions de EUR)	Justes valeurs à la date d'acquisition
Immobilisations incorporelles	1
Immobilisations corporelles	3
Stocks	3
Créances et autres actifs	1
	8
Passifs non courants	(1)
Emprunts à court terme	(2)
Dettes commerciales	(6)
Autres passifs courants	(1)
Actif net	(2)
Goodwill provenant de l'acquisition	9
Contrepartie totale transférée	7

Les justes valeurs des actifs et passifs identifiables de Koryfi S.A. dans les comptes consolidés 2009 ont été comptabilisées sur une base provisionnelle. Aucun ajustement significatif n'a été fait en 2010.

Les coûts de transaction étaient insignifiants et la contrepartie totale transférée de EUR 7 millions représentait la sortie de trésorerie nette totale. Le goodwill final de EUR 9 millions est attribué aux avantages liés à la localisation, celle-ci renforçant la position d'Alfa Beta dans le nord-est de la Grèce, ainsi qu'à l'acquisition de la clientèle des magasins Koryfi.

Depuis la date d'acquisition, les magasins acquis ont contribué pour EUR 3 millions aux revenus 2009 du Groupe et, principalement en raison du processus de conversion, EUR (1) million au bénéfice net de l'année. Si le regroupement avait eu lieu en début d'année, les revenus 2009 du Groupe auraient augmenté d'approximativement EUR 26 millions.

4.2 Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle

Delta Maxi Group

Suite à l'acquisition de Delta Maxi, le Groupe Delhaize a entamé le processus d'acquisition des participations ne donnant pas le contrôle détenues par des tiers dans plusieurs filiales de Delta Maxi. Jusqu'au 31 décembre 2011, le Groupe a acquis des participations ne donnant pas le contrôle d'une valeur comptable de EUR 14 millions. La contrepartie en espèces transférée pour l'acquisition des participations ne donnant pas le contrôle s'est élevée à EUR 10 millions. La différence entre la valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle et la juste valeur de la contrepartie payée a été comptabilisée directement dans les capitaux propres et attribuée aux actionnaires du Groupe pour un montant de EUR 4 millions.

Alfa Beta Vassilopoulos S.A.

Le 18 mai 2009, le Groupe Delhaize a annoncé le lancement d'une offre d'achat volontaire sur toutes les actions de sa filiale grecque Alfa Beta Vassilopoulos S.A. ("Alfa Beta") non encore détenues par une société consolidée appartenant au Groupe Delhaize à un prix de EUR 30,50 par action Alfa Beta. Le 29 juin 2009, l'offre de prix a été augmentée à EUR 34,00 par action, basé sur un accord avec 2 actionnaires importants d'Alfa Beta (qui détenaient ensemble approximativement 12%). A la fin de la période d'acceptation le 9 juillet 2009, le Groupe Delhaize détenait 89,56% des actions d'Alfa Beta. Au cours du deuxième semestre 2009, le Groupe Delhaize a acquis des actions supplémentaires sur le marché et le 31 décembre 2009 le Groupe Delhaize détenait 11 451 109 actions (représentant 89,93%).

En 2009, l'acquisition de participations ne donnant pas le contrôle a été comptabilisée selon la méthode dite "d'extension de l'entité mère", à savoir la différence entre la contrepartie payée (EUR 108 millions) et la valeur comptable des actions des actifs nets acquis a été comptabilisée comme goodwill et s'est élevée à EUR 72 millions.

Le 12 mars 2010, le Groupe Delhaize a lancé, via sa filiale néerlandaise à 100% Delhaize "The Lion" Nederland B.V. ("Delned"), une nouvelle offre d'achat en vue d'acquérir les actions restantes d'Alfa Beta au prix de EUR 35,73 par action.

Le 4 juin 2010, Delned a demandé à la Hellenic Capital Market Commission l'approbation d'exercer son droit de cession forcée pour l'acquisition des intérêts minoritaires restants d'Alfa Beta, qui a été octroyée le 8 juillet 2010. La dernière date de transaction des actions d'Alfa Beta à la Bourse d'Athènes a été le 29 juillet 2010 et le règlement a eu lieu le 9 août 2010.

Depuis le 9 août 2010, le Groupe Delhaize détient 100% des droits de vote dans Alfa Beta dont les actions ont été retirées de la Bourse d'Athènes depuis le 1^{er} octobre 2010.

La différence entre la valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle (EUR 16 millions) et la juste valeur de la contrepartie payée (EUR 47 millions), y compris les coûts de transaction (EUR 1 million), a été comptabilisée directement dans les capitaux propres et attribuée aux actionnaires du Groupe et n'a dès lors eu aucun impact sur le goodwill ou le résultat.

5. Désinvestissements, groupes destinés à être cédés / actifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées

5.1 Désinvestissements

Durant les années 2011, 2010 et 2009, le Groupe Delhaize n'a désinvesti que des activités opérationnelles qui répondaient à la définition d'activités abandonnées (voir Note 5.3).

5.2 Groupes destinés à être cédés / Actifs détenus en vue de la vente

Dans le cadre de l'acquisition de Delta Maxi (voir Note 4.1), le Groupe Delhaize a identifié un certain nombre de propriétés, principalement des petits magasins, bureaux, pharmacies et agences bancaires qu'il n'a pas considérés comme faisant partie de ses activités de distributeur. Suite à la clôture de la transaction, le Groupe Delhaize a entamé des actions afin de vendre ces actifs et a déjà vendu un certain nombre de propriétés au cours du dernier trimestre 2011. Au 31 décembre 2011, les actifs restants sont classés et présentés comme "détenus en vue de la vente". Tous les actifs sont disponibles pour vente immédiate dans leurs conditions actuelles et sont uniquement sujets aux termes habituels et propres à la vente immobilière. Le Groupe Delhaize s'attend à ce que la vente de ces actifs soit clôturée en 2012. L'évaluation réalisée suivant la norme IFRS 5 n'a pas abouti à la reconnaissance de pertes de valeur et la valeur comptable totale des propriétés classées comme détenues en vue de la vente s'élève à EUR 87 millions à fin 2011 et fait partie du secteur "Sud-Est de l'Europe & Asie". Suite à leur classification comme détenus en vue de la vente, les actifs n'ont plus été dépréciés. Les actifs classés comme détenus en vue de la vente incluent des actifs précédemment considérés comme des immobilisations corporelles pour un montant de EUR 41 millions (voir Note 8) et des immeubles de placement pour un montant de EUR 31 millions (voir Note 9). Des biens d'une valeur de EUR 15 millions étaient déjà considérés comme détenus en vue de la vente à la date d'acquisition de Delta Maxi.

5.3 Activités abandonnées

Le 13 juillet 2009, le Groupe Delhaize a conclu un accord avec le groupe de distribution allemand Rewe en vue de la vente de 100% des actions de Delhaize Deutschland GmbH, qui exploitait 4 magasins en Allemagne. La transaction de vente a été finalisée en septembre 2009 et le prix de vente final était de EUR 8 millions. Les résultats d'exploitation de Delhaize Deutschland GmbH durant les 8 premiers mois de 2009, ainsi que le profit de EUR 7 millions réalisé sur la vente, ont été classés en tant que "Résultat des activités abandonnées" au 31 décembre 2009.

Le "Résultat des activités abandonnées" global et les flux de trésorerie correspondants des entités classées en tant qu'activités abandonnées sont résumés comme suit:

(en millions de EUR, sauf informations par action)	2011	2010	2009
Revenus	—	—	14
Coût des ventes	—	—	(11)
Charges administratives et commerciales	—	—	(2)
Autres charges d'exploitation	—	—	—
Résultats financiers	—	(1)	7
Résultat avant impôt	—	(1)	8
Charge d'impôt	—	—	—
Résultat des activités abandonnées (net d'impôt)	—	(1)	8
Bénéfice de base par action des activités abandonnées	—	(0,01)	0,09
Bénéfice dilué par action des activités abandonnées	—	(0,01)	0,08
Trésorerie d'exploitation	—	—	—
Trésorerie d'investissement	—	—	(1)
Trésorerie de financement	—	—	—
Total des flux de trésorerie	—	—	(1)

La (perte) ou le profit avant impôt comptabilisé sur la réévaluation des actifs détenus en vue de la vente a été de zéro en 2011, 2010 et 2009.

6. Goodwill

(en millions de EUR)	2011	2010	2009
Valeur comptable brute au 1 ^{er} janvier	2 900	2 707	2 677
Pertes de valeur cumulées au 1 ^{er} janvier	(72)	(67)	(70)
Valeur comptable nette au 1^{er} janvier	2 828	2 640	2 607
Acquisitions par regroupements d'entreprises et ajustements à la comptabilité d'acquisition initiale	477	12	41
Acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle	—	—	72
Ecarts de conversion	68	176	(80)
Valeur comptable brute au 31 décembre	3 446	2 900	2 707
Pertes de valeur cumulées au 31 décembre	(73)	(72)	(67)
Valeur comptable nette au 31 décembre	3 373	2 828	2 640

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 2011, le Groupe a révisé sa structure organisationnelle interne et ses informations au principal décideur opérationnel pour ses sociétés opérationnelles américaines (voir Note 3). Par conséquent, les sociétés opérationnelles américaines du Groupe Delhaize représentent un secteur opérationnel (Delhaize America) qui est le niveau auquel le goodwill est suivi en interne par le management et par conséquent soumis à un test de dépréciation.

Durant 2011, le Groupe Delhaize a acquis 100% de la société de distribution Delta Maxi Group, présente dans cinq pays de la région des Balkans. Au 31 décembre 2011, ni la comptabilité initiale pour les regroupements d'entreprises ni la détermination du goodwill final et de son allocation n'avaient été finalisées (voir Note 4.1). Le montant total provisionnel du goodwill non alloué était de EUR 456 millions. Il n'y avait pas d'indicateur de perte de valeur en fin d'année et la mise à jour de l'évaluation des activités acquises effectuée à la fin de l'année a permis de supporter la valeur d'entreprise utilisée pour la transaction.

Les UGTs du Groupe avec un goodwill significatif sont détaillées ci-dessous:

(en millions de EUR)	2011	2010	2009
Delhaize America	2 507	2 427	2 243
Belgique	184	182	180
Grèce	207	202	201
Maxi ⁽¹⁾	456	—	—
Roumanie	19	17	16
Total	3 373	2 828	2 640

(1) Goodwill provisionnel, l'allocation n'a pas été finalisée.

Conformément aux principes comptables décrits dans la Note 2.3, le Groupe Delhaize réalise un test de dépréciation du goodwill annuellement, et chaque fois que des événements ou des circonstances indiquent que le goodwill puisse 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 basées sur les derniers plans financiers disponibles approuvés par la direction pour toutes les UGTs, couvrant une période de trois ans, basés 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 au moyen de taux de croissance estimés. Au-delà de 5 ans, les taux de croissance n'excèdent pas le taux de croissance moyen à long terme pour le secteur de la distribution dans le marché spécifique en question, qui est supposé être en ligne avec les attentes du marché. Ces flux de trésorerie avant impôt sont actualisés en appliquant un taux avant impôt, qui est issu du Coût Moyen Pondéré du Capital des UGTs 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 des multiples de bénéfices payés pour des entreprises similaires sur le marché.

En 2011, 2010 et 2009, le goodwill relatif aux entités américaines a été testé en utilisant des modèles de flux de trésorerie actualisés pour estimer la valeur d'utilité. Le goodwill pour les autres UGTs avec un goodwill significatif a été soumis au test de dépréciation en utilisant une approche de multiples de marché afin de déterminer la juste valeur diminuée des coûts de la vente et des modèles de flux de trésorerie actualisés pour établir la valeur d'utilité.

Hypothèses principales utilisées pour la détermination de la valeur d'utilité:

	2011	2010	2009
Etats-Unis			
Taux de croissance ⁽¹⁾	2,3%	2,3%	2,0%
Taux d'actualisation avant impôt	10,44%	10,79%-11,71%	11,53%-11,65%
Europe			
Taux de croissance ⁽¹⁾	2,5%-3,3%	2,5%-2,9%	1,7%-2,0%
Taux d'actualisation avant impôt	10,25%-14,33%	7,04%-7,77%	7,63%-8,95%

(1) Taux de croissance moyen pondéré utilisé pour extrapoler les flux de trésorerie après la période de trois ans.

La direction estime que les hypothèses utilisées dans les calculs de valeur d'utilité pour les tests de dépréciation du goodwill représentent les meilleures estimations des développements futurs et est d'avis qu'aucun changement éventuel raisonnable dans aucune des hypothèses clés mentionnées ci-dessus n'aurait pour effet que la valeur comptable des unités génératrices de trésorerie excède leur valeur recouvrable. A titre d'information uniquement, une augmentation du taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie actualisés de par exemple 100 points de base, et une réduction simultanée du taux de croissance de par exemple 50 points de base, auraient fait baisser la valeur d'utilité totale d'approximativement EUR 3 milliards en 2011 (EUR 4 milliards en 2010 et EUR 3 milliards en 2009) et n'auraient pas amené la valeur comptable des UGTs importantes au-delà de leur valeur recouvrable.

7. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent principalement des noms commerciaux, les relations avec la clientèle, des logiciels développés et acquis, des droits de bail commercialement favorables, des fichiers de prescriptions et d'autres licences.

Le Groupe Delhaize a déterminé que les noms commerciaux acquis et utilisés 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 ont pu être dépréciés. Le test de dépréciation sur les noms commerciaux consiste à comparer leur valeur recouvrable, à savoir leur valeur d'utilité, à leur valeur comptable. La valeur recouvrable est estimée sur base des projections de revenus des entités opérationnelles (voir Note 6) auxquelles un taux de redevance estimé de 0,45% et 0,70% est appliqué pour Food Lion et Hannaford, respectivement. Les taux de redevance pour les différentes enseignes Maxi se situent entre 0,33% et 1,13% en fonction des atouts spécifiques des différentes enseignes. Aucune perte de valeur sur les noms commerciaux n'a été comptabilisée ou reprise en 2011, 2010 et 2009.

Voir Note 8 pour une description du test de dépréciation des actifs à durée d'utilité déterminée.

(en millions de EUR)	Noms commerciaux	Logiciels développés	Logiciels acquis	Droits de bail commerciale -ment favorables	Autre	Total
Coût au 1^{er} janvier 2011	390	192	230	195	56	1 063
Additions	—	58	27	—	2	87
Cessions et désaffectations	—	(12)	(5)	(37)	(1)	(55)
Acquisitions par regroupements d'entreprises	154	—	1	9	31	195
Transferts (vers) en provenance d'autres comptes	—	(19)	21	—	(3)	(1)
Ecarts de conversion	10	3	8	3	1	25
Coût au 31 décembre 2011	554	222	282	170	86	1 314
Cumul des amortissements au 1^{er} janvier 2011	—	(94)	(138)	(129)	(28)	(389)
Cumul des pertes de valeur au 1^{er} janvier 2011	(35)	(2)	(3)	—	—	(40)
Charges d'amortissement	—	(23)	(32)	(11)	(4)	(70)
Pertes de valeur	—	(1)	(1)	—	(1)	(3)
Cessions et désaffectations	—	12	5	37	—	54
Transferts vers (en provenance) d'autres comptes	—	(5)	3	—	3	1
Ecarts de conversion	(1)	(3)	(5)	(2)	(1)	(12)
Cumul des amortissements au 31 décembre 2011	—	(116)	(171)	(105)	(30)	(422)
Cumul des pertes de valeur au 31 décembre 2011	(36)	—	—	—	(1)	(37)
Valeur comptable nette au 31 décembre 2011	518	106	111	65	55	855
Coût au 1^{er} janvier 2010	362	151	175	201	49	938
Additions	—	43	43	—	6	92
Cessions et désaffectations	—	(4)	(2)	(22)	—	(28)
Transferts (vers) en provenance d'autres comptes	—	(4)	5	—	(2)	(1)
Ecarts de conversion	28	6	9	16	3	62
Coût au 31 décembre 2010	390	192	230	195	56	1 063
Cumul des amortissements au 1^{er} janvier 2010	—	(71)	(103)	(123)	(24)	(321)
Cumul des pertes de valeur au 1^{er} janvier 2010	(33)	(3)	(2)	(5)	—	(43)
Charges d'amortissement	—	(21)	(32)	(12)	(4)	(69)
Cessions et désaffectations	—	4	1	22	—	27
Transferts vers (en provenance) d'autres comptes	—	(1)	1	(1)	2	1
Ecarts de conversion	(2)	(4)	(6)	(10)	(2)	(24)
Cumul des amortissements au 31 décembre 2010	—	(94)	(138)	(129)	(28)	(389)
Cumul des pertes de valeur au 31 décembre 2010	(35)	(2)	(3)	—	—	(40)
Valeur comptable nette au 31 décembre 2010	355	96	89	66	28	634

(en millions de EUR)	Noms commerciaux	Logiciels développés	Logiciels acquis	Droits de bail commerciale -ment favorables	Autre	Total
Coût au 1^{er} janvier 2009	374	123	152	217	52	918
Additions	—	35	25	—	—	60
Cessions et désaffectations	—	(2)	(3)	(10)	—	(15)
Acquisitions par regroupements d'entreprises	—	—	—	1	—	1
Transferts (vers) en provenance d'autres comptes	—	(3)	5	—	(1)	1
Ecarts de conversion	(12)	(2)	(4)	(7)	(2)	(27)
Coût au 31 décembre 2009	362	151	175	201	49	938
Cumul des amortissements au 1^{er} janvier 2009	—	(56)	(80)	(124)	(22)	(282)
Cumul des pertes de valeur au 1^{er} janvier 2009	(34)	—	—	(5)	—	(39)
Charges d'amortissement	—	(17)	(26)	(13)	(3)	(59)
Pertes de valeur	—	(3)	(2)	—	—	(5)
Cessions et désaffectations	—	—	2	10	—	12
Transferts vers (en provenance) d'autres comptes	—	—	(1)	—	—	(1)
Ecarts de conversion	1	2	2	4	1	10
Cumul des amortissements au 31 décembre 2009	—	(71)	(103)	(123)	(24)	(321)
Cumul des pertes de valeur au 31 décembre 2009	(33)	(3)	(2)	(5)	—	(43)
Valeur comptable nette au 31 décembre 2009	329	77	70	73	25	574

Les noms commerciaux sont répartis sur les unités génératrice de trésorerie suivantes:

(en millions de EUR)	31 décembre		
	2011	2010	2009
Food Lion	200	193	179
Hannaford	167	162	150
Delhaize America	367	355	329
Serbie	128	—	—
Bulgarie	21	—	—
Albanie	2	—	—
Maxi	151	—	—
Total	518	355	329

Les amortissements d'immobilisations incorporelles sont principalement inclus dans les charges administratives et commerciales.

8. Immobilisations corporelles

(en millions de EUR)	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 immobili- sations corporelles
Coût au 1^{er} janvier 2011	1 930	1 861	3 217	94	930	8 032
Additions	112	92	265	204	35	708
Cessions et désaffectations	(8)	(22)	(96)	(5)	(18)	(149)
Acquisitions par regroupements d'entreprises	323	21	81	7	—	432
Transferts (vers) en provenance d'autres comptes	138	(90)	76	(211)	(6)	(93)
Ecarts de conversion	41	40	85	2	28	196
Coût au 31 décembre 2011	2 536	1 902	3 628	91	969	9 126
Cumul des amortissements au 1^{er} janvier 2011	(587)	(1 055)	(1 881)	—	(380)	(3 903)
Cumul des pertes de valeur au 1^{er} janvier 2011	—	(12)	(23)	—	(19)	(54)
Charges d'amortissement	(74)	(126)	(264)	—	(49)	(513)
Pertes de valeur	(17)	(24)	(39)	—	(35)	(115)
Cessions et désaffectations	4	20	89	—	19	132
Transferts vers (en provenance) d'autres comptes	(60)	65	(3)	—	3	5
Ecarts de conversion	(20)	(29)	(58)	—	(16)	(123)
Cumul des amortissements au 31 décembre 2011	(735)	(1 126)	(2 117)	—	(422)	(4 400)
Cumul des pertes de valeur au 31 décembre 2011	(19)	(35)	(62)	—	(55)	(171)
Valeur comptable nette au 31 décembre 2011	1 782	741	1 449	91	492	4 555
Coût au 1^{er} janvier 2010	1 764	1 652	2 891	62	845	7 214
Additions	59	82	228	184	54	607
Cessions et désaffectations	(11)	(29)	(124)	—	(27)	(191)
Acquisitions par regroupements d'entreprises	1	1	2	—	—	4
Transferts (vers) en provenance d'autres comptes	45	58	55	(154)	—	4
Ecarts de conversion	72	97	165	2	58	394
Coût au 31 décembre 2010	1 930	1 861	3 217	94	930	8 032
Cumul des amortissements au 1^{er} janvier 2010	(503)	(899)	(1 633)	—	(330)	(3 365)
Cumul des pertes de valeur au 1^{er} janvier 2010	—	(14)	(34)	—	(16)	(64)
Charges d'amortissement	(71)	(127)	(254)	—	(51)	(503)
Pertes de valeur	—	(2)	(5)	—	(5)	(12)
Cessions et désaffectations	8	29	115	—	27	179
Transferts vers (en provenance) d'autres comptes	(1)	(2)	1	—	—	(2)
Ecarts de conversion	(20)	(52)	(94)	—	(24)	(190)
Cumul des amortissements au 31 décembre 2010	(587)	(1 055)	(1 881)	—	(380)	(3 903)
Cumul des pertes de valeur au 31 décembre 2010	—	(12)	(23)	—	(19)	(54)
Valeur comptable nette au 31 décembre 2010	1 343	794	1 313	94	531	4 075

(en millions de EUR)	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
Coût au 1^{er} janvier 2009	1 604	1 593	2 892	97	839	7 025
Additions	73	64	205	115	66	523
Cessions et désaffectations	(6)	(27)	(89)	—	(19)	(141)
Acquisitions par regroupements d'entreprises	3	8	3	—	—	14
Transferts (vers) en provenance d'autres comptes ⁽¹⁾	123	58	(47)	(149)	(15)	(30)
Ecart de conversion	(33)	(44)	(73)	(1)	(26)	(177)
Coût au 31 décembre 2009	1 764	1 652	2 891	62	845	7 214
Cumul des amortissements au 1^{er} janvier 2009	(398)	(820)	(1 595)	—	(317)	(3 130)
Cumul des pertes de valeur au 1^{er} janvier 2009	—	(13)	(33)	—	(17)	(63)
Charges d'amortissement	(56)	(122)	(226)	—	(49)	(453)
Pertes de valeur	(1)	(5)	(7)	—	—	(13)
Cessions et désaffectations	3	25	84	—	19	131
Transferts vers (en provenance) d'autres comptes ⁽¹⁾	(60)	(1)	68	—	7	14
Ecart de conversion	9	23	42	—	11	85
Cumul des amortissements au 31 décembre 2009	(503)	(899)	(1 633)	—	(330)	(3 365)
Cumul des pertes de valeur au 31 décembre 2009	—	(14)	(34)	—	(16)	(64)
Valeur comptable nette au 31 décembre 2009	1 261	739	1 224	62	499	3 785

⁽¹⁾ Durant 2009, certains équipements permanents ont été transférés de "Mobilier, équipement et matériel roulant" vers "Terrains et immeubles".

Les amortissements sont inclus dans les éléments suivants du compte de résultats:

(en millions de EUR)	2011	2010	2009
Coût des ventes	56	56	44
Charges administratives et commerciales	457	447	409
Total des amortissements	513	503	453

Les immobilisations corporelles par secteur à présenter sont les suivantes:

(en millions de EUR)	31 décembre		
	2011	2010	2009
Etats-Unis	2 750	2 794	2 596
Belgique	808	784	764
Sud-Est de l'Europe et Asie	988	488	415
Corporate	9	9	10
Total des immobilisations corporelles	4 555	4 075	3 785

Conformément aux méthodes comptables décrites dans la Note 2.3, 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 exploitation, 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, en utilisant les hypothèses principales détaillées dans la Note 6: la valeur d'utilité 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. Dans certaines situations, des rapports d'expertise sont fournis par des experts indépendants afin d'aider à estimer les justes valeurs sur base de la localisation et la condition des magasins. Les magasins fermés font l'objet de tests de dépréciation basés sur la juste valeur diminuée du coût de la vente, sur base de 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 UGTs. Des conditions économiques ou des performances différentes auraient un impact sur les flux de trésorerie projetés, utilisés pour déterminer la valeur recouvrable des UGTs 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 valeurs totales sur les immobilisations corporelles, enregistrées en "Autres charges d'exploitation", étaient de EUR 115 millions, EUR 12 millions et EUR 13 millions en 2011, 2010 et 2009, respectivement.

Au quatrième trimestre de 2011, le Groupe a procédé à un examen approfondi du portefeuille de ses magasins ("Examen du portefeuille") et a décidé de fermer 146 magasins sous-performants au premier trimestre 2012. Le Groupe a enregistré EUR 115 millions de pertes de valeur relatives à 126 magasins aux Etats-Unis (113 Food Lion, 7 Bloom et 6 Bottom Dollar) et à un centre de distribution, tandis que la sous-performance de 20 magasins Maxi (en Serbie, Bulgarie et Bosnie-Herzégovine) avait déjà été reflétée dans la juste valeur des actifs s'y rapportant comptabilisés dans le bilan d'ouverture (voir Note 4). En outre, le Groupe Delhaize a comptabilisé des reprises de valeur de EUR 3 millions aux Etats-Unis, compensées par des pertes de valeur comptabilisées dans d'autres parties du Groupe.

Les pertes de valeur 2010 de EUR 12 millions sont liées à des magasins sous-performants (2009: EUR 6 millions), principalement aux Etats-Unis, seuls quelques montants non significatifs ayant été encourus dans le cadre des fermetures de magasins (2009: EUR 5 millions).

Les pertes de valeur par catégorie d'immobilisations corporelles peuvent être résumées comme suit:

(en millions de EUR)	31 décembre		
	2011	2010	2009
Terrains et immeubles	17	—	1
Aménagements aux actifs loués	24	2	5
Mobilier, équipement, et matériel roulant	39	5	7
Actifs sous contrats de location-financement	35	5	—
Total	115	12	13

En 2011, EUR 31 millions d'immobilisations corporelles aux Etats-Unis ont été reclassés vers les immeubles de placement (voir Note 9). Conformément aux méthodes du Groupe, les magasins fermés sous contrat de location-financement sont reclassés dans les immeubles de placement. En outre, le Groupe a transféré EUR 41 millions d'actifs acquis de Delta Maxi vers les "Actifs classés comme détenus en vue de la vente" (voir Note 5).

Les actifs sous contrats de location-financement comprennent principalement des immeubles. Le nombre de magasins en propriété par rapport aux magasins en location par secteur géographique au 31 décembre 2011 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
Etats-Unis	221	666	763	—	1 650
Belgique	151	33	198	439	821
Sud-Est de l'Europe & Asie	323	—	570	44	937
Total	695	699	1 531	483	3 408

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.

Conformément aux méthodes comptables du Groupe décrites dans la Note 2.3, les immeubles de placement sont comptabilisés à leur coût, déduction faite des amortissements et des éventuelles pertes de valeurs cumulées. Lorsque les magasins sous contrats de location-financement sont fermés (voir Note 20.1) ou si les terrains ne seront plus développés à des fins de construction, ils sont reclassés des immobilisations corporelles vers les immeubles de placement.

En 2011, le Groupe Delhaize a acquis des immeubles de placement pour EUR 44 millions dans le cadre de l'acquisition de Delta Maxi (voir Note 4). Ensuite, EUR 31 millions ont été classés comme détenus en vue de la vente (voir Note 5) et ont dès lors été transférés hors des immeubles de placement. Ce mouvement a été compensé par un transfert, vers les immeubles de placement, de EUR 31 millions (nets des amortissements cumulés) liés à des terrains et immeubles aux Etats-Unis, résultant principalement de l'Examen du Portefeuille (voir Note 8). Par ailleurs, une perte de valeur de EUR 17 millions a été enregistrée, due principalement à l'Examen du Portefeuille (EUR 12 millions). En 2009, le Groupe avait reclassé EUR 14 millions, nets des amortissements cumulés, d'actifs liés aux fermetures de magasins aux Etats-Unis et avait comptabilisé simultanément une perte de valeur de EUR 4 millions (voir Note 8).

La juste valeur des immeubles de placement s'élevait à EUR 116 millions, EUR 92 millions et EUR 69 millions au 31 décembre 2011, 2010 et 2009, respectivement. Les justes valeurs, indiquées à titre d'information, ont été déterminées soit par des experts externes indépendants qualifiés, soit par des experts internes qui disposent des qualifications professionnelles reconnues et adéquates, en utilisant une combinaison de valeurs basées sur l'actualisation de flux de trésorerie futurs et de valeurs de marché observables pour des propriétés comparables.

Le revenu locatif des immeubles de placement, comptabilisé en "Autres produits d'exploitation" s'élevait à EUR 5 millions pour 2011, EUR 3 millions pour 2010 et EUR 4 millions pour 2009. Les charges opérationnelles relatives aux immeubles de placement générant un revenu locatif, comprises dans les "Charges administratives et commerciales", étaient de EUR 5 millions en 2011 et EUR 4 millions en 2010 et 2009. Les charges opérationnelles relatives aux immeubles de placement ne générant pas un revenu locatif, comprises dans les "Charges administratives et commerciales" étaient de EUR 2 millions en 2011 et EUR 4 millions en 2010 et 2009.

(en millions de EUR)	2011	2010	2009
Coût au 1er janvier	91	79	53
Additions	2	15	3
Cessions et désaffectations	(6)	(6)	(3)
Acquisitions par regroupements d'entreprises	44	—	—
Transferts (vers) en provenance d'autres comptes	2	(3)	28
Ecarts de conversion	5	6	(2)
Coût au 31 décembre	138	91	79
Amortissements cumulés au 1er janvier	(31)	(29)	(14)
Charges d'amortissement	(3)	(3)	(3)
Cessions et désaffectations	3	5	2
Pertes de valeur	(17)	(2)	(4)
Transferts vers (en provenance) d'autres comptes	(2)	—	(11)
Ecarts de conversion	(3)	(2)	1
Amortissements cumulés au 31 décembre	(53)	(31)	(29)
Valeur comptable nette au 31 décembre	85	60	50

Au 31 décembre 2011, 2010 et 2009, le Groupe n'avait qu'un nombre non significatif d'immeubles de placement en construction.

10. Instruments financiers par catégorie

10.1 Actifs financiers

Actifs financiers par classe et catégorie d'évaluation

31 décembre 2011

(en millions de EUR)	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	
Non courant						
Investissements en titres de placement	11	—	—	—	13	13
Autres actifs financiers	12	18	—	—	—	18
Instruments dérivés	19	—	57	—	—	57
Courant						
Créances	14	706	—	—	—	706
Investissements en titres de placement	11	—	—	—	93	93
Autres actifs financiers	12	22	—	—	—	22
Instruments dérivés	19	—	1	—	—	1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15	432	—	—	—	432
Total actifs financiers		1 178	58	—	106	1 342

31 décembre 2010

(en millions de EUR)	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	
Non courant						
Investissements en titres de placement	11	—	—	—	125	125
Autres actifs financiers	12	17	—	—	—	17
Instruments dérivés	19	—	61	—	—	61
Courant						
Créances	14	637	—	—	—	637
Investissements en titres de placement	11	—	—	—	43	43
Autres actifs financiers	12	3	—	—	—	3
Instruments dérivés	19	—	5	—	—	5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15	758	—	—	—	758
Total actifs financiers		1 415	66	—	168	1 649

31 décembre 2009

(en millions de EUR)	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	
Non courant						
Investissements en titres de placement	11	—	—	—	126	126
Autres actifs financiers	12	16	—	—	—	16
Instruments dérivés	19	—	96	—	—	96
Courant						
Créances	14	597	—	—	—	597
Investissements en titres de placement	11	—	—	—	12	12
Autres actifs financiers	12	15	—	—	—	15
Instruments dérivés	19	—	—	—	—	—
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15	439	—	—	—	439
Total actifs financiers		1 067	96	—	138	1 301

Actifs financiers évalués à leur juste valeur, selon la hiérarchie des justes valeurs

La norme IFRS 7 requiert, pour les instruments financiers qui sont mesurés au bilan à leur juste valeur, la divulgation des évaluations de juste valeur par niveau de la hiérarchie suivante des justes valeurs:

- *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 tous les inputs significatifs requis 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 un ou plusieurs des inputs significatifs utilisés dans l'application de la technique d'évaluation n'est ou ne sont pas basés sur des données de marché observables, l'instrument financier est classé au niveau 3.

31 décembre 2011

(en millions de EUR)	Note	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Non courant					
Disponibles à la vente - par le biais des capitaux propres	11	12	1	—	13
Dérivés - par le biais du compte de résultats	19	—	57	—	57
Dérivés - par le biais des capitaux propres	19	—	—	—	—
Courant					
Disponibles à la vente - par le biais des capitaux propres	11	93	—	—	93
Dérivés - par le biais du compte de résultats	19	—	1	—	1
Dérivés - par le biais des capitaux propres	19	—	—	—	—
Total actifs financiers évalués à leur juste valeur		105	59	—	164

31 décembre 2010

(en millions de EUR)	Note	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Non courant					
Disponibles à la vente - par le biais des capitaux propres	11	122	3	—	125
Dérivés - par le biais du compte de résultats	19	—	61	—	61
Dérivés - par le biais des capitaux propres	19	—	—	—	—
Courant					
Disponibles à la vente - par le biais des capitaux propres	11	43	—	—	43
Dérivés - par le biais du compte de résultats	19	—	5	—	5
Dérivés - par le biais des capitaux propres	19	—	—	—	—
Total actifs financiers évalués à leur juste valeur		165	69	—	234

31 décembre 2009

(en millions de EUR)	Note	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Non courant					
Disponibles à la vente - par le biais des capitaux propres	11	124	2	—	126
Dérivés - par le biais du compte de résultats	19	—	96	—	96
Dérivés - par le biais des capitaux propres	19	—	—	—	—
Courant					
Disponibles à la vente - par le biais des capitaux propres	11	12	—	—	12
Dérivés - par le biais du compte de résultats	19	—	—	—	—
Dérivés - par le biais des capitaux propres	19	—	—	—	—
Total actifs financiers évalués à leur juste valeur		136	98	—	234

En 2010, EUR 1 million de titres de placement ont été transférés du Niveau 2 vers le Niveau 1. Aucun transfert entre les différents niveaux de la hiérarchie des justes valeurs n'a eu lieu en 2011 et 2009.

10.2 Passifs financiers

Passifs financiers par classe et catégorie d'évaluation

31 décembre 2011

(en millions de EUR)	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			
Non courant						
Dettes à long terme	18.1	—	—	541	1 784	2 325
Contrats de location-financement	18.3	—	—	—	689	689
Instruments dérivés	19	9	11	—	—	20
Courant						
Emprunts à court terme	18.2	—	—	—	60	60
Dettes à long terme - partie courante	18.1	—	—	—	88	88
Contrats de location-financement	18.3	—	—	—	61	61
Instruments dérivés	19	—	—	—	—	—
Dettes commerciales		—	—	—	1 844	1 844
Total passifs financiers		9	11	541	4 526	5 087

31 décembre 2010

(en millions de EUR)	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			
Non courant						
Dettes à long terme	18.1	—	—	544	1 422	1 966
Contrats de location-financement	18.3	—	—	—	684	684
Instruments dérivés	19	3	13	—	—	16
Courant						
Emprunts à court terme	18.2	—	—	—	16	16
Dettes à long terme - partie courante	18.1	—	—	—	40	40
Contrats de location-financement	18.3	—	—	—	57	57
Instruments dérivés	19	—	—	—	—	—
Dettes commerciales		—	—	—	1 574	1 574
Total passifs financiers		3	13	544	3 793	4 353

31 décembre 2009

(en millions de EUR)	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			
Non courant						
Dettes à long terme	18.1	—	—	543	1 361	1 904
Contrats de location-financement	18.3	—	—	—	643	643
Instruments dérivés	19	—	38	—	—	38
Courant						
Emprunts à court terme	18.2	—	—	—	63	63
Dettes à long terme - partie courante	18.1	—	—	—	42	42
Contrats de location-financement	18.3	—	—	—	44	44
Instruments dérivés	19	2	—	—	—	2
Dettes commerciales		—	—	—	1 436	1 436
Total passifs financiers		2	38	543	3 589	4 172

Passifs financiers évalués à leur juste valeur, selon la hiérarchie des justes valeurs

31 décembre 2011

(en millions de EUR)	Note	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Non courant					
Dérivés - par le biais du compte de résultats	19	—	9	—	9
Dérivés - par le biais des capitaux propres	19	—	11	—	11
Courant					
Dérivés - par le biais du compte de résultats	19	—	—	—	—
Dérivés - par le biais des capitaux propres	19	—	—	—	—
Total passifs financiers évalués à leur juste valeur		—	20	—	20

31 décembre 2010

(en millions de EUR)	Note	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Non courant					
Dérivés - par le biais du compte de résultats	19	—	3	—	3
Dérivés - par le biais des capitaux propres	19	—	13	—	13
Courant					
Dérivés - par le biais du compte de résultats	19	—	—	—	—
Dérivés - par le biais des capitaux propres	19	—	—	—	—
Total passifs financiers évalués à leur juste valeur		—	16	—	16

31 décembre 2009

(en millions de EUR)	Note	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Non courant					
Dérivés - par le biais du compte de résultats	19	—	—	—	—
Dérivés - par le biais des capitaux propres	19	—	38	—	38
Courant					
Dérivés - par le biais du compte de résultats	19	—	2	—	2
Dérivés - par le biais des capitaux propres	19	—	—	—	—
Total passifs financiers évalués à leur juste valeur		—	40	—	40

En 2011, 2010 et 2009, aucun transfert entre les différents niveaux de la hiérarchie des justes valeurs n'a eu lieu. Voir Note 10.1 en ce qui concerne la définition des niveaux de la hiérarchie des justes valeurs.

11. Investissements en titres de placement

Les investissements en titres de placement représentent principalement des investissements en obligations et des investissements en instruments de capitaux propres minimes qui sont détenus comme disponibles à la vente. Les titres de placement sont inclus dans les actifs non courants, à l'exception des investissements en obligations ayant une échéance de moins de 12 mois à compter de la date de clôture, qui sont inclus dans les actifs courants. La valeur comptable des actifs disponibles à la vente est la suivante:

(en millions de EUR)	31 décembre		
	2011	2010	2009
Non courant	13	125	126
Courant	93	43	12
Total	106	168	138

Au 31 décembre 2011, les investissements en titres de placement du Groupe s'élevaient à EUR 102 millions et se composaient uniquement de bons du Trésor américains. Ces investissements sont principalement détenus par la société de réassurance captive du Groupe, couvrant l'exposition de propre-assurance du Groupe (voir Note 20.2). A fin 2011, le Groupe Delhaize a réduit ses investissements en bons du Trésor américains en faveur de dépôts à court terme et a l'intention de céder le reste son portefeuille de bons du Trésor américains (EUR 93 millions) en 2012, en le remplaçant par des investissements dans des fonds communs de placement en bons de Trésor américains.

A fin 2011, de ces EUR 102 millions de titres de placement, EUR 9 millions (2010 et 2009 : EUR 10 millions) étaient 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 de devise)	2012	2013- 2015	2016	Total
Cash-flows en USD	1	2	9	12
Cash-flows en USD convertis en EUR	1	1	7	9

Le Groupe Delhaize détient des investissements minimes dans des fonds de trésorerie et d'investissement (EUR 4 millions au 31 décembre 2011) pour le paiement d'avantages de retraite futurs 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.

La juste valeur des titres de placement détenus comme disponibles à la vente du Groupe Delhaize (aussi bien pour les investissements en obligations que pour les investissements en instruments de capitaux propres) ont été principalement déterminées par référence aux cours acheteurs existants dans un marché actif (voir Notes 2.3 et 10.1). Comme indiqué dans la Note 2.3, le Groupe évalue à chaque date de publication s'il existe une indication objective qu'un investissement ou un groupe d'investissements est déprécié. En 2011, 2010 et 2009, 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, diminué des éventuelles pertes de valeur. La juste valeur des autres actifs financiers est proche de leur valeur comptable et représente le risque de crédit maximum.

Les actifs financiers courants 2011 comprennent un montant de EUR 20 millions placé sur un compte bloqué, relatif à l'acquisition de Delta Maxi Group (Voir Note 4.1).

Les actifs financiers courants 2010 et 2009 comprennent des sûretés réelles pour instruments dérivés de respectivement EUR 2 millions et EUR 8 millions dans le cadre des International Swap Dealer Association Agreements ("ISDAs") existants.

13. Stocks

Les stocks représentent principalement des marchandises destinées à la revente. En 2011, 2010 et 2009, le Groupe n'a comptabilisé aucune dépréciation des stocks (ou repris aucune dépréciation de stocks comptabilisée précédemment) afin de refléter des diminutions de prix de vente anticipés en-deçà de la valeur comptable.

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 EUR)	2011	2010	2009
Créances commerciales	680	640	573
Créances commerciales - provision pour créances douteuses	(36)	(29)	(30)
Autres créances	62	26	54
Total créances	706	637	597

La balance âgée des créances est la suivante:

31 décembre 2011						
(en millions de EUR)	Valeur comptable nette	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	680	504	100	49	27	
Créances commerciales - provision pour créances douteuses	(36)	(6)	(3)	(11)	(16)	
Autres créances	62	49	5	5	3	
Total	706	547	102	43	14	

31 décembre 2010						
(en millions de EUR)	Valeur comptable nette	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	521	71	29	19	
Créances commerciales - provision pour créances douteuses	(29)	(2)	(3)	(9)	(15)	
Autres créances	26	17	2	4	3	
Total	637	536	70	24	7	

31 décembre 2009						
(en millions de EUR)	Valeur comptable nette	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	573	455	45	54	19	
Créances commerciales - provision pour créances douteuses	(30)	(2)	(2)	(7)	(19)	
Autres créances	54	46	3	1	4	
Total	597	499	46	48	4	

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. Les besoins de dépréciation sont analysés à chaque date de publication 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 couvertures d'assurance. Le Groupe n'est pas exposé à un risque de crédit concentré suite à l'absence de créances en cours ayant individuellement une importance significative pour le Groupe ou l'entité opérationnelle, en raison de l'existence d'une base large de clients et de fournisseurs non liés. Le Management 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 publication. Les justes valeurs des créances commerciales et des autres créances sont égales à leurs valeurs comptables (nettes).

Les créances commerciales doivent en règle générale être payées en totalité dans un délai compris entre 30 et 60 jours.

Le mouvement du compte de provision pour créances douteuses peut être résumé comme suit:

(en millions de EUR)	Note	2011	2010	2009
Provision pour créances douteuses au 1 ^{er} janvier		29	30	20
Addition (comptabilisée dans le compte de résultats)	24	11	6	20
Utilisation		(4)	(8)	(10)
Ecarts de conversion		—	1	—
Provision pour créances douteuses au 31 décembre		36	29	30

L'augmentation en 2011 des autres créances est principalement due aux montants à recevoir des compagnies d'assurances dans le cadre des dommages occasionnés par des tornades et des ouragans aux Etats-Unis (EUR 29 millions).

15. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se présentaient comme suit:

(en millions de EUR)	2011	2010	2009
Dépôts avec échéance initiale de trois mois ou moins	100	491	166
Trésorerie en banque	244	203	200
Trésorerie en caisse	88	64	73
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre	432	758	439

Informations supplémentaires sur les cash-flows:

(en millions de EUR)	2011	2010	2009
Opérations d'investissement et de financement sans effet de trésorerie:			
Nouveaux contrats de location-financement	35	54	66
Contrats de location-financement terminés anticipativement	2	1	1

16. Capitaux propres

Capital émis

101 892 190, 101 555 281 et 100 870 626 actions ordinaires du Groupe Delhaize étaient émises et entièrement libérées au 31 décembre 2011, 2010 et 2009, respectivement (valeur au pair de EUR 0,50), dont 1 183 948, 988 860 et 955 586 étaient détenues comme actions propres au 31 décembre 2011, 2010 et 2009, respectivement. Les actions ordinaires du Groupe Delhaize sont dématérialisées, au porteur 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 à un 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, disponible 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 2007 a autorisé le Conseil d'Administration du Groupe Delhaize, pour une période de 5 ans expirant en juin 2012, 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 EUR 9,7 millions, correspondant à approximativement 19,4 millions d'actions. L'augmentation autorisée du capital 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 2011, le Groupe Delhaize a émis 336 909 actions ordinaires (2010: 684 655; 2009: 287 342) pour EUR 13 millions (2010: EUR 26 millions, 2009: EUR 14 millions), net de EUR 6 millions (2010: EUR 13 millions, 2009: EUR 5 millions) 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 EUR, sauf nombre d'actions)	Capital	Prime d'émission ⁽¹⁾	Nombre d'actions
Capital au 1^{er} janvier 2009	50 291 642	2 724 543 587	100 583 284
Augmentation de capital résultant de l'exercice de warrants dans le cadre du 2002 Stock Incentive Plan	143 671	14 476 965	287 342
Capital au 31 décembre 2009	50 435 313	2 739 020 552	100 870 626
Augmentation de capital résultant de l'exercice de warrants dans le cadre du 2002 Stock Incentive Plan	342 328	38 587 734	684 655
Capital au 31 décembre 2010	50 777 641	2 777 608 286	101 555 281
Augmentation de capital résultant de l'exercice de warrants dans le cadre du 2002 Stock Incentive Plan	168 454	18 875 623	336 909
Capital au 31 décembre 2011	50 946 095	2 796 483 909	101 892 190

⁽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 EUR, sauf nombre d'actions)	Nombre maximum d'actions	Montant maximum (hors prime d'émission)
Capital autorisé tel qu'approuvé lors de l'Assemblée Générale du 24 mai 2007 avec effet au 18 juin 2007	19 357 794	9 678 897
30 mai 2008 - Emission de warrants dans le cadre du Delhaize Group 2002 Stock Incentive Plan	(528 542)	(264 271)
9 juin 2009 - Emission de warrants dans le cadre du Delhaize Group 2002 Stock Incentive Plan	(301 882)	(150 941)
Solde du capital autorisé au 31 décembre 2009	18 527 370	9 263 685
8 juin 2010 - Emission de warrants dans le cadre du Delhaize Group 2002 Stock Incentive Plan	(232 992)	(116 496)
Solde du capital autorisé au 31 décembre 2010	18 294 378	9 147 189
15 juin 2011 - Emission de warrants dans le cadre du Delhaize Group 2002 Stock Incentive Plan	(318 524)	(159 262)
Solde du capital autorisé au 31 décembre 2011	17 975 854	8 987 927

Prime d'émission

En 2011, le Groupe Delhaize a acquis des options d'achat en euros sur ses propres actions afin de couvrir son exposition potentielle provenant de l'exercice futur possible de stock options octroyés aux employés de ses sociétés opérationnelles non américaines. Ces options d'achat répondent aux critères IFRS afin d'être considérées comme instruments de capitaux propres et sont enregistrées dans le poste "Prime d'émission" à leur coût de transaction initial de EUR 6 millions.

Actions propres

Le 26 mai 2011, lors d'une Assemblée Générale 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 EUR 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. Cette autorisation, qui avait été accordée pour 5 ans, remplace celle accordée en mai 2009. Cette autorisation est également liée à l'acquisition des actions du Groupe Delhaize par une ou plusieurs filiales directes du Groupe, telles que définies par les dispositions légales sur l'acquisition des actions du Groupe par des filiales.

En mai 2004, le Conseil d'Administration a approuvé le rachat dans le marché d'actions ou ADRs du Groupe, pour une valeur maximale de EUR 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 stock options octroyés par le Groupe Delhaize à ses employés. Aucune limite de temps n'a été fixée pour ces rachats. Le 3 août 2011, le Conseil d'Administration a approuvé l'augmentation à EUR 100 millions du montant restant pour des rachats en vertu de l'approbation de rachat conclu en mai 2004 afin de pouvoir satisfaire les exercices d'options dans le cadre des plans de stock options octroyés par le Groupe Delhaize et/ou ses filiales à ses collaborateurs et de couvrir l'exposition de certains plans de stock options.

En 2011, la SA Groupe Delhaize a acquis 408 138 actions du Groupe Delhaize pour un montant total de EUR 20 millions, représentant approximativement 0,4% des actions du Groupe Delhaize et a transféré 81 844 actions afin de pouvoir satisfaire l'exercice de stock options octroyés aux employés des sociétés opérationnelles non américaines (voir Note 21.3).

Delhaize America, LLC n'a racheté aucun ADR du Groupe Delhaize en 2011 et a transféré 131 206 ADRs afin de satisfaire l'exercice de stock options attribués au management américain en vertu du Delhaize America 2000 Stock Incentive Plan et du Delhaize America 2002 Restricted Stock Unit Plan.

Par conséquent, à fin 2011, la direction du Groupe Delhaize SA disposait encore d'une autorisation d'acheter des actions propres ou ADRs pour un montant maximum de EUR 87 millions, sous réserve et dans les limites d'une autorisation accordée par les actionnaires au Conseil d'Administration.

A fin 2011, le Groupe Delhaize possédait 1 183 948 actions propres (y compris des ADRs), dont 775 810 ont été acquises avant 2011, représentant approximativement 1,16% du capital social du Groupe Delhaize.

La SA Groupe Delhaize a conféré à une institution belge de crédit un mandat discrétionnaire pour racheter un maximum de 500.000 actions ordinaires du Groupe Delhaize sur NYSE Euronext Bruxelles entre le 10 mars 2008 et le 9 mars 2010 afin de satisfaire l'exercice de stock options détenus par le management de ses sociétés opérationnelles non américaines. Ce mandat a été renouvelé le 15 mars 2010 et permet à l'institution d'acheter jusqu'à 1 100 000 actions ordinaires du Groupe Delhaize sur NYSE Euronext Bruxelles jusqu'au 31 décembre 2013. 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 du Groupe Delhaize SA, 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

Le bénéfice reporté a augmenté en 2011 de EUR 305 millions, représentant (i) le bénéfice attribuable aux actionnaires du Groupe (EUR 475 millions), (ii) l'acquisition de participations ne donnant pas le contrôle dans Maxi pour EUR 4 millions (voir Note 4.2) et (iii) le dividende déclaré et payé en 2011 (EUR 174 millions).

Selon la loi belge, 5% du bénéfice net statutaire 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 2011, 2010 et 2009, la réserve légale du Groupe Delhaize était de EUR 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 liés 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 EUR)	31 décembre		
	2011	2010	2009
Profits (pertes) reporté(e)s sur couvertures de flux de trésorerie abandonnées:			
Brut	(15)	(15)	(15)
Impact fiscal	6	6	6
Couvertures de flux de trésorerie:			
Brut	(6)	(1)	(9)
Impact fiscal	2	—	3
Profits (pertes) actuariels sur régimes à prestations définies:			
Brut	(64)	(44)	(43)
Impact fiscal	24	16	16
Profits (pertes) non réalisés sur titres de placement disponibles à la vente:			
Brut	7	5	3
Impact fiscal	(1)	(1)	(1)
Total autres réserves	(47)	(34)	(40)

- *Profits (pertes) reporté(e)s sur couvertures de flux de trésorerie abandonnées:* il s'agit d'une perte reportée sur le règlement d'une convention de couverture de 2001 relatif 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 reportés sont amortis sur la durée de vie des instruments de dette sous-jacents.
- *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). Aucun "ajustement de base" n'a eu lieu en 2011.

- *Profits (pertes) actuariels sur régimes à prestations définies*: le Groupe Delhaize a choisi de comptabiliser intégralement dans l'exercice où ils surviennent, dans les autres éléments du résultat global, les écarts actuariels, qui représentent des ajustements aux passifs nets au titre des prestations définies dus à l'expérience et aux changements dans les hypothèses actuarielles (voir Note 21.1). Les écarts actuariels ne sont jamais reclassés en résultat.
- *Profits (pertes) non réalisés sur titres de placement détenus en vue de la vente*: le Groupe identifie dans cette réserve les changements dans la juste valeur des actifs financiers classés en vue de la vente.

Ecarts de conversion cumulés

Les écarts de conversion cumulés sont liés aux variations du solde des actifs et passifs dues aux variations du rapport entre la monnaie fonctionnelle des filiales du Groupe et la monnaie de présentation du Groupe. Le solde de la rubrique écarts de conversion cumulés est essentiellement influencé par l'appréciation ou la dépréciation du dollar américain par rapport à l'euro.

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.

Participations ne donnant pas le contrôle (en millions de EUR)	31 décembre			
	Note	2011	2010	2009
Belgique		—	1	1
Sud-Est de l'Europe et Asie	4.2	14	—	16
Total		14	1	17

Avec l'acquisition de Delta Maxi Group, le Groupe Delhaize a assumé EUR 28 millions de participations ne donnant pas le contrôle (voir Note 4.1). Ultérieurement, le Groupe a acquis des participations ne donnant pas le contrôle supplémentaires dans plusieurs filiales Maxi (voir Note 4.2), réduisant le montant à EUR 14 millions. En 2010, le Groupe Delhaize a acquis les participations ne donnant pas le contrôle restantes dans Alfa Beta.

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 politique de dividende du Groupe Delhaize vise à payer un dividende en augmentation régulière tout en conservant du cash-flow libre à un niveau compatible avec les possibilités de financer la croissance future du Groupe et en maintenant la structure financière conformément aux objectifs énoncés ci-dessus.

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 26 mai 2011, les actionnaires ont approuvé le paiement d'un dividende brut de EUR 1,72 par action (EUR 1,29 par action après déduction du précompte mobilier belge de 25%), soit un dividende brut total de EUR 175 millions (y compris les dividendes sur actions propres). Le 27 mai 2010, les actionnaires ont approuvé le paiement d'un dividende brut de EUR 1,60 par action (EUR 1,20 par action après déduction du précompte mobilier belge de 25%), soit un dividende brut total de EUR 161 millions.

Concernant l'exercice 2011, le Conseil d'Administration propose un dividende brut de EUR 1,76 par action qui sera payé aux détenteurs d'actions ordinaires contre remise du coupon n° 50 le 1^{er} juin 2012. Ce dividende sera soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 24 mai 2012 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 2011, basé sur le nombre d'actions émises au 7 mars 2012, est de EUR 179 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 du 2002 Stock Incentive Plan du Groupe Delhaize, le Groupe pourrait être amené à émettre de nouvelles actions ordinaires, donnant droit au paiement en 2012 du dividende 2011, 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 24 mai 2012. Le Conseil d'Administration communiquera, lors de cette Assemblée Générale Ordinaire, le nombre total d'actions donnant droit au dividende 2011 et soumettra le montant définitif du dividende total à l'Assemblée pour approbation. Les comptes annuels statutaires 2011 de la SA

Groupe Delhaize seront adaptés en conséquence. Le nombre maximum d'actions pouvant être émis entre le 7 mars 2012 et le 24 mai 2012 s'élève à 2 666 191, en supposant que tous les warrants susceptibles d'être exercés le soient. Cela entraînerait une augmentation du dividende total à distribuer de EUR 5 millions. Le nombre total de warrants non acquis au 7 mars 2012 s'élevait à 512 065, représentant un dividende maximum supplémentaire à distribuer de EUR 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 terme 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 terme 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 des dettes à long terme (hors contrats de location-financement, voir Note 18.3) nettes des primes positives ou négatives, des coûts de transaction différés et des ajustements de juste valeur relatifs à la comptabilité de couverture étaient comme suit:

(en millions de EUR)	Taux d'intérêt nominal	Echéance	Devise	31 décembre		
				2011	2010	2009
Obligations senior, non garanties	5,70%	2040	USD	445	430	—
Emprunts obligataires, non garantis	9,00%	2031	USD	208	201	553
Obligations, non garanties	8,05%	2027	USD	53	51	84
Obligations, non garanties	4,25%	2018	EUR	400	—	—
Obligations, non garanties	6,50%	2017	USD	345	334	309
Obligations, non garanties ⁽¹⁾	5,625%	2014	EUR	541	544	543
Obligations senior, non garanties ⁽¹⁾	5,875%	2014	USD	231	223	206
Obligations, non garanties ⁽²⁾	5,10%	2013	EUR	80	80	80
Obligations, non garanties	8,125%	2011	USD	—	38	35
Obligations, non garanties ⁽²⁾	3,895%	2010	EUR	—	—	40
Autres dettes	4,50% à 7%	2014 à 2031	USD	14	10	5
Emprunts hypothécaires	8,25%	2009 à 2016	USD	2	2	2
Obligations senior	7,06%	2009 à 2016	USD	6	7	8
Autres obligations, non garanties	13,21%	2009 à 2013	USD	—	1	1
Prêt à terme à taux variable, non garanti	LIBOR 6m+45bps	2012	USD	87	84	78
Emprunts bancaires			EUR	1	1	2
Total emprunts non subordonnés				2 413	2 006	1 946
Moins partie courante				(88)	(40)	(42)
Total emprunts non subordonnés, non courant				2 325	1 966	1 904

⁽¹⁾ Obligations faisant partie d'une relation de couverture (voir Note 19).

⁽²⁾ Obligations émises par Alfa Beta, la filiale grecque du Groupe Delhaize

Le taux d'intérêt sur les dettes à long terme (hors contrats de location-financement, voir Note 18.3) était en moyenne de 5,0%, 5,1% et 5,7% au 31 décembre 2011, 2010 et 2009, 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 de billets de trésorerie, 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 EUR 500 millions, ou l'équivalent de cette somme dans d'autres devises admissibles (collectivement, le "Programme de trésorerie"). Aucun billet de trésorerie n'était en circulation au 31 décembre 2011, 2010 et 2009.

Emission de nouvelles dettes à long terme

En octobre 2011, le Groupe Delhaize a clôturé un emprunt obligataire au public de 4,25% à 7 ans en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg pour un montant total de EUR 400 millions. La majorité des fonds obtenus par l'émission des obligations a été utilisée pour le remboursement anticipé volontaire des dettes à long et à court termes détenues dans le cadre de l'acquisition de Delta Maxi.

Les obligations contiennent une clause de changement de contrôle conférant à leurs porteurs le droit d'exiger du Groupe Delhaize le rachat en espèces de leurs obligations pour un montant égal à 101% du montant principal total et, le cas échéant, des intérêts échus et impayés sur ces obligations lors de la survenance de (i) l'acquisition par un offrant de plus de 50% des actions ordinaires ou autres droits de vote du Groupe Delhaize ou si une majorité des membres du conseil d'administration du Groupe Delhaize ne sont plus des administrateurs maintenus et (ii) 60 jours après la date du changement de contrôle visé au point (i), la révision à la baisse de la notation du Groupe Delhaize par deux agences de notation.

Refinancement de dettes à long terme

En octobre 2010, le Groupe Delhaize a échangé USD 533 millions des obligations à 9,00% échéant en 2031 et USD 55 millions des obligations à 8,05% échéant en 2027 (ensemble les "Titres Existants") émis dans le cadre d'une offre privée par la filiale à 100% Delhaize America, LLC, pour USD 827 millions, d'obligations senior à 5,70% échéant en 2040 émises par le Groupe Delhaize.

La transaction pouvait être qualifiée comme "modification de dette" selon les normes IFRS (voir Note 2.3) et les coûts encourus ont été portés en ajustement de la valeur comptable des Titres Existants, devenant ainsi la valeur comptable des nouvelles obligations senior, et sont amortis sur la durée restante des obligations senior échéant en 2040. Conformément aux normes IFRS, la prime non cash octroyée, étant la différence entre le montant en principal des Titres Existants présentés et le montant en principal des nouvelles obligations senior, n'a pas d'impact immédiat sur la valeur comptable des nouvelles obligations et est également amortie sur la durée restante des obligations senior, à savoir jusqu'en 2040.

Remboursement de dettes à long terme

Le 15 avril 2011, des obligations pour un montant de USD 50 millions émises en 2001 par la filiale américaine du Groupe Delhaize, Delhaize America, sont arrivées à échéance et ont été remboursées.

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 2011, 2010 et 2009, USD 8 millions (EUR 6 millions), USD 11 millions (EUR 8 millions) et USD 12 millions (EUR 9 millions) restaient à payer en principal, respectivement. Au 31 décembre 2011, 2010 et 2009, des titres indisponibles pour USD 12 millions (EUR 9 millions), USD 13 millions (EUR 10 millions) et USD 15 millions (EUR 10 millions), respectivement, étaient comptabilisés en investissement en titres de placement au bilan (voir Note 11).

Dettes à long terme par devise et paiements contractuellement approuvés

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 EUR)	31 décembre		
	2011	2010	2009
Dollar américain	1 391	1 381	1 281
Euro	1 022	625	665
Total	2 413	2 006	1 946

Le tableau suivant résume les paiements d'intérêts (non actualisés) contractuellement approuvés et les remboursements principaux des passifs financiers non dérivés du Groupe Delhaize, hors effet des couvertures et sans prendre en compte les primes et escomptes:

(en millions de USD)	2012	2013	2014	2015	2016	Au-delà	Juste valeur
Taux fixes							
Obligations échéant en 2014	—	—	300	—	—	—	326
Taux d'intérêt moyen	—	—	5,88%	—	—	—	
Intérêt dû	18	18	9	—	—	—	
Obligations échéant en 2017	—	—	—	—	—	450	529
Taux d'intérêt moyen	—	—	—	—	—	6,50%	
Intérêt dû	29	29	29	29	29	15	
Obligations échéant en 2027	—	—	—	—	—	71	90
Taux d'intérêt moyen	—	—	—	—	—	8,05%	
Intérêt dû	6	6	6	6	6	60	
Emprunts obligataires échéant en 2031	—	—	—	—	—	271	373
Taux d'intérêt moyen	—	—	—	—	—	9,00%	
Intérêt dû	24	24	24	24	24	354	
Obligations échéant en 2040	—	—	—	—	—	827	849
Taux d'intérêt moyen	—	—	—	—	—	5,70%	
Intérêt dû	47	47	47	47	47	1 131	
Obligations senior et autres	—	—	—	—	—	9	11
Taux d'intérêt moyen	—	—	—	—	7,06%	—	
Intérêt dû	1	1	1	1	—	—	
Emprunts hypothécaires	—	—	—	—	2	—	3
Taux d'intérêt moyen	—	—	—	—	8,25%	—	
Intérêt dû	—	—	—	—	—	—	
Autres dettes	—	—	12	—	—	7	19
Taux d'intérêt moyen	—	—	5,50%	—	—	4,50%	
Intérêt dû	1	1	1	—	—	5	
Taux variables							
Emprunt à terme 2012	113	—	—	—	—	—	113
Taux d'intérêt moyen	1,25%	—	—	—	—	—	
Intérêt dû	1	—	—	—	—	—	
Total flux de trésorerie en USD	240	126	429	107	117	3 191	2 313
Total flux de trésorerie en USD convertis en millions de EUR	185	97	332	83	90	2 466	1 788
(en millions de EUR)							
	2012	2013	2014	2015	2016	Au-delà	Juste valeur
Taux fixes							
Obligations échéant en 2013	—	80	—	—	—	—	83
Taux d'intérêt moyen	—	5,10%	—	—	—	—	
Intérêt dû	4	4	—	—	—	—	
Obligations échéant en 2014	—	—	500	—	—	—	547
Taux d'intérêt moyen	—	—	5,63%	—	—	—	
Intérêt dû	28	28	28	—	—	—	
Obligations échéant en 2018	—	—	—	—	—	400	420
Taux d'intérêt moyen	—	—	—	—	—	4,25%	
Intérêt dû	17	17	17	17	17	34	
Emprunts bancaires	1	—	—	—	—	—	1
Taux d'intérêt moyen	2,70%	—	—	—	—	—	
Intérêt dû	—	—	—	—	—	—	
Total flux de trésorerie en EUR	50	129	545	17	17	434	1 051
Total flux de trésorerie	235	226	877	100	107	2 900	2 839

Les paiements d'intérêts variables découlant des obligations financières avec coupons variables ont été calculés en utilisant les derniers taux d'intérêt fixés avant la fin de l'année. Si une contrepartie a le choix du moment du paiement (par ex. pour découverts exigibles), le passif est attribué 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.

Juste valeur des dettes à long terme

La juste valeur des dettes à long terme du Groupe (hors contrats de location-financement, voir Note 18.3) est basée sur les cotations de marché en cours pour les dettes cotées (multipliant le prix coté par la valeur nominale). La juste valeur pour les dettes non cotées est estimée 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 EUR)	31 décembre		
	2011	2010	2009
Juste valeur des dettes à long terme	2 839	2 342	2 158
Valeur comptable des dettes à long terme:			
Courant	88	40	42
Non courant	2 325	1 966	1 904
Total	2 413	2 006	1 946

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 EUR 37 millions au 31 décembre 2011 et EUR 17 millions au 31 décembre 2010 et 2009.

Au 31 décembre 2011, 2010 et 2009, des actifs pour EUR 56 millions, EUR 38 millions et EUR 32 millions, respectivement, étaient donnés en garantie pour des emprunts hypothécaires.

Engagements financiers 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 des clauses de remboursement anticipé qui sont soumises uniquement aux changements de la note 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 2014 (USD et EUR), 2017 (USD), 2027 (USD) et 2040 (USD), les emprunts obligataires venant à échéance en 2031 (USD) et l'obligation venant à échéance en 2018 (EUR) 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 désaisissements. Les obligations venant à échéance en 2014 (USD et EUR), 2017 (USD) et 2040 (USD) et les obligations venant à échéance en 2018 (EUR) 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 conjugué à un rating event.

Le prêt à terme venant à échéance en 2012 contient les dispositions habituelles relatives aux cas de défaillance ainsi qu'un ratio minimum de couverture des charges fixes et un ratio d'endettement maximum, tous deux basés sur des mesures non définies par les normes comptables.

Les obligations venant à échéance en 2013 contiennent des ratios de couverture minimale des charges fixes et d'endettement maximum, basés sur des mesures habituelles non définies par les normes comptables.

Au 31 décembre 2011, 2010 et 2009, le Groupe Delhaize était en conformité avec tous les engagements financiers pour les passifs à long terme.

18.2 Emprunts à court terme

Emprunts à court terme par devise

(en millions de EUR)	31 décembre		
	2011	2010	2009
Dollar américain	—	2	35
Euro	45	14	28
Autres devises	15	—	—
Total	60	16	63

Les montants des emprunts à court terme sont proches de leurs justes valeurs.

Le 15 avril 2011, le Groupe Delhaize et certaines de ses filiales dont Delhaize America, LLC ont contracté une facilité de crédit renouvelable non garantie de EUR 600 millions d'une durée de cinq ans en multiples devises (la "Nouvelle Facilité de Crédit").

Entités américaines

Au 15 avril 2011, Delhaize America, LLC a finalisé tous ses engagements dans le cadre de la Facilité de Crédit 2009 et a rejoint la Nouvelle Facilité de Crédit.

Delhaize America, LLC n'avait aucun emprunt en cours au 31 décembre 2011 dans le cadre de cette facilité de crédit et aucun emprunt en cours dans le cadre de la Facilité de Crédit 2009 au 31 décembre 2010 et USD 50 millions (EUR 35 millions) au 31 décembre 2009.

Dans le cadre des facilités de crédit en place aux différentes dates de bilan, Delhaize America LLC n'avait aucun emprunt quotidien moyen en 2011, USD 2 millions (EUR 2 millions) en 2010 et USD 3 millions (EUR 2 millions) en 2009. En dehors de la Nouvelle Facilité de Crédit, Delhaize America, LLC avait une facilité de crédit exclusivement destinée à financer des lettres de crédit de USD 35 millions (EUR 27 millions) dont approximativement USD 16 millions (EUR 13 millions) en cours pour financer des lettres de crédit au 31 décembre 2011, USD 20 millions (EUR 15 millions) et USD 37 millions (EUR 26 millions) au 31 décembre 2010 et 2009, 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 et ces facilités étaient de USD 150 millions (EUR 116 millions) au 31 décembre 2011. Au 31 décembre 2011, 2010 et 2009, Delhaize America, LLC n'avait aucun emprunt en cours dans le cadre de ces accords mais a utilisé USD 5 millions (EUR 4 millions) pour financer des lettres de crédit au 31 décembre 2011.

Entités européennes et asiatiques

Au 31 décembre 2011, 2010 et 2009, les sociétés européennes et asiatiques du Groupe Delhaize disposaient ensemble de facilités de crédit (confirmées et non confirmées) de EUR 864 millions (dont EUR 736 millions de facilités de crédit confirmées et y compris la Nouvelle Facilité de Crédit de EUR 600 millions : voir ci-dessus), EUR 490 millions et EUR 542 millions, respectivement, par lesquelles le Groupe Delhaize pouvait emprunter des montants à moins d'un an ("Emprunts bancaires à court terme") ou à plus d'un an ("Emprunts bancaires à moyen terme").

Les emprunts bancaires à court et à moyen terme 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 et en Asie, le Groupe Delhaize avait des emprunts bancaires à court terme en cours de EUR 60 millions au 31 décembre 2011, dont EUR 46 millions provenant des lignes de crédit confirmées, par rapport à EUR 14 millions d'emprunts bancaires à court terme en cours au 31 décembre 2010 et EUR 28 millions d'emprunts en cours au 31 décembre 2009, respectivement, avec un taux d'intérêt moyen de 2,95%, 4,83% et 3,83%, respectivement. En 2011, les emprunts quotidiens moyens en Europe et en Asie étaient de EUR 189 millions à un taux d'intérêt moyen journalier de 5,20%.

En outre, les entités européennes et asiatiques ont des facilités de crédit (confirmées et non confirmées) de EUR 14 millions (dont EUR 2 millions de facilités de crédit confirmées), exclusivement destinées à émettre des garanties bancaires. De ces facilités de crédit, approximativement EUR 10 millions étaient en cours pour financer des lettres de garantie au 31 décembre 2011 (EUR 4 millions au 31 décembre 2010 et EUR 3 millions au 31 décembre 2009).

Engagements financiers pour les emprunts à court terme

La Nouvelle Facilité de Crédit, qui a remplacé la facilité de crédit 2009, et les facilités de crédit bilatérales européennes garanties de EUR 129 millions exigent le maintien d'engagements financiers et non financiers variés. 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 financiers ne limite la capacité des filiales du Groupe Delhaize de transférer des fonds vers la société-mère.

Les 31 décembre 2011, 2010 et 2009, le Groupe Delhaize était en conformité avec toutes les clauses restrictives pour les emprunts bancaires à court terme.

18.3 Contrats de location

Comme décrit dans la Note 2.3, 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 minimum 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 raisonnablement certaines de renouvellement) vont généralement de 1 à 40 ans avec des options de renouvellement allant de 3 à 36 ans.

Le tableau ci-dessous reprend les paiements minimaux futurs au titre de la location, qui n'ont pas été diminués des revenus de sous-location de EUR 34 millions dus sur la période de sous-location non résiliable, au 31 décembre 2011:

(en millions de EUR)	2012	2013	2014	2015	2016	Au-delà	Total
Contrats de location-financement							
Paiements minimaux futurs au titre de la location	139	127	121	116	107	915	1 525
Moins montant représentant les intérêts	(78)	(76)	(69)	(62)	(57)	(433)	(775)
Valeur actualisée des paiements minimaux futurs au titre de la location	61	51	52	54	50	482	750
Dont ceux liés aux contrats de location relatifs aux magasins fermés	3	3	3	3	2	13	27
Contrats de location simple							
Paiements minimaux futurs au titre de la location (en vertu des contrats non résiliables)	317	275	248	215	185	907	2 147
Dont ceux liés aux contrats de location relatifs aux magasins fermés	12	11	9	8	6	20	66

Le taux d'intérêt effectif moyen pour les contrats de location-financement était de 11,8%, 12,0% et 11,8% au 31 décembre 2011, 2010 et 2009, respectivement. La juste valeur des obligations de location-financement du Groupe sur base d'un taux de marché moyen de 4,5% au 31 décembre 2011 était de EUR 1 016 millions (2010: 5,1%, EUR 994 millions; 2009: 6,1%, EUR 887 millions).

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 respectivement de EUR 311 millions, EUR 295 millions et EUR 270 millions en 2011, 2010 et 2009, respectivement qui sont principalement inclus 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 2011, 2010 et 2009.

Les paiements de sous-locations reçus et comptabilisés comme produits étaient respectivement pour 2011, 2010 et 2009 de EUR 17 millions, EUR 16 millions et EUR 16 millions.

Le Groupe Delhaize a signé des conventions de location pour des magasins supplémentaires, en construction au 31 décembre 2011. Les durées de location correspondantes et les options de renouvellement se situent généralement entre 10 et 30 ans. Les loyers minimum futurs pour ces contrats s'élevaient au total à approximativement EUR 71 millions.

Des provisions de EUR 46 millions, EUR 44 millions et EUR 54 millions au 31 décembre 2011, 2010 et 2009, respectivement, représentant la valeur actualisée des paiements restant à effectuer au titre de la location, net des produits attendus des sous-locations, 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

Comme indiqué ci-dessus, 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, des emplacements situés dans des centres commerciaux du Groupe Delhaize ou dans un magasin du Groupe Delhaize. Actuellement, 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 2011 peuvent être résumés comme suit:

(en millions de EUR)	2012	2013	2014	2015	2016	Au-delà	Total
Paiements minimaux futurs à recevoir au titre de la location	35	30	17	5	3	16	106
dont ceux concernant des sous-locations	14	10	5	2	2	1	34

Le montant total de EUR 106 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 de la "Provision 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

La dette nette est définie 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 et de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

(en millions de EUR)	Note	31 décembre		
		2011	2010	2009
Passifs financiers non courants	18.1, 18.3	3 014	2 650	2 547
Passifs financiers courants	18.1, 18.2, 18.3	209	113	149
Instruments dérivés passifs	19	20	16	40
Instruments dérivés actifs	19	(58)	(66)	(96)
Investissements en titres de placement - non courants	11	(13)	(125)	(126)
Investissements en titres de placement - courants	11	(93)	(43)	(12)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15	(432)	(758)	(439)
Dette nette		2 647	1 787	2 063
Ratio dette nette sur capitaux propres		48,7%	35,3%	46,8%

Le tableau suivant résume les évolutions de la dette nette en 2011:

(en millions de EUR)

Dette nette au 1^{er} janvier 2011	1 787
Cash-flow libre	231
Exercice de stock options et warrants	(13)
Trésorerie nette provenant des instruments dérivés	24
Options d'achat sur instruments de capitaux propres	6
Achat d'actions propres	20
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle	10
Dividendes payés	173
Dette nette après les mouvements de la trésorerie	2 238
Mouvements sans effet de trésorerie	365
Ecart de conversion sur actifs et passifs	44
Dette nette au 31 décembre 2011	2 647

Les mouvements sans effet de trésorerie consistent principalement en la dette acquise de Delta Maxi (EUR 351 millions, voir Note 4.1).

Le cash-flow libre est défini comme étant les flux de trésorerie avant opérations de financement, investissements en titres de placement et cessions et échéances de titres de placement et peut être résumé comme suit:

(en millions de EUR)

	2011
Augmentation de la trésorerie provenant des opérations d'exploitation	1 106
Diminution de la trésorerie provenant des opérations d'investissement	(1 265)
Vente de titres de placement (nette)	(72)
Cash-flow libre	(231)

La trésorerie provenant des opérations d'investissement a été influencée significativement par l'acquisition de Delta Maxi (EUR 574 millions, voir Note 4.1).

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". Le calcul de la juste valeur des instruments financiers dérivés dépend du type d'instrument:

- *Contrats dérivés de taux d'intérêt*: la juste valeur des contrats dérivés de taux d'intérêt (par ex. les swaps de taux d'intérêt) est estimée en actualisant les flux de trésorerie futurs attendus en utilisant les taux d'intérêt de marché et la courbe des taux en cours sur la durée restante de l'instrument.
- *Contrats dérivés de devises*: la juste valeur des contrats de change à terme est basée sur les taux de change à terme.
- *Contrats dérivés de swaps de devises*: la juste valeur des contrats dérivés de swaps de devises est estimée en actualisant les flux de trésorerie futurs attendus en utilisant les taux d'intérêt de marché et la courbe des taux en cours sur la durée restante de l'instrument, convertis au taux en vigueur à la date d'évaluation.

Les instruments dérivés sont comptabilisés à leur juste valeur, soit le montant pour lequel un actif résultant pourrait être échangé ou un passif pourrait être réglé:

(en millions de EUR)	31 décembre					
	2011		2010		2009	
	Actifs	Passifs	Actifs	Passifs	Actifs	Passifs
Swaps de taux d'intérêt	57	—	61	—	61	—
Swaps de devises	1	20	5	16	35	40
Total	58	20	66	16	96	40

Comme indiqué dans la Note 2.3, le Groupe Delhaize ne conclut pas d'accords relatifs à des instruments financiers dérivés à des fins de spéculation ou de transaction, mais seulement à des fins de couverture (économique et comptable). Etant donné que le Groupe ne détient actuellement aucun dérivé pour lequel un règlement net ait été convenu, le tableau suivant indique les paiements contractuellement convenus (non actualisés), d'intérêts bruts et de principal, associés à des instruments financiers dérivés (actifs et passifs) au 31 décembre 2011:

(en millions de EUR)	1 - 3 mois		4 - 12 mois		2013		2014	
	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts
Swaps de taux d'intérêt faisant partie d'une relation de couverture de juste valeur								
Entrées	—	—	—	29	—	29	—	29
Sorties	—	(3)	—	(9)	—	(12)	—	(6)
Swaps croisés de taux d'intérêt et de devises faisant partie d'une relation de couverture de flux de trésorerie								
Entrées	—	7	—	7	—	14	232	7
Sorties	—	(15)	—	—	—	(15)	(228)	(15)
Swaps croisés de taux d'intérêt et de devises sans relation de couverture								
Entrées	13	4	—	9	—	12	500	6
Sorties	(12)	(3)	—	(6)	—	(8)	(518)	(4)
Total des flux de trésorerie	1	(10)	—	30	—	20	(14)	17

Swaps de taux d'intérêts

Couvertures de juste valeur:

En 2007, le Groupe Delhaize a émis des obligations senior pour EUR 500 millions avec un taux d'intérêt fixe de 5,625% et une durée de 7 ans, exposant le Groupe à des variations de juste valeur en raison des fluctuations des taux de marché (voir Note 18.1).

Afin de couvrir ce risque, Delhaize America, LLC a swappé 100% du montant encaissé vers un taux variable EURIBOR 3 mois pour la durée de 7 ans. Les dates d'échéance des swaps de taux d'intérêt ("instrument de couverture") concordent avec celles de la dette sous-jacente ("élément couvert"). Les transactions ont été désignées et documentées comme une comptabilité de couverture de juste valeur, conformément à la norme IAS 39, et ont été comptabilisées en conséquence dans les états financiers du Groupe Delhaize. Le but de la couverture est de transformer les obligations à taux fixes en dette à taux variable ("risque couvert"). Les risques de crédit ne font pas partie de la relation de couverture. L'efficacité est testée sur base de méthodes statistiques d'analyse de régression.

Les variations de juste valeur ont été enregistrées dans le compte de résultats en tant que charges financières comme suit (voir Note 29.1):

(en millions de EUR)	Note	31 décembre		
		2011	2010	2009
Pertes (gains) sur				
Swaps de taux d'intérêt	29.1	5	3	(8)
Instruments de dette sous-jacents	29.1	(5)	(3)	8
Total		—	—	—

Couvertures de flux de trésorerie abandonnée:

En 2001, le Groupe a enregistré une perte reportée (USD 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 une perte reportée (EUR 2 millions). Tant les profits que les pertes reportés ont été enregistrés dans les autres éléments du résultat global ("réserve pour couverture de flux de trésorerie abandonnée") et amortis dans les charges financières sur la durée de la dette sous-jacente, qui vient 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.

Couverture de flux de trésorerie:

Le Groupe Delhaize a émis en 2009 une obligation de 300 millions USD 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 USD ("risque couvert"). Pour couvrir ce risque, le Groupe Delhaize a swappé 100% du montant encaissé vers un passif à taux fixe en euro d'une durée de 5 ans ("instrument de couverture"). Les dates d'échéance, le taux d'intérêt en USD, les dates de paiement des intérêts, et les flux en USD (intérêts et principal) de l'instrument de couverture correspondent à ceux de la dette sous-jacente. Les transactions ont été désignées et peuvent être considérées comme comptabilité de couverture conformément à la norme IAS 39, et elles ont été documentées et reflétées dans les états financiers du Groupe Delhaize comme couvertures de flux de trésorerie. Le Groupe Delhaize teste l'efficacité en comparant les mouvements des flux de trésorerie de l'élément couvert avec ceux d'un "dérivé hypothétique" représentant la "couverture parfaite". Les termes de l'instrument de couverture et du dérivé hypothétique sont identiques, à l'exception du risque crédit de la contrepartie qui est étroitement surveillé par le Groupe. Les gains de juste valeur sur l'instrument de couverture comptabilisés en 2011 dans la "réserve pour couvertures de flux de trésorerie" représentant la partie efficace de la relation de couverture, ont été insignifiants. EUR 5 millions ont été reclassés dans le résultat ("Charges financières", voir Note 29.1) pour compenser les pertes sur devises liées au risque couvert comptabilisés dans le compte de résultats. Au 31 décembre 2011, une perte totale de EUR 3 millions, nette d'impôts (2010: gain de EUR 5 millions; 2009: perte de EUR 6 millions) a été comptabilisée dans la "réserve pour couvertures de flux de trésorerie" (voir Note 16).

Couvertures économiques:

Le Groupe Delhaize a conclu plusieurs 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 expositions des transactions en devises pour lesquelles une comptabilité de couverture n'est pas nécessaire, parce que les transactions compensent naturellement l'exposition couverte. Par conséquent, le Groupe ne désigne ni ne documente ces transactions en tant que comptabilité de couverture.

En 2007, et simultanément à la conclusion des swaps de taux d'intérêt décrits ci-dessus, 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 (EUR 500 millions pour USD 670 millions) et les paiements d'intérêt (variables) afin de couvrir l'exposition aux devises étrangères de l'entité. 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 EUR 500 millions de Delhaize America, LLC.

En outre, le Groupe Delhaize conclut 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 2011. Les variations de juste valeur de ces swaps sont comptabilisées dans les "Charges financières" ou les "Produits des investissements" dans le compte de résultats, excepté - tel qu'expliqué ci-dessus - pour les obligations senior de USD 300 millions désignées comme couvertures de flux de trésorerie:

(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		Montant délivré à la banque à la date de transaction et à recevoir de la banque à la date d'expiration		Juste valeur 31 déc. 2011 (EUR)	Juste valeur 31 déc. 2010 (EUR)	Juste valeur 31 déc. 2009 (EUR)
		Taux d'intérêt		Taux d'intérêt				
2011	2012	EUR 12	12m EURIBOR +4,83%	USD 17	12m LIBOR +4,94%	1	—	—
2010	2011	EUR 53	6m EURIBOR +3,33%	USD 75	6m LIBOR +3,40%	—	3	—
2010	2011	EUR 26	12m EURIBOR +5,02%	USD 35	12m LIBOR +4,94%	—	1	—
2010	2011	EUR 63	6m EURIBOR +2,97%	USD 85	6m LIBOR +3,55%	—	—	—
2009	2010	EUR 20	12m EURIBOR +4,99%	USD 25	12m LIBOR+4,94%	—	—	(2)
2009	2014	EUR 228	6,63%	USD 300	5,875%	(11)	(13)	(38)
2007	2014	USD 670	3m LIBOR +0,98%	EUR 500	3m EURIBOR +0,94%	(9)	(2)	35

Contrats de change à terme

Le Groupe utilise des contrats de change à terme pour gérer certaines de ses expositions aux devises. Ces contrats ne sont pas désignés comme couverture de flux de trésorerie ou couverture de juste valeur et sont généralement conclus pour des périodes concordant avec les expositions aux transactions en devises.

Au 31 décembre 2011 et 2010, le Groupe Delhaize ne détenait aucun contrat de change à terme. A fin 2009, le Groupe avait signé un accord afin d'acheter en 2010 USD 11 millions en échange de EUR 7 millions afin de compenser le risque intra-groupe d'exposition aux devises étrangères.

Comme indiqué dans la Note 2.3, les variations de juste valeur des contrats à terme sont comptabilisées dans le compte de résultats dans les "Charges financières" ou les "Produits des investissements", dépendant de la transaction sous-jacente.

Engagements financiers liés aux instruments dérivés

Le Groupe a mis en place plusieurs ISDA contenant les dispositions habituelles relatives aux cas de défaillance ainsi qu'aux restrictions en termes de ventes d'actifs, fusion et notation.

L'exposition maximale des instruments financiers dérivés au risque de crédit à la date de reporting égale leur valeur comptable à la date du bilan (soit EUR 58 millions au 31 décembre 2011). Voir Note 12 pour les sûretés réelles sur des passifs financiers dérivés.

20. Provisions

(en millions de EUR)	Note	31 décembre		
		2011	2010	2009
Magasins fermés:	20.1			
Non courant		37	36	44
Courant		9	8	10
Propre assurance:	20.2			
Non courant		89	82	75
Courant		54	39	33
Avantages de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi:	21			
Non courant		90	80	81
Courant		3	2	2
Autre:	20.3			
Non courant		37	35	28
Courant		16	3	7
Total provisions		335	285	280
Non courant		253	233	228
Courant		82	52	52

20.1 Provision pour magasins fermés

Comme expliqué dans la Note 2.3, le Groupe Delhaize comptabilise des provisions pour magasins fermés liées aux activités de fermeture de magasins, qui consistent principalement en des provisions pour des contrats déficitaires et pour des indemnités de licenciement ("fin de contrat de travail"). 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 17 ans. La période de location moyenne restante pour les magasins fermés était de 5 ans au 31 décembre 2011. En 2011, 2010 et 2009, seuls quelques montants minimes concernaient des indemnités de fin de contrat de travail.

Le tableau suivant reflète l'évolution des provisions pour magasins fermés:

(en millions de EUR)	2011	2010	2009
Provision pour magasins fermés au 1^{er} janvier	44	54	51
Additions:			
Fermetures de magasins - obligations locatives	3	1	10
Fermetures de magasins - autres coûts de fermeture	—	—	2
Ajustements aux estimations	5	1	5
Charge d'intérêts (écoulement du temps)	4	4	4
Acquisitions par regroupements d'entreprises	2	—	—
Utilisation:			
Paiement de loyers	(12)	(14)	(14)
Contrats de location terminés	—	(5)	(1)
Paiement d'autres coûts de fermeture	(1)	(2)	—
Transfert vers d'autres comptes	—	—	(1)
Ecarts de conversion	1	5	(2)
Provision pour magasins fermés au 31 décembre	46	44	54

En 2011, 2010 et 2009, le Groupe Delhaize a comptabilisé des provisions pour magasins fermés supplémentaires à concurrence de EUR 3 millions, EUR 1 million et EUR 12 millions, respectivement, principalement liées à 18, 7 et 32 fermetures de magasins, respectivement dans le cours ordinaire des activités.

Le tableau suivant présente un aperçu du nombre de magasins fermés inclus dans la provision pour magasins fermés:

	Nombre de magasins fermés
Nombre au 1^{er} janvier 2009	149
Fermetures de magasins ajoutées	32
Magasins vendus/contrats de location terminés	(35)
Nombre au 31 décembre 2009	146
Fermetures de magasins ajoutées	7
Magasins vendus/contrats de location terminés	(49)
Nombre au 31 décembre 2010	104
Fermetures de magasins ajoutées	18
Magasins vendus/contrats de location terminés	(20)
Nombre au 31 décembre 2011	102

Les charges liées aux provisions pour magasins fermés ont été comptabilisées dans le compte de résultats comme suit:

(en millions de EUR)	Note	2011	2010	2009
Autres charges d'exploitation	28	8	2	17
Charge d'intérêt comprise dans les "Charges financières"	29.1	4	4	4
Résultat des activités abandonnées	5.3	—	—	—
Total		12	6	21

20.2 Provision 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:

- USD 1,0 million pour les accidents de travail;
- USD 3,0 millions pour les litiges avec des tiers;
- USD 3,0 millions pour les accidents de la route, et
- USD 5,0 millions pour les sinistres liés aux activités pharmaceutiques.

Nos contrats d'assurance pour les biens immobiliers aux Etats-Unis comprennent des niveaux de rétention de propre assurance par occurrence de USD 10 millions pour les tempêtes nommées, USD 5 millions pour les pertes liées aux inondations de Zone A et USD 2,5 millions pour les autres pertes.

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 EUR)	2011	2010	2009
Provision de propre assurance au 1^{er} janvier	121	108	122
Montant pris en charge	168	179	158
Sinistres payés	(151)	(174)	(169)
Ecart de conversion	5	8	(3)
Provision de propre assurance au 31 décembre	143	121	108

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.

20.3 Autres provisions

Les autres provisions concernent principalement les incitants à long terme et les régimes de retraite anticipée, mais comprennent également des obligations de démantèlement d'actifs et des provisions pour litiges. Les mouvements des autres provisions ont été comme suit:

(en millions de EUR)	2011	2010	2009
Autres provisions au 1^{er} janvier	38	35	28
Acquisitions par regroupements d'entreprises	12	—	—
Montant pris en charge	6	9	8
Paiements effectués	(4)	(4)	(5)
Transferts (vers) en provenance d'autres comptes	—	(3)	4
Ecart de conversion	1	1	—
Autres provisions au 31 décembre	53	38	35

21. Avantages du personnel

21.1 Plans de pension

Les collaborateurs du Groupe Delhaize sont couverts par certains régimes d'avantages décrits ci-dessous.

Le coût des régimes de retraite à prestations définies et autres avantages médicaux postérieurs à l'emploi et la valeur actuelle des obligations de pension sont déterminés au moyen d'évaluations actuarielles. Ces évaluations impliquent de faire un certain nombre d'hypothèses concernant, par exemple, le taux d'actualisation, le taux de rendement attendu des actifs du régime, 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 le pays concerné, dans la devise dans laquelle les prestations seront payées et avec la date d'échéance appropriée; le taux de mortalité est basé sur les tables de mortalité publiquement disponibles pour le pays spécifique; le rendement attendu des actifs du régime est déterminé en prenant en considération les rendements attendus des actifs qui sous-tendent la stratégie d'investissement à long terme. Tout changement dans les hypothèses appliquées 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, ou suivant le rendement minimum garanti par une compagnie d'assurance indépendante. Les profits et pertes actuariels (c'est-à-dire les ajustements liés à l'expérience et aux changements d'hypothèses actuarielles) sont directement comptabilisés en tant qu'autres éléments du résultat global. Les hypothèses 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 contributions 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 contributions 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. Sur base de la législation belge, ce régime inclut un rendement minimum garanti, qui est garanti par une société d'assurances externe qui reçoit et gère les contributions. Depuis juillet 2010, le Groupe offre également un régime à cotisations définies supplémentaire, sans contribution par l'employé, pour un nombre limité d'employés, qui ont décidé de changer de régime de retraite (voir ci-dessous les "Régimes à prestations définies"). Les cotisations liées à ces régimes se sont élevées à EUR 9 millions en 2011 et EUR 6 millions et EUR 4 millions en 2010 et 2009, respectivement.
- 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 de Sweetbay employés depuis au moins un an. Les cotisations versées sont acquises de manière substantielle aux membres du personnel après trois années consécutives de service. Les cotisations perdues sont utilisées 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 membres du personnel de Food Lion et de Sweetbay de différer au choix certains de leurs avantages et permettant à Food Lion et à Sweetbay de verser des cotisations pour des montants équivalents.

Enfin, les entités américaines Hannaford et Harveys offrent également un régime de retraite à cotisations définies de type 401 (k), incluant le versement de cotisations équivalentes par l'employeur, à la plupart des membres du personnel. Les régimes à cotisations définies octroient 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 EUR 37 millions en 2011 et 2010 et à EUR 38 millions en 2009.

- En outre, le Groupe Delhaize octroie des régimes à cotisations définies en *Grèce et en Indonésie*, destinés à un nombre limité de collaborateurs et dont le montant total est non significatif pour le Groupe.

Régimes à prestations définies

Approximativement 20% des membres du personnel du Groupe Delhaize sont couverts par des 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 est sujet aux exigences légales de financement et est financé par les contributions des participants au régime et du Groupe. 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 à son décès. Une société d'assurances indépendante garantit un rendement minimum sur les actifs et investit principalement dans des obligations pour atteindre cet objectif. Le Groupe Delhaize supporte le risque au-delà de cette garantie minimum.

En 2010, le Groupe Delhaize a offert à ses collaborateurs participant au régime à prestations définies l'opportunité de participer à un nouveau régime à cotisations définies (nouveau régime), au lieu de continuer à percevoir des prestations dans le cadre du régime de retraite à prestations définies (ancien régime). Près de 40% des collaborateurs y ayant droit ont accepté l'offre, ce qui réduit aux 4% susmentionnés le nombre de personnes couvertes par l'ancien régime. Selon la législation belge, les collaborateurs qui ont décidé de participer au nouveau régime pour les services futurs, conservent toutefois le droit à des prestations de retraite dans le cadre de l'ancien régime pour les services passés. En raison de la modification du régime, un coût des services passés négatif de EUR 3 millions lié aux prestations en cas de décès a été comptabilisé en 2010.

- Aux *Etats-Unis*, le Groupe Delhaize octroie un régime financé de retraite à prestations définies, sans contributions personnelles à approximativement 60% des membres du personnel de Hannaford. Le régime est soumis à une exigence de financement minimum et les contributions versées par Hannaford sont disponibles pour réduire les contributions futures. En 2011, dans le cadre de l'alignement des avantages et des rémunérations dans l'ensemble de ses entités opérationnelles, Delhaize America a modifié les termes de ses plans. Ceci a résulté en la clôture du plan pour les nouveaux employés et en une réduction des avantages futurs pour les employés actuels de Hannaford à partir du 31 décembre 2011. Ces modifications de plans ont résulté en la comptabilisation de pertes actuarielles nettes de USD 8 millions (EUR 6 millions), comptabilisées dans les "Autres éléments du résultat global" et d'un profit net lié à la réduction de USD 13 millions (EUR 10 millions), inclus dans les "Charges administratives et commerciales" au troisième trimestre 2011. Le régime investit principalement dans des actions et est dès lors exposé aux mouvements boursiers.

En outre, le Groupe Delhaize octroie aux Etats-Unis des régimes de retraite supplémentaires non financés (appelés "SERP") à un nombre limité de dirigeants de Food Lion, Hannaford et Sweetbay. Les prestations sont généralement basées sur la moyenne des revenus, les années de service et l'âge lors du départ à la retraite. Egalement en 2011, Delhaize America a décidé d'abandonner le SERP pour les dirigeants de Hannaford. La modification du régime a résulté en la comptabilisation de profits de réduction nets et de pertes actuarielles nettes insignifiants.

De plus, Hannaford et Food Lion offrent des régimes non qualifiés de rémunération différée - non financés - à un nombre très limité de dirigeants de Food Lion et Hannaford.

- *Alfa Beta* a un régime d'avantages postérieurs à l'emploi non financé. Ce régime octroie des indemnités de départ déterminées par la loi grecque, consistant en des prestations sous forme de capital octroyées uniquement en cas de départ à la retraite ou de licenciement. Tous les employés d'Alfa Beta sont couverts par ce régime.
- *Super Indo* a un régime d'avantages postérieurs à l'emploi non financé à prestations définies, qui offre des prestations en cas de départ à la retraite, de décès et de handicap, conformément aux prescriptions de la législation et de la réglementation locale. Tous les membres du personnel de Super Indo qui ont au moins deux années d'ancienneté sont couverts par ce régime.

Régimes à prestations définies

(en millions de EUR)	2011			2010			2009		
	Régimes aux Etats-Unis	Régimes en dehors des Etats-Unis	Total	Régimes aux Etats-Unis	Régimes en dehors des Etats-Unis	Total	Régimes aux Etats-Unis	Régimes en dehors des Etats-Unis	Total
Evolution de l'obligation au titre des prestations définies:									
Obligation au titre des prestations définies au 1^{er} janvier	161	115	276	136	121	257	111	106	217
Coût des services rendus	9	4	13	9	5	14	8	4	12
Coût financier	8	5	13	8	6	14	7	6	13
Cotisations des participants aux régimes	1	1	2	2	2	4	—	2	2
Amendements	—	1	1	(1)	(3)	(4)	—	—	—
Ecarts actuariels	11	3	14	4	—	4	11	6	17
Prestations payées	(11)	(9)	(20)	(12)	(17)	(29)	(6)	(4)	(10)
Regroupements d'entreprises / désinvestissements / transferts	—	—	—	4	—	4	10	—	10
Réductions	(10)	—	(10)	—	—	—	—	—	—
Liquidations	—	1	1	—	1	1	—	1	1
Ecarts de conversion	6	—	6	11	—	11	(5)	—	(5)
Obligation au titre des prestations définies au 31 décembre	175	121	296	161	115	276	136	121	257
Evolution des actifs des régimes:									
Juste valeur des actifs des régimes au 1^{er} janvier	123	74	197	99	78	177	79	69	148
Rendement attendu des actifs des régimes	8	3	11	8	3	11	6	3	9
Ecarts actuariels sur les actifs des régimes	(6)	3	(3)	5	1	6	9	(1)	8
Cotisations de l'employeur	12	2	14	13	7	20	14	9	23
Cotisations des participants aux régimes	1	1	2	2	2	4	—	2	2
Prestations payées	(11)	(9)	(20)	(12)	(17)	(29)	(6)	(4)	(10)
Ecarts de conversion	4	—	4	8	—	8	(3)	—	(3)
Juste valeur des actifs des régimes au 31 décembre	131	74	205	123	74	197	99	78	177
Rendement réel des actifs des régimes	2	6	8	13	4	17	15	2	17
Montants comptabilisés au bilan:									
Valeur actualisée des obligations financées	140	97	237	131	92	223	113	101	214
Juste valeur des actifs des régimes	(131)	(74)	(205)	(123)	(74)	(197)	(99)	(78)	(177)
Déficit des plans financés	9	23	32	8	18	26	14	23	37
Valeur actualisée des obligations non financées	35	24	59	30	23	53	23	20	43
Coût des services passés non comptabilisés	—	(1)	(1)	—	—	—	—	—	—
Provision nette	44	46	90	38	41	79	37	43	80
Hypothèses moyennes pondérées utilisées pour déterminer l'obligation au titre des prestations définies:									
Taux d'actualisation	4,17%	3,99%		5,00%	4,54%		5,54%	4,66%	
Taux d'augmentation des salaires	4,25%	3,02%		4,25%	3,20%		4,74%	3,29%	
Taux d'inflation des prix	3,05%	2,00%		3,03%	2,00%		3,50%	2,00%	

	2011			2010			2009		
	Régimes aux Etats-Unis	Régimes en dehors des Etats-Unis	Total	Régimes aux Etats-Unis	Régimes en dehors des Etats-Unis	Total	Régimes aux Etats-Unis	Régimes en dehors des Etats-Unis	Total
(en millions de EUR)									
Eléments des coûts de retraite:									
Montants comptabilisés dans le compte de résultats:									
Coût des services rendus	9	4	13	9	5	14	8	4	12
Coût financier	8	5	13	8	6	14	7	6	13
Rendement attendu des actifs des régimes	(8)	(3)	(11)	(8)	(3)	(11)	(6)	(3)	(9)
Amortissement du coût des services passés	—	—	—	(1)	(3)	(4)	—	—	—
Profit de réduction	(10)	—	(10)	—	—	—	—	—	—
Perte de liquidation	—	1	1	—	1	1	—	1	1
Total des coûts de retraite comptabilisés dans le compte de résultats	(1)	7	6	8	6	14	9	8	17
Montants comptabilisés dans les autres éléments du résultat global:									
(Profits)/pertes actuariels immédiatement comptabilisés	17	—	17	(1)	(1)	(2)	2	7	9
Effet des changements des taux de change	3	—	3	3	—	3	1	—	1
Montant cumulé des profits et pertes actuariels comptabilisés	53	11	64	33	11	44	31	12	43

Hypothèses moyennes pondérées utilisées pour déterminer les coûts de retraite:

Taux d'actualisation	5,00%	4,54%	5,54%	4,66%	6,01%	5,55%
Taux de rendement à long terme attendu sur actifs du régime durant l'année	6,99%	4,00%	7,75%	4,00%	7,75%	4,40%
Taux d'augmentation des salaires	4,25%	3,20%	4,74%	3,29%	4,67%	3,38%
Taux d'inflation des prix	3,03%	2,00%	3,50%	2,00%	3,50%	2,09%

	2011			2010			2009		
	Régimes aux Etats-Unis	Régimes en dehors des Etats-Unis	Total	Régimes aux Etats-Unis	Régimes en dehors des Etats-Unis	Total	Régimes aux Etats-Unis	Régimes en dehors des Etats-Unis	Total
(en millions de EUR)									
Informations historiques									
Obligation au titre des prestations définies	175	121	296	161	115	276	136	121	257
Actifs des régimes	131	74	205	123	74	197	99	78	177
Déficit	44	47	91	38	41	79	37	43	80
Ajustements liés à l'expérience:									
Relatifs aux actifs des régimes	6	(3)	3	(5)	(1)	(6)	(9)	1	(8)
En pourcentage des actifs des régimes	4,65%	-3,54%	1,71%	-3,89%	-1,02%	-3,05%	-9,15%	-0,93%	-4,52%
Relatifs aux passifs des régimes	(2)	—	(2)	2	(2)	—	—	1	1
En pourcentage des passifs des régimes	-1,02%	0,21%	-0,53%	1,14%	-1,96%	0,00%	-0,04%	0,49%	0,39%

(en millions de EUR)	2008			2007		
	Régimes aux Etats-Unis	Régimes en dehors des Etats-Unis	Total	Régimes aux Etats-Unis	Régimes en dehors des Etats-Unis	Total
Informations historiques						
Obligation au titre des prestations définies	111	106	217	104	110	214
Actifs des régimes	79	69	148	82	71	153
Déficit	32	37	69	21	39	60
<i>Ajustements liés à l'expérience:</i>						
Relatifs aux actifs des régimes	28	1	29	1	—	1
En pourcentage des actifs des régimes	35,61%	0,87%	19,38%	0,30%	-0,14%	0,13%
Relatifs aux passifs des régimes	2	1	3	1	—	1
En pourcentage des passifs des régimes	1,83%	1,13%	1,51%	0,63%	0,09%	0,37%

(en millions de EUR)	2011			2010			2009		
	Régimes aux Etats-Unis	Régimes en dehors des Etats-Unis	Total	Régimes aux Etats-Unis	Régimes en dehors des Etats-Unis	Total	Régimes aux Etats-Unis	Régimes en dehors des Etats-Unis	Total
Réconciliation du bilan:									
Passif au 1^{er} janvier	38	41	79	37	43	80	32	37	69
Coûts de retraite comptabilisés dans le compte de résultats de l'exercice	(1)	7	6	8	6	14	9	8	17
Montants comptabilisés dans les autres éléments du résultat global	17	—	17	(1)	(1)	(2)	2	7	9
Contributions de l'employeur durant l'année	(11)	—	(11)	(12)	(5)	(17)	(14)	(8)	(22)
Contributions payées directement par la société durant l'année	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	—	(1)	(1)
Regroupements d'entreprises / désinvestissements / transferts	—	—	—	4	—	4	10	—	10
Ecart de conversion	2	—	2	3	—	3	(2)	—	(2)
Passif au 31 décembre	44	46	90	38	41	79	37	43	80

Le régime à prestations définies du Groupe Delhaize en Belgique est financé au travers d'une assurance de groupe. Les actifs du régime, qui bénéficient d'un rendement minimum, font partie des investissements globaux de la société d'assurance. Les actifs de la société d'assurance sont répartis comme suit:

	31 décembre		
	2011	2010	2009
Actions	5%	5%	11%
Obligations	94%	91%	73%
Immobilier	0%	0%	2%
Autres actifs (ex.: équivalents de trésorerie)	1%	4%	14%

En 2012, le Groupe prévoit de payer EUR 5 millions de cotisations au régime de retraite à prestations définies en Belgique.

Le taux de rendement à long terme pour le régime à prestations définies belge est basé sur le taux garanti par la compagnie d'assurance et la participation bénéficiaire attendue.

La répartition des actifs du régime de Hannaford était la suivante:

	31 décembre		
	2011	2010	2009
Actions	49%	66%	63%
Obligations	49%	32%	29%
Autres actifs (ex.: équivalents de trésorerie)	2%	2%	8%

La politique d'investissement du régime à prestations définies de Hannaford vise à maintenir un équilibre entre les investissements en actions, obligations et équivalents de trésorerie. Le portefeuille est rééquilibré régulièrement tout au long de l'année et le Groupe peut ainsi ajuster sa stratégie à court et à moyen termes afin de prendre en considération l'évolution de l'environnement économique.

La politique de financement du régime à prestations définies de Hannaford consiste généralement à verser les cotisations minimales requises et de faire des versements de montants fiscalement déductibles complémentaires sur base discrétionnaire. En 2012, le Groupe Delhaize prévoit de verser des cotisations pour le régime à prestations définies de Hannaford, y compris les montants volontaires, pour un montant maximum de USD 10 millions (EUR 8 millions).

Les charges totales des régimes à prestations définies comptabilisées en résultat sont de EUR 6 millions, EUR 14 millions et EUR 17 millions pour 2011, 2010 et 2009 respectivement et peuvent être résumées comme suit:

(en millions de EUR)	2011	2010	2009
Coût des ventes	2	2	2
Charges administratives et commerciales	4	12	15
Total charges des régimes à prestations définies comptabilisées en résultat	6	14	17

21.2 Autres avantages postérieurs à l'emploi

Hannaford et Sweetbay offrent certaines prestations d'assurance soins de santé et d'assurance vie pour les travailleurs retraités, qui peuvent être qualifiées de régimes à prestations définies. En substance, tous les travailleurs d'Hannaford et certains travailleurs de Sweetbay peuvent avoir droit à ces prestations, mais à l'heure actuelle, seul un nombre très limité de travailleurs sont couverts. 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 2011 s'élevait à EUR 3 millions (2010: EUR 3 millions, 2009: EUR 2 millions). Les plans médicaux sont non financés et le total du passif net, ajusté du bénéfice des services passés non comptabilisés, s'élevait à EUR 3 millions en 2011, 2010 et 2009. En 2011, le Groupe a comptabilisé des pertes actuarielles de EUR 1 million.

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		
	2011	2010	2009
Hypothèses moyennes pondérées utilisées pour déterminer l'obligation au titre des prestations définies:			
Taux d'actualisation	3,80%	4,77%	5,38%
Evolution des frais de soins de santé en cours	9,09%	9,00%	9,25%
Evolution des frais de soins de santé ultime	5,00%	5,00%	5,00%
Année du taux d'évolution ultime	2017	2017	2016
Hypothèses moyennes pondérées utilisées pour déterminer le coût des avantages:			
Taux d'actualisation	4,77%	5,38%	5,80%
Evolution des frais de soins de santé en cours	9,00%	9,25%	9,77%
Evolution des frais de soins de santé ultime	5,00%	5,00%	5,00%
Année du taux d'évolution ultime	2017	2016	2015

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 pris en charge.

21.3 Rémunération fondée sur des actions

Le Groupe Delhaize offre des avantages fondés sur des actions à certains membres du management senior: des plans de stock options pour certains membres du personnel de ses sociétés non américaines; des plans de stocks options, de warrants et de restricted stock units pour certains membres du personnel de ses sociétés américaines.

- Dans le cadre d'un *plan de warrant*, l'exercice d'un warrant par le membre du personnel se traduit par la création d'une nouvelle action, tandis que les plans de stock options ou de restricted 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 réalisée officiellement. Dans les 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 suivante. 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 stock unit awards* représentent le droit de recevoir, à la date de levée des restrictions, le nombre d'ADRs octroyés sans frais pour les participants au plan.

La politique de rémunération du Groupe Delhaize peut être consultée en annexe E de la Charte de Gouvernance d'Entreprise du Groupe Delhaize disponible sur le site internet de la Société (www.groupedelhaize.com).

Comme expliqué dans la Note 2.3, les plans de rémunération fondée sur des actions du Groupe Delhaize sont des plans qui sont réglés en instruments de capitaux propres, 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 avantages fondés sur des actions à la date de leur octroi et est comptabilisé en résultat sur la période d'acquisition des droits. Les régimes de rémunération fondée sur des actions du Groupe sont sujets à des conditions de service et ne contiennent aucune condition de performance.

Le Groupe Delhaize utilise le modèle de valorisation Black-Scholes-Merton pour estimer la juste valeur des rémunérations fondées sur des actions, ce qui 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.
- 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'action 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 paiement fondé sur des actions sont indiquées ci-après.

Le total des charges de rémunération fondée sur des actions - enregistré principalement dans les charges administratives et commerciales - s'élevait à EUR 13 millions, EUR 16 millions et EUR 20 millions en 2011, 2010 et 2009, respectivement.

Plans de stock options dans les entités opérationnelles non américaines

Durant l'année 2009, le Groupe Delhaize a réduit de manière significative, dans ses entités européennes, le nombre des employés ayant droit à des stock options futurs et a remplacé cette composante du plan d'incitants à long terme par un plan de primes de performance en espèces. Dès lors, depuis 2009, seuls les vice presidents et leurs supérieurs bénéficient de stock options.

25% des options attribuées à des employés de sociétés opérationnelles hors USA 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.

Une prolongation exceptionnelle de trois ans a été offerte en 2003 pour les options attribuées lors de l'exercice d'attribution 2002. En outre, en 2009, le Groupe Delhaize a prolongé de sept à dix ans la période d'exercice des options octroyées en 2007 dans le cadre du plan de stock options 2007. Le Groupe Delhaize a considéré ce changement comme une modification du plan et comptabilise la juste valeur additionnelle non significative attribuée par cette prolongation, mesurée conformément à la norme IFRS2 sur la période d'acquisition.

Les stock options du Groupe Delhaize octroyés 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 existants au 31 décembre 2011	Prix d'exercice	Nombre de bénéficiaires (au moment de l'émission)	Période d'exercice
Octroi en 2011 dans le cadre du plan de stock options 2007	Juin 2011	290 078	280 064	EUR 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	191 849	EUR 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	219 608	EUR 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	228 134	EUR 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	168 414	EUR 71,84	619	1 jan. 2011 - 7 juin 2017 ⁽¹⁾
Plan de stock options 2006	Juin 2006	216 266	137 602	EUR 49,55	601	1 jan. 2010 - 8 juin 2013
Plan de stock options 2005	Juin 2005	181 226	82 579	EUR 48,11	568	1 jan. 2009 - 14 juin 2012
Plan de stock options 2002	Juin 2002	158 300	70 900	EUR 54,30	425	1 jan. 2006 - 5 juin 2012 ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Conformément à la loi belge, la plupart des bénéficiaires des stock options 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 des plans, soit le 7 juin 2014 (dans le cadre du plan 2007) et le 5 juin 2009 (dans le cadre du plan 2002).

L'activité liée aux plans de stock options non américains était la suivante:

2011	Actions	Prix d'exercice moyen pondéré (en EUR)
En circulation au début de l'année	1 328 980	55,92
Octroyés	290 078	54,11
Exercés	(80 506)	41,75
Auxquels il est renoncé	(58 767)	58,00
Expirés	(100 635)	63,65
En circulation à la fin de l'année	1 379 150	55,71
Options exerçables à la fin de l'année	687 629	55,23

2010	Actions	Prix d'exercice moyen pondéré (en EUR)
En circulation au début de l'année	1 381 791	52,37
Octroyés	198 977	66,29
Exercés	(244 176)	44,47
Auxquels il est renoncé	(7 362)	51,82
Expirés	(250)	25,81
En circulation à la fin de l'année	1 328 980	55,92
Options exerçables à la fin de l'année	663 909	57,22

2009	Actions	Prix d'exercice moyen pondéré (en EUR)
En circulation au début de l'année	1 332 967	52,63
Octroyés	230 876	50,03
Exercés	(81 286)	37,35
Auxquels il est renoncé	(5 566)	56,59
Expirés	(95 200)	62,85
En circulation à la fin de l'année	1 381 791	52,37
Options exerçables à la fin de l'année	732 370	49,26

La durée de vie moyenne pondérée des options restant en circulation au 31 décembre 2011 est de 4,20 ans (2010: 4,09; 2009: 4,23). Le cours moyen pondéré pour les options exercées en 2011 était de EUR 57,00 (2010: EUR 60,50; 2009: EUR 50,23).

Le tableau suivant résume les options en circulation au 31 décembre 2011, et les moyennes pondérées de la durée de vie restante (en années) et du prix d'exercice dans le cadre des plans de stock options du Groupe Delhaize pour les sociétés non américaines:

Prix d'exercice	Nombre en circulation	Durée de vie contractuelle moyenne pondérée restante (en années)	Prix d'exercice moyen pondéré (en EUR)
EUR 48,11 - EUR 49,55	448 315	2,26	49,13
EUR 50,03 - EUR 54,30	570 572	4,93	52,56
EUR 66,29 - EUR 71,84	360 263	5,44	68,88
EUR 48,11 - EUR 71,84	1 379 150	4,20	55,71

Les options exerçables à fin 2011 avaient une durée de vie contractuelle moyenne pondérée de 2,85 ans (2010: 2,80; 2009: 2,36).

La juste valeur moyenne pondérée des options attribuées était de EUR 8,62, EUR 9,73 et EUR 10,99 par option pour les années 2011, 2010 et 2009, respectivement et a été estimée à la date d'octroi suivant les hypothèses suivantes:

	2011	2010	2009
Cours de l'action (en EUR)	49,99	60,55	49,41
Dividende attendu (%)	2,6	2,5	2,5
Volatilité attendue (%)	25,9	26,6	28,5
Taux d'intérêt sans risque (%)	2,3	1,5	2,8
Durée de vie attendue (années)	5,3	5,0	5,0

Plans de stock options et de warrants des entités opérationnelles américaines

Depuis 2009, le Groupe Delhaize a également limité dans ses entités opérationnelles américaines le nombre de collaborateurs pouvant prétendre aux attributions futures aux vice presidents et au-delà.

Les warrants octroyés dans le cadre 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.

Avant l'adoption par le Groupe Delhaize du 2002 Stock Incentive Plan, les activités américaines du Groupe Delhaize avaient plusieurs plans d'intéressement fondés sur des actions qui ont été transférés en 2002 vers le nouveau plan d'intéressement. Les détenteurs d'options des anciens plans ont eu la possibilité de convertir leurs options vers le nouveau plan de warrants. Au 31 décembre 2011, il y avait des options en circulation donnant le droit d'acquérir 2 154 ADRs dans le cadre du "Delhaize America 2000 Stock Incentive Plan", relatives à certains membres du personnel de Food Lion et Hannaford qui ont décidé de ne pas convertir leurs options vers le plan 2002. Ces plans ne permettent plus l'attribution d'options et les termes et conditions de ces plans sont substantiellement en ligne avec le plan actuel du Groupe Delhaize.

Les options et warrants octroyés à des 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 existants au 31 décembre 2011	Prix d'exercice	Nombre de bénéficiaires (au moment de l'émission)	Période de l'exercice (exercable jusque)
Groupe Delhaize 2002 Stock Incentive plan - warrants	Juin 2011	318 524	313 885	USD 78,42	75	2021
	Juin 2010	232 992	222 560	USD 78,33	74	2020
	Juin 2009	301 882	249 140	USD 70,27	88	2019
	Mai 2008	528 542	351 711	USD 74,76	237	2018
	Juin 2007	1 165 108	924 770	USD 96,30	3 238	2017
	Juin 2006	1 324 347	460 974	USD 63,04	2 983	2016
	Mai 2005	1 100 639	256 030	USD 60,76	2 862	2015
	Mai 2004	1 517 988	177 951	USD 46,40	5 449	2014
	Mai 2003	2 132 043	121 988	USD 28,91	5 301	2013
Delhaize America 2000 Stock Incentive Plan - Options ⁽¹⁾	Mai 2002	3 853 578	114 436	USD 49,81	5 328	2012
	Divers	705 089	2 154	-USD 78,33	4 514	Divers

⁽¹⁾ Y compris les stock options attribués dans le cadre du 1996 Food Lion Plan et du 1998 Hannaford Plan.

L'activité liée au Delhaize Group 2002 Stock Incentive Plan et au Delhaize America 2000 Stock Incentive Plan était la suivante:

2011	Actions	Prix d'exercice moyen pondéré (en USD)
En circulation au début de l'année	3 313 126	72,31
Octroyés	318 524	78,42
Exercés ⁽¹⁾	(318 545)	56,54
Auxquels il est renoncé/expirés	(117 506)	79,82
En circulation à la fin de l'année	3 195 599	74,22
Options exerçables à la fin de l'année	2 206 490	73,87
2010	Actions	Prix d'exercice moyen pondéré (en USD)
En circulation au début de l'année	3 703 267	69,90
Octroyés	234 316	78,33
Exercés	(530 525)	56,87
Auxquels il est renoncé/expirés	(93 932)	79,35
En circulation à la fin de l'année	3 313 126	72,31
Options exerçables à la fin de l'année	2 314 195	71,77
2009	Actions	Prix d'exercice moyen pondéré (en USD)
En circulation au début de l'année	4 015 808	68,45
Octroyés	302 485	70,27
Exercés	(486 774)	56,48
Auxquels il est renoncé/expirés	(128 252)	76,24
En circulation à la fin de l'année	3 703 267	69,90
Options exerçables à la fin de l'année	2 320 066	65,86

⁽¹⁾ Y compris les warrants exercés par des employés, pour lesquels une augmentation de capital n'a pas eu lieu avant la fin de l'année. Le nombre d'actions pour lesquelles une augmentation de capital n'a pas eu lieu était de 1 711 au 31 décembre 2011.

La durée de vie contractuelle moyenne pondérée restante pour les options en circulation au 31 décembre 2011 est de 5,10 ans (2010: 5,52; 2009: 6,18). Le cours moyen pondéré pour les options exercées en 2011 s'élève à USD 79,73 (2010: USD 79,22; 2009: USD 72,21).

Le tableau suivant résume les options et warrants en circulation au 31 décembre 2011, et les moyennes pondérées de la durée de vie restante (en années) et du prix d'exercice dans le cadre des plans de stock options pour les employés des sociétés opérationnelles américaines:

<u>Prix d'exercice</u>	<u>Nombre en circulation</u>	<u>Durée de vie contractuelle moyenne pondérée restante (en années)</u>	<u>Prix d'exercice moyen pondéré (en USD)</u>
USD 28,91 - USD 49,81	414 375	1,51	42,19
USD 60,76 - USD 74,76	1 319 188	4,76	67,10
<u>USD 78,33 - USD 96,30</u>	<u>1 462 036</u>	<u>6,44</u>	<u>89,72</u>
USD 28,91 - USD 96,30	3 195 599	5,10	74,22

Les options exerçables fin 2011 avaient une durée de vie contractuelle moyenne pondérée restante de 4,40 ans (2010: 4,90; 2009: 5,40).

La juste valeur moyenne pondérée des options attribuées était de USD 12,61, USD 13,03 et USD 12,88 par option durant les années 2011, 2010 et 2009, respectivement, et a été estimée avec les hypothèses suivantes:

	<u>2011</u>	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Cours de l'action (en USD)	78,42	78,33	70,27
Dividende attendu (%)	2,9	2,5	2,6
Volatilité attendue (%)	26,0	25,2	26,3
Taux d'intérêt sans risque (%)	1,2	1,6	2,3
Durée de vie attendue (années)	4,0	4,0	4,0

Plan de restricted stock unit awards des entités opérationnelles américaines

Les restricted stock unit awards suivent un plan d'acquisition de manière échelonnée sur une période de 5 ans, avec une première tranche de 25% de restricted stock units à transférer aux membres du personnel à partir de la fin de la deuxième année qui suit l'octroi. Lors de la levée de restriction des awards, le membre du personnel reçoit - sans frais pour lui - des ADRs équivalents au nombre de Restricted Stock Units dont la restriction a été levée, libres de toute restriction.

Les restricted stock unit awards attribués aux employés des sociétés opérationnelles américaines dans le cadre du "Delhaize America 2002 Restricted Stock Unit Plan" étaient les suivants:

<u>Date effective d'attribution</u>	<u>Nombre d'actions sous-jacentes aux awards émis</u>	<u>Nombre d'actions sous-jacentes aux awards existant au 31 décembre 2011</u>	<u>Nombre de bénéficiaires (au moment de l'émission)</u>
Juin 2011	128 717	124 806	249
Juin 2010	123 917	111 064	243
Juin 2009	150 073	87 943	245
Mai 2008	466 503	180 412	3 421
Juin 2007	102 512	16 359	222

L'activité liée aux plans de restricted stock était la suivante:

2011	Actions
En circulation au début de l'année	597 111
Octroyés	128 717
Dont la restriction est levée	(185 549)
Auxquels il est renoncé/expirés	(19 695)
En circulation à la fin de l'année	520 584

2010	Actions
En circulation au début de l'année	716 350
Octroyés	123 917
Dont la restriction est levée	(221 141)
Auxquels il est renoncé/expirés	(22 015)
En circulation à la fin de l'année	597 111

2009	Actions
En circulation au début de l'année	703 110
Octroyés	150 073
Dont la restriction est levée	(117 756)
Auxquels il est renoncé/expirés	(19 077)
En circulation à la fin de l'année	716 350

La juste valeur moyenne pondérée à la date d'octroi des restricted stock unit awards octroyés en 2011, 2010 et 2009 était de USD 78,42, USD 78,33 et USD 70,27 sur base du prix de l'action à la date d'octroi, respectivement.

22. Impôts sur le résultat

Les principaux éléments de la charge d'impôt pour 2011, 2010 et 2009 étaient:

Impôts (en millions de EUR)	2011	2010	2009
Activités poursuivies			
Impôt exigible	103	17 ⁽¹⁾	231
Impôt exigible au titre des années antérieures comptabilisé pendant l'année en cours	5	(2)	(4)
Utilisation de pertes fiscales et de crédits d'impôt non comptabilisés	(1)	—	(8)
Impôt différé	52	226 ⁽¹⁾	12
Impôt différé lié aux années antérieures comptabilisé pendant l'année en cours	(5)	3	2
Réduction de l'impôt différé suite à l'utilisation de pertes fiscales ou de crédits d'impôt non comptabilisés	(2)	—	(5)
Décomptabilisation d'actifs d'impôt différé comptabilisés précédemment	3	2	—
Charge d'impôt différé afférente aux variations des taux d'impôt ou à l'assujettissement à des impôts nouveaux	1	(1)	—
Total charge d'impôt des activités poursuivies	156	245	228
Total charge d'impôt des activités abandonnées	—	—	—
Charge d'impôt totale des activités poursuivies et abandonnées	156	245	228

⁽¹⁾ En 2010, l'impôt exigible a diminué et l'impôt différé a augmenté principalement en raison d'un changement de traitement fiscal des investissements aux Etats-Unis qui sont considérés comme fiscalement déductibles et augmentent ainsi les passifs d'impôt différé.

Le bénéfice avant impôt peut être réconcilié avec le bénéfice net comme suit:

Bénéfice avant impôts (en millions de EUR)	2011	2010	2009
Activités poursuivies	631	821	740
Activités abandonnées	—	(1)	8
Total bénéfice avant impôts	631	820	748
Activités poursuivies et abandonnées			
Impôt exigible	103	17 ⁽¹⁾	231
Impôt exigible au titre des années antérieures comptabilisé pendant l'année en cours	5	(2)	(4)
Utilisation de pertes fiscales et de crédits d'impôt non comptabilisés	(1)	—	(8)
Impôt différé	52	226 ⁽¹⁾	12
Impôt différé lié aux années antérieures comptabilisé pendant l'année en cours	(5)	3	2
Réduction de l'impôt différé suite à l'utilisation de pertes fiscales ou de crédits d'impôt non comptabilisés	(2)	—	(5)
Décomptabilisation d'actifs d'impôt différé comptabilisés précédemment	3	2	—
Charge d'impôt différé afférente aux variations des taux d'impôt ou à l'assujettissement à des impôts nouveaux	1	(1)	—
Total charge d'impôt des activités poursuivies et abandonnées	156	245	228
Bénéfice net	475	575	520

⁽¹⁾ En 2010, l'impôt exigible a diminué et l'impôt différé a augmenté principalement en raison d'un changement de traitement fiscal des investissements aux Etats-Unis qui sont considérés comme fiscalement déductibles et augmentent ainsi les passifs d'impôt différé.

Le tableau suivant réconcilie le taux d'impôt statutaire belge du Groupe Delhaize avec le taux d'impôt effectif du Groupe:

	<u>2011</u>	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Taux d'impôt statutaire belge	34,0%	34,0%	34,0%
Eléments qui affectent le taux d'impôt statutaire belge:			
Taxation dans des juridictions en dehors de la Belgique ⁽¹⁾	(1,2)	1,0	2,0
Produits non imposables	(0,6)	(0,8)	(0,1)
Pertes non déductibles	1,2	1,0	1,4
Charges d'impôt sur dividendes perçus	0,7	-	-
Déductions de la base imposable ⁽²⁾	(10,0)	(5,9)	(4,7)
Comptabilisation/non comptabilisation d'impôt	0,4	0,3	(1,7)
Ajustements sur les années antérieures	-	(0,5)	(0,8)
Changements du taux d'impôt ou imposition de nouveaux impôts	0,1	0,5	0,6
Autre	0,1	0,2	(0,3)
Taux d'impôt effectif	24,7%	29,8%	30,4%

⁽¹⁾ En 2011, approximativement 49% (alors qu'en 2010: 61% et en 2009: 73%) du bénéfice consolidé avant impôt du Groupe Delhaize provenait des activités américaines du Groupe Delhaize, qui avait un taux d'impôt effectif de 35,9% (en 2010: 37,8% et en 2009: 38,4%). Dans toutes les autres juridictions où le Groupe Delhaize est présent, le taux d'impôt est significativement moins élevé que le taux d'impôt statutaire belge de 34%.

⁽²⁾ 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.

Le montant total de l'impôt exigible et différé directement pris en charge (crédité) dans les capitaux propres était le suivant:

(en millions de EUR)	<u>2011</u>	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Impôt exigible	(1)	(1)	(1)
Impôt différé	(10)	3	(7)
Total impôt directement comptabilisé dans les capitaux propres	(11)	2	(8)

Le Groupe Delhaize n'a pas comptabilisé de charge d'impôt sur les bénéfices non distribués de ses filiales et de la coentreprise proportionnellement consolidée 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 charge d'impôt était approximativement de EUR 4,2 milliards au 31 décembre 2011, EUR 3,6 milliards au 31 décembre 2010 et EUR 2,7 milliards au 31 décembre 2009.

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:

	<u>31 décembre</u>		
(en millions de EUR)	<u>2011</u>	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Passifs d'impôt différé	625	543	227
Actifs d'impôt différé	96	95	23
Passifs nets d'impôt différé	529	448	204

L'évolution des passifs nets d'impôt différé était comme suit:

(en millions de EUR)	Amortissement fiscalement accélééré	Provision pour magasins fermés	Contrats de location	Pension	Autre	Total
Passifs nets d'impôt différé au 1^{er} janvier 2009	328	(15)	(69)	(23)	(14)	207
Charge (produit) dans les capitaux propres	—	—	—	(3)	(4) ⁽¹⁾	(7)
Charge (produit) dans le compte de résultats	24	(1)	(2)	(1)	(11)	9
Effet des changements de taux d'impôt	1	—	—	—	(1)	—
Acquisition	1	—	—	—	—	1
Transferts (vers) en provenance d'autres comptes	—	—	—	1	(1)	—
Ecarts de conversion	(10)	1	2	1	—	(6)
Passifs nets d'impôt différé au 31 décembre 2009	344	(15)	(69)	(25)	(31)	204
Charge (produit) dans les capitaux propres	—	—	—	—	3 ⁽¹⁾	3
Charge (produit) dans le compte de résultats	201 ⁽²⁾	3	(3)	(2)	32	231
Effet des changements de taux d'impôt	1	—	—	—	(2)	(1)
Acquisition	—	—	—	—	(1)	(1)
Transferts (vers) en provenance d'autres comptes	14	(4)	—	(6)	(4)	—
Ecarts de conversion	20	(1)	(5)	—	(2)	12
Passifs nets d'impôt différé au 31 décembre 2010	580	(17)	(77)	(33)	(5)	448
Charge (produit) dans les capitaux propres	-	-	-	(8)	(2) ⁽¹⁾	(10)
Charge (produit) dans le compte de résultats	(41)	1	2	1	85	48
Effet des changements de taux d'impôt	-	—	—	—	1	1
Acquisition	17	—	—	—	7	24
Transferts (vers) en provenance d'autres comptes	(1)	1	1	—	(1)	—
Ecarts de conversion	13	—	(2)	—	7	18
Passifs nets d'impôt différé au 31 décembre 2011	568	(15)	(76)	(40)	92	529

⁽¹⁾ En 2011 et 2010, consiste en EUR (2) millions et EUR 3 millions, respectivement, liés à la réserve pour couverture de flux de trésorerie. En 2009, consistait en EUR (3) millions liés à la réserve pour couverture de flux de trésorerie et EUR (1) million lié aux profits et pertes non réalisés sur des actifs financiers disponibles à la vente.

⁽²⁾ Principalement en raison d'un changement de traitement d'impôt des investissements aux Etats-Unis qui sont considérés comme fiscalement déductibles et augmentent ainsi les passifs d'impôt différé.

Au 31 décembre 2011, le Groupe Delhaize n'avait pas comptabilisé d'actif d'impôt différé à concurrence de EUR 205 millions, dont:

- EUR 32 millions liés au report en avant de EUR 621 millions de pertes fiscales (principalement à un taux d'impôt effectif des Etats américains de 4,3%) et de crédits d'impôt américains, qui, s'ils ne sont pas utilisés, expireront à différentes dates comprises entre 2012 et 2031;
- EUR 16 millions liés au report en avant de EUR 98 millions de pertes fiscales en Europe, qui, si elles ne sont pas utilisées, expireront à différentes dates comprises entre 2012 et 2016;
- EUR 7 millions liés aux crédits d'impôt en Europe qui, s'ils ne sont pas utilisés, expireront à différentes dates comprises entre 2015 et 2019;
- EUR 16 millions liés au report en avant de EUR 50 millions de pertes fiscales en Europe qui peuvent être utilisées sans aucune limite de temps;
- EUR 134 millions liés aux différences temporelles déductibles de EUR 430 millions.

Les pertes fiscales inutilisées, les crédits d'impôt inutilisés et les différences temporelles déductibles ne peuvent pas être utilisés pour compenser des revenus imposables ou des charges d'impôt dans d'autres juridictions.

Le Groupe Delhaize a reconnu 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 2011, les actifs d'impôt différé comptabilisés liés aux pertes fiscales inutilisées et aux crédits d'impôt inutilisés s'élevaient à EUR 33 millions.

23. Charges à payer

(en millions de EUR)	31 décembre		
	2011	2010	2009
Rémunérations et autres avantages à court terme, à payer	329	299	302
Intérêts à payer	42	37	37
Autre	71	57	58
Total charges à payer	442	393	397

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 spécifié par nature comme suit:

(en millions de EUR)	Note	2011	2010	2009
Coût des produits, net des interventions des fournisseurs et des remises reçues	25	15 145	14 905	14 255
Avantages du personnel	26	2 849	2 839	2 752
Achats de fournitures et de services (y compris services publics)		827	761	765
Amortissements	7, 8, 9	586	575	515
Loyers	18.3	311	295	270
Créances douteuses	14	11	6	20
Autres charges ⁽¹⁾		527	510	428
Total des charges par nature		20 256	19 891	19 005
Coût des ventes	25	15 756	15 497	14 813
Charges administratives et commerciales		4 500	4 394	4 192
Total des charges par fonction		20 256	19 891	19 005

⁽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) ont été inclus dans le cadre de cet aperçu dans les "Autres charges".

25. Coût des ventes

(en millions de EUR)	2011	2010	2009
Coût des produits, net des interventions des fournisseurs et des remises reçues	15 145	14 905	14 255
Coûts d'achat, de distribution et de transport	611	592	558
Total	15 756	15 497	14 813

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. Conformément aux méthodes comptables du Groupe décrites dans la Note 2.3, 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" (EUR 18 millions, EUR 9 millions et EUR 5 millions en 2011, 2010 et 2009, 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 EUR)	Note	2011	2010	2009
Salaires et avantages à court terme, y compris sécurité sociale		2 784	2 766	2 672
Charges de rémunération fondée sur des actions	21.3	13	16	20
Avantages de retraite (y compris régimes à cotisations définies, régimes à prestations définies, et autres avantages postérieurs à l'emploi)	21.1, 21.2	52	57	60
Total		2 849	2 839	2 752

Les charges liées aux avantages du personnel ont été comptabilisées dans le compte de résultats comme suit:

(en millions de EUR)	2011	2010	2009
Coût des ventes	354	354	336
Charges administratives et commerciales	2 495	2 485	2 416
Avantages du personnel des activités poursuivies	2 849	2 839	2 752
Résultats des activités abandonnées	—	—	2
Total	2 849	2 839	2 754

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 EUR)	2011	2010	2009
Revenus de sous-location	46	33	30
Revenus des activités de recyclage de déchets	26	23	11
Services fournis aux clients de gros	11	12	14
Plus-values sur cessions d'immobilisations corporelles	3	4	5
Autre	32	13	18
Total	118	85	78

La rubrique "Autre" inclut principalement, entre autres, le produit de règlement de litiges et le produit de subventions publiques. En 2011, le Groupe Delhaize a enregistré un remboursement d'assurances lié aux dégâts occasionnés par des tornades aux Etats-Unis (EUR 13 millions) qui a également été inclus dans "Autre".

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 EUR)	2011	2010	2009
Charges de fermeture de magasins et de restructuration	8	(2)	36
Pertes de valeur	135	14	22
Moins-values sur cession d'immobilisations corporelles	13	3	9
Autre	13	5	2
Total	169	20	69

En 2011, le Groupe Delhaize a enregistré des charges de fermeture de magasins de EUR 8 millions dont EUR 5 millions liés à l'actualisation d'estimations de provisions pour magasins fermés (voir Note 20.1). En 2010, l'actualisation et la révision de la provision pour la fermeture de magasins et pour la restructuration organisationnelle aux Etats-Unis a résulté en la comptabilisation d'un produit de EUR 3 millions, qui si on y ajoute les charges de EUR 1 million relatives à la fermeture de magasins, ont résulté en un gain net de EUR 2 millions. Les dépenses en 2009 liées à la fermeture de magasins et aux restructurations concernent principalement des charges relatives (i) à la restructuration organisationnelle (EUR 19 millions) et à la fermeture des magasins aux Etats-Unis, résultant d'une révision opérationnelle (EUR 10 millions chez Food Lion), toutes deux

mises en oeuvre en décembre 2009 et (ii) à l'effet de l'actualisation des estimations utilisées pour les provisions pour magasins fermés existantes (EUR 4 millions).

Au cours du quatrième trimestre 2011, le Groupe a réalisé un examen approfondi de son portefeuille de magasins et a décidé de déprécier 126 magasins et un centre de distribution aux Etats-Unis (EUR 115 millions, voir Note 8) et plusieurs de ses immeubles de placement (EUR 12 millions, voir Note 9).

Les pertes de valeur en 2010 ont résulté de l'analyse de dépréciation périodique des magasins moins performants à raison de EUR 12 millions et d'immeubles de placement à raison de EUR 2 millions, principalement situés aux Etats-Unis. Les pertes de valeur en 2009 concernent principalement des charges relatives (i) à la restructuration organisationnelle aux Etats-Unis (EUR 2 millions), (ii) aux magasins fermés aux Etats-Unis (EUR 9 millions), (iii) au retrait anticipé de différents logiciels informatiques (EUR 5 millions) et (iv) aux autres magasins sous-performants dans l'ensemble du Groupe (EUR 6 millions).

Le poste "Autre" consiste essentiellement en dépenses liées aux ouragans et aux catastrophes naturelles.

29. Résultat financier

29.1 Charges financières

(en millions de EUR)	Note	2011	2010	2009
Intérêts sur emprunts à long et à court termes		121	117	120
Amortissement des primes positives et négatives et des coûts de financement		7	4	4
Intérêts sur contrats de location-financement		78	81	76
Intérêts imputés aux provisions pour magasins fermés (écoulement du temps)	20.1	4	4	4
Total des charges d'intérêts		210	206	204
Pertes (profits) de change sur USD 300 millions d'instrument de dette couvert par une couverture de flux de trésorerie	30	7	16	(20)
Reclassement des pertes (profits) de juste valeur sur couverture de flux de trésorerie depuis les autres éléments du résultat global	19	(5)	(15)	22
Impact total de la couverture relative à USD 300 millions de dettes		2	1	2
Pertes (profits) de change sur EUR 500 millions d'instrument de dette	30	(15)	(39)	18
Pertes (profits) de juste valeur sur swap croisé de taux d'intérêts et de devises sur instrument de dette		—	39	(19)
Pertes (profits) de juste valeur sur instruments de dette - couverture de juste valeur	19	(5)	(3)	8
Pertes (profits) de juste valeur sur instruments dérivés - couverture de juste valeur	19	5	3	(8)
Impact total de la couverture relative à EUR 500 millions de dettes		(15)	—	(1)
Pertes (profits) de change sur instrument de dette	30	(2)	6	(15)
Pertes (profits) de juste valeur sur swaps de devises		2	(5)	18
Amortissement de pertes différées sur instruments de couverture	16	—	1	1
Autres charges financières		9	9	2
Moins: intérêts incorporés dans le coût des actifs		(2)	(3)	(3)
Total		204	215	208

En février 2009, des obligations senior de USD 300 millions ont été émises, ce qui a généré une perte de change de EUR 7 millions en 2011, EUR 16 millions en 2010 et un gain de change de EUR 20 millions en 2009. Comme la dette fait partie d'une relation désignée de couverture de flux de trésorerie (voir Note 19), ce montant et les effets correspondants sur les intérêts est compensé par les ajustements de reclassement provenant des autres éléments du résultat global vers le compte de résultats, relatifs à l'instrument de couverture (EUR 5 millions de gains en 2011, EUR 15 millions de gains en 2010 et EUR 22 millions de perte en 2009).

En 2007, le Groupe a émis des obligations senior de EUR 500 millions, détenues par Delhaize America, LLC, qui ont généré des gains de change de EUR 15 millions en 2011. Les profits de change sur ces obligations n'ont pas été compensés en 2011 par des pertes de juste valeur sur le swap de devises conclu par le Groupe pour couvrir économiquement ce risque (voir Note 19) en raison d'augmentations des « basis swap spreads » qui ont de plus en plus impacté l'évaluation des dérivés. Les changements de juste valeur de l'obligation suite à l'évolution des taux d'intérêt (EUR 5 millions) font partie de la relation de couverture de juste valeur désignée et sont compensés entièrement par des mouvements correspondants de l'instrument de couverture (voir Note 19).

En outre, le Groupe Delhaize a comptabilisé des pertes (profits) de change sur diverses transactions intragroupes (EUR 1 million de profits en 2011, EUR 5 millions de pertes en 2010 et EUR 15 millions de profits en 2009), qui ont été compensés par des pertes (gains) de juste valeur sur les instruments dérivés utilisés à des fins de couverture économique (inclus dans le poste "pertes (profits) de juste valeur sur swaps de devises").

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 6,2%, 7,5% et 6,9% en 2011, 2010 et 2009, respectivement.

29.2 Produits des investissements

(en millions de EUR)	Note	2011	2010	2009
Intérêts et dividendes sur dépôts bancaires et titres de placement		9	9	7
Profits (pertes) sur cession de titres		8	2	(1)
Profits (pertes) de change sur actifs financiers	30	7	—	(1)
Profits (pertes) de juste valeur sur swaps de devises et contrats de change à terme		(2)	—	—
Autres produits des investissements		1	1	1
Total		23	12	6

Aucune perte de valeur sur actifs financiers n'a été enregistrée en 2011, 2010 et 2009.

30. Pertes (profits) de change nets

Les différences de change ont été prises en charge (créditées) dans le compte de résultats, sans tenir compte de l'impact de la comptabilité de couverture et des couvertures économiques, comme suit:

(en millions de EUR)	Note	2011	2010	2009
Charges administratives et commerciales		1	—	3
Charges financières	29.1	(10)	(17)	(17)
Produits des investissements	29.2	(7)	—	1
Total		(16)	(17)	(13)

31. Bénéfice par action

Le bénéfice de base par action est calculé en divisant le bénéfice attribuable aux actionnaires du Groupe Delhaize 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. Jusqu'en avril 2009, le Groupe avait deux catégories d'actions ordinaires potentielles dilutives. Les obligations convertibles ont été remboursées sans aucune conversion:

- Les *obligations convertibles*: Les obligations convertibles sont présumées avoir été entièrement converties en actions ordinaires et le bénéfice net est ajusté pour éliminer les charges d'intérêt, nettes d'impôt.
- Les *avantages fondés sur des actions*: Les avantages fondés sur des actions qui sont dilutifs (voir Note 21.3) 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 2 651 448, 1 917 112 et 2 752 075 actions afférents 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 2011, 2010 et 2009, respectivement, en raison de leur effet antidilutif.

Le calcul du bénéfice de base et du bénéfice dilué par action pour 2011, 2010 et 2009 était le suivant:

(en millions de EUR, sauf nombre d'actions et bénéfice par action)	2011	2010	2009
Bénéfice net des activités poursuivies	475	576	512
Bénéfice net des activités poursuivies attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	—	1	6
Part du Groupe dans le bénéfice net des activités poursuivies	475	575	506
Charge d'intérêt des obligations convertibles, nette d'impôt	—	—	2
Part du Groupe dans le bénéfice net des activités poursuivies pour le bénéfice dilué	475	575	508
Résultat des activités abandonnées, net d'impôts	—	(1)	8
Part du Groupe dans le bénéfice net pour le bénéfice dilué	475	574	516
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation	100 683 828	100 270 861	99 802 736
Ajusté pour:			
Effet dilutif des avantages fondés sur des actions	742 075	888 825	791 992
Effet dilutif des obligations convertibles	—	—	979 341
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées en circulation	101 425 903	101 159 686	101 574 069

Bénéfice de base par action ordinaire (en EUR):

Des activités poursuivies	4,72	5,74	5,07
Des activités abandonnées	(0,01)	(0,01)	0,09
Bénéfice de base par action attribuable aux actionnaires du Groupe	4,71	5,73	5,16

Bénéfice dilué par action ordinaire (en EUR):

Des activités poursuivies	4,68	5,69	5,00
Des activités abandonnées	0,00	(0,01)	0,08
Bénéfice dilué par action attribuable aux actionnaires du Groupe	4,68	5,68	5,08

32. Informations relatives aux parties liées

Plusieurs filiales du Groupe octroient des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi au bénéfice d'employés du Groupe. Les paiements faits à ces régimes et les dettes et créances envers ces régimes sont décrits dans la Note 21.

La Politique de Rémunération de la Société pour les administrateurs et le Management Exécutif est disponible à l'annexe E de la Charte de Gouvernance d'Entreprise sur le site internet de la Société (www.groupedelhaize.com).

Rémunération des administrateurs

Le montant individuel des rémunérations octroyées aux Administrateurs pour les exercices 2011, 2010 et 2009 est repris dans le chapitre Gouvernance d'entreprise de ce Rapport Annuel. Le total des rémunérations des Administrateurs, brut avant déduction du précompte professionnel, est le suivant:

(en milliers de EUR)	2011	2010	2009
Total des rémunérations des Administrateurs non exécutifs	1 049	1 000	1 000
Administrateur exécutif			
Pierre-Olivier Beckers ⁽¹⁾	80	80	80
Total	1 129	1 080	1 080

⁽¹⁾ Les montants se rapportent uniquement à la rémunération de l'Administrateur Exécutif en tant qu'administrateur et ne comprennent pas sa rémunération en tant qu'Administrateur Délégué.

Rémunération des membres du Management Exécutif

Le tableau ci-après reprend le nombre de restricted stock unit awards, de stock options et de warrants attribué par le Groupe en 2011, 2010 et 2009 au Management Exécutif. Pour plus de détails sur les plans d'intéressement fondés sur des actions, voir Note 21.3.

	2011	2010	2009
Restricted stock unit awards	24 875	22 677	39 159
Stock options et warrants	173 583	106 341	175 795

Pour plus d'informations concernant le nombre de 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 à l'Administrateur Délégué et aux membres du Comité Exécutif, veuillez vous référer au chapitre "Gouvernance d'entreprise" de ce Rapport Annuel.

Le montant des rémunérations du Management Exécutif, comptabilisé dans le compte de résultats, est repris ci-dessous.

Les montants sont des montants bruts avant prélèvement du précompte professionnel et des cotisations de sécurité sociale. Ils ne comprennent pas la rémunération de l'Administrateur Délégué en tant qu'administrateur de la Société indiquée séparément ci-dessus. En 2010, le montant des rémunérations comprend la partie proportionnelle de la rémunération d'un membre du Management exécutif qui a quitté la Société en mai 2010, ainsi que ses indemnités de fin de contrat de travail.

(en millions de EUR)	2011	2010	2009
Avantages à court terme ⁽¹⁾	5	7	7
Avantages de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi ⁽²⁾	1	1	1
Autres avantages à long terme ⁽³⁾	2	2	1
Indemnités de fin de contrat de travail	—	5	—
Rémunération sous forme d'actions	3	2	3
Cotisation patronale de sécurité sociale	1	1	1
Total des charges de rémunération comptabilisées dans le compte de résultats	12	18	13

⁽¹⁾ Les avantages à court terme comprennent le bonus annuel à payer au cours de l'année qui suit pour des résultats réalisés au cours des années respectives.

⁽²⁾ Les membres du Management 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 par le Groupe durant les années respectives, estimé sur base des performances réalisées et prévues. Les estimations sont ajustées chaque année et au moment du paiement final.

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 minimum à acheter, les provisions de prix fixes minimum ou variables; et le délai approximatif de la transaction. Les engagements qui peuvent être annulés dans les 30 jours de la date de publication sans pénalité sont exclus.

Au 31 décembre 2011, les engagements d'achat s'élevaient à EUR 238 millions (2010: EUR 177 millions et 2009: EUR 174 millions), dont EUR 60 millions liés à l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles.

Les engagements relatifs aux contrats de location sont décrits dans la Note 18.3.

34. Passifs éventuels

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 dont il estime que l'issue probable (individuellement ou collectivement) puisse 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 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 2010 et 2011, le Groupe Delhaize prévoit des contrôles en 2012. 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, le Groupe Delhaize pense également qu'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 par les autorités de la concurrence liées à des violations potentielles des lois de la concurrence dans les juridictions où nous avons des activités. Aucune de ces investigations n'est actuellement à un stade où le Groupe Delhaize pourrait évaluer de façon fiable leur bien-fondé, le cas échéant.

Nos enseignes Hannaford et Sweetbay ont connu une intrusion illégale ("Intrusion informatique") dans des parties de leur système informatique qui traitent des informations relatives aux transactions de cartes de crédit et de débit de clients, qui a résulté en un vol potentiel de données de cartes de crédit et de débit de clients. Des données de cartes de crédit de cartes utilisées dans certains magasins indépendants situés dans le Nord-Est des Etats-Unis et fournis par Hannaford ont également été concernées. L'intrusion informatique a été découverte en février 2008 et nous pensons que les données de cartes de crédit et de débit de Hannaford et Sweetbay ont été exposées du 7 décembre 2007 au début du mois de mars 2008. Il n'y a aucune preuve de l'obtention d'informations personnelles, telles que des noms ou des adresses par une personne non autorisée. Diverses actions en justice ont été intentées, et plusieurs plaintes ont été par ailleurs déposées contre Hannaford et des affiliés concernés par l'intrusion informatique. Tout en ayant l'intention de nous défendre contre les actions en justice et les plaintes, nous ne pouvons pas prévoir les aboutissements de telles actions en justice et plaintes, et ne disposons dès lors pas de suffisamment d'informations pour pouvoir estimer raisonnablement les coûts et pertes éventuels qui pourraient résulter d'un tel litige et de telles plaintes.

En février 2011, le Groupe Delhaize a été avisé 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 est convaincu 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 est prévue en octobre 2013.

35. Événements postérieurs à la date du bilan

Le 12 janvier 2012, le Groupe Delhaize a annoncé, suite à un examen approfondi du portefeuille de ses magasins, la décision de fermer un centre de distribution et 146 magasins dans l'ensemble de son réseau: 126 magasins aux Etats-Unis (113 Food Lion, 7 Bloom et 6 Bottom Dollar Food) et 20 magasins Maxi sous-performants (en Serbie, Bulgarie et Bosnie-Herzégovine), et de renoncer aux projets de développement de plusieurs de ses immeubles de placement.

Par conséquent, le Groupe a enregistré des pertes de valeur de USD 177 millions (EUR 127 millions) au quatrième trimestre 2011 (voir Note 28). Cette charge concerne uniquement les activités américaines étant donné que la sous-performance des magasins dans le Sud-Est de l'Europe a déjà été reflétée dans la juste valeur des actifs s'y rapportant comptabilisés dans le bilan d'ouverture.

A partir du premier trimestre 2012, le Groupe prévoit que les résultats seront impactés d'approximativement EUR 200 millions (approximativement USD 235 millions pour les Etats-Unis et EUR 30 millions pour le Sud-Est de l'Europe) afin de refléter les passifs liés à la fermeture de magasins dont une provision pour les contrats de location en cours, les indemnités de licenciement, l'accélération des amortissements liés aux conversions de magasins, les coûts de conversion, des réductions de valeur sur stocks et des réductions de prix sur la liquidation des stocks. Ceci résultera en un impact après impôt d'approximativement EUR 125 millions sur les résultats 2012.

36. Liste des sociétés consolidées et des entreprises associées et des coentreprises

A. Consolidées par intégration globale

		Actions détenues en %		
		2011	2010	2009
Alfa Beta Vassilopoulos S.A.	81, Spaton Avenue, Gerakas, Athènes, Grèce	100,0	100,0	89,9
Anadrasis S.A.	81, Spaton Avenue, Gerakas, Athènes, Grèce	100,0	—	—
Aniserco 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	100,0	100,0
ATTM Consulting and Commercial, Ltd. ⁽¹⁾	Kyriakou Matsi, 16 Eagle House, 10th floor, Agioi Omologites, P.C. 1082, Nicosie, Chypre	100,0	100,0	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	100,0	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	100,0	100,0
Centar za obuchenie i prekvalifikacija EOOD	Bitolya 1A str, Varna, Bulgarie	100,0	—	—
CF Bugboort BVBA ⁽²⁾	Wespelaarsebaan 126, 3190 Boortmeerbeek, Belgique	—	—	100,0
C Market a.d. Beograd	Cika Ljubina 9, Belgrade, Serbie	75,4	—	—
Delhaize Albania SHPK ⁽³⁾	Autostrada Tiranë – Durrës, Km. 7, Kashar, Albanie	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	—
Delhaize BH d.o.o. Banja Luka ⁽⁴⁾	Branka Popovića 115, Banja Luka, Bosnie-Herzégovine	100,0	—	—
Delhaize Distribution Luxembourg S.A. ⁽⁵⁾	Rue d'Olm 51, 8281 Kehlen, Grand-Duché de Luxembourg	100,0	100,0	—
Delhaize Finance B.V.	Martinus Nijhofflaan 2, 2624 ES Delft, Pays-Bas	100,0	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, 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 ⁽⁶⁾	Zmaj Jovina bb, Podgorica, Monténégro	100,0	—	—
Delhaize Serbia d.o.o. Beograd ⁽⁷⁾	Takovska 49, Belgrade, Serbie	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 SA	Rue Osseghem 53, 1080 Bruxelles, 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	Bid 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
Distri Group 21 NV ⁽⁸⁾	Everdongenlaan 21, 2300 Turnhout, 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	51,0	—	—
ENA SA	81, Spaton Avenue, Gerakas, Athènes, Grèce	100,0	100,0	89,9
FL Food Lion, Inc.	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0

Food Lion, LLC	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Food Lion (Thailand), Inc. ⁽⁹⁾	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	—	—	100,0
Gastro International S.R.L. ⁽¹⁰⁾	Calea Grivitei, N°399, Sector 1, Bucarest, Roumanie	—	—	100,0
Guiding Stars Licensing Company	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Hannaford Bros. Co.	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	100,0	100,0
Hannaford Trucking Company	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Hannbro Company	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Harveys Stamping Company, LLC	PO Box 646, Nashville, GA 31639, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Holding and Food Trading Company Single Partner LLC	81, Spaton Avenue, Gerakas, Athènes, Grèce	100,0	100,0	89,9
Holding and Food Trading Company Single Partner LLC & Co Ltd Partnership	81, Spaton Avenue, Gerakas, Athènes, Grèce	100,0	100,0	89,9
Huro NV	Wezenstraat 4, 2370 Arendonk, Belgique	100,0	100,0	100,0
I-Del Retail Holdings, Ltd.	70 Sir John Rogerson's Quay, Dublin 2, Irlande	100,0	—	—
J.H. Harvey Co., LLC	727 South Davis Street, Nashville, GA 31639, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Jobmart NV ⁽²⁾	Everdongenlaan 21, 2300 Turnhout, Belgique	—	—	100,0
Kash n' Karry Food Stores, Inc.	3801 Sugar Palm Drive, Tampa, FL 33619, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Katdrink NV ⁽²⁾	Everdongenlaan 21, 2300 Turnhout, Belgique	—	—	100,0
Knauf Center Pommerlach S.A. ⁽¹¹⁾	Rue d'Olm 51, 8281 Kehlen, Grand-Duché de Luxembourg	—	100,0	100,0
Knauf Center Schmëtt S.A. ⁽¹¹⁾	Rue d'Olm 51, 8281 Kehlen, Grand-Duché de Luxembourg	—	100,0	100,0
Kommar NV ⁽²⁾	Everdongenlaan 21, 2300 Turnhout, Belgique	—	—	100,0
La Fourmi S.A. ⁽¹⁰⁾	Siret Street nr. 95 et 1, Sector 1, Bucarest, Roumanie	—	—	100,0
Leoburg NV	Lommelsesteenweg 8, 3970 Leopoldsburg, Belgique	100,0	100,0	100,0
Lion Lux Finance S.à r.l.	Rue d'Olm 51, 8281 Kehlen, Grand-Duché de Luxembourg	100,0	—	—
Lion Retail Holding S.à r.l.	Rue d'Olm 51, 8281 Kehlen, Grand-Duché de Luxembourg	100,0	—	—
Lithia Springs, LLC	911 Highway 188, Ochlocknee, GA 31773, Etats-Unis	60,0	60,0	60,0
Maascad NV ⁽⁸⁾	Everdongenlaan 21, 2300 Turnhout, Belgique	—	—	100,0
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 28187, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Martin's Food of South Burlington, Inc.	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	—
Mega Doi S.R.L.	39-49 Nicolae Titulescu Avenue, block 12, entrance A+B, ground floor, 1st district, Bucarest, Roumanie	99,2	99,2	99,2
Mega Image S.R.L.	95 Siret Street, 1 st floor, 1st district, Bucarest, Roumanie	100,0	100,0	100,0
Molmart NV	Rue Osseghem 53, 1080 Bruxelles, Belgique	100,0	100,0	100,0
Morrills Corner, LLC	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME,04074, Etats-Unis	100,0	100,0	—
Pekabeta a.d. Beograd	Takovska 49, Belgrade, Serbie	95,6	—	—
Piccadilly AD	1A, Bitolya Street, Varna, Bulgarie	100,0	—	—
Points Plus Punten SA	Rue Osseghem 53, 1080 Bruxelles, Belgique	100,0	100,0	100,0

Progressive Distributors, Inc.	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Rafo Com Construct S.R.L. ⁽¹⁰⁾	Calea Rahovei, N°299, Sector 5, Bucarest, Roumanie	—	—	100,0
Redelcover S.A.	Rue de Merl 74, 2146 Luxembourg, Grand-Duché de Luxembourg	100,0	100,0	100,0
Risk Management Services, Inc.	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Rousseau NV	Kouter 158, 9000 Gent, Belgique	100,0	—	—
Rovas 2001 Prodimpe S.R.L. ⁽¹⁰⁾	95 Siret Street, 1 st floor, 1st district, Bucarest, Roumanie	—	—	100,0
Serdelco S.A.S.	Parc des Moulins, Avenue de la Créativité 4, 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	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	—
Summit Commons Retail Holdings, LLC	3735 Beam Rd, Unit B, Charlotte, NC 28217, Etats-Unis	0,0	0,0	0,0
Super Market Koryfi SA ⁽¹²⁾	81, Spaton Avenue, Gerakas, Athènes, Grèce	—	—	89,9
Supermarkten Voeten-Hendrickx NV ⁽²⁾	Markt 18, 2470 Retie, Belgique	—	—	100,0
The Pride Reinsurance Company, Ltd.	The Metropolitan Building, 3rd Floor, James Joyce Street, Dublin 1, Irlande	100,0	100,0	100,0
TP Srbija a.d. Kragujevac	Crvenog barjaka bb, 34000 Kragujevac, Serbie	95,4	—	—
TP Stadel d.o.o. Kragujevac	Crvenog barjaka bb, 34000 Kragujevac, Serbie	95,4	—	—
Universal MVM Conexim S.R.L. ⁽¹⁰⁾	Str. Constantin Rădulescu-Motru, N° 12, B1.27B, ground floor, Sector 4, Bucarest, Roumanie	—	—	100,0
Victory Distributors, Inc.	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Wambacq & Peeters NV	Isidoor Crockaertstraat 25, 1731 Zellik, Belgique	85,0	85,0	85,0
Wilmart NV ⁽²⁾	Everdongenlaan 21, 2300 Turnhout, Belgique	—	—	100,0
Wintrucks NV	Isidoor Crockaertstraat 25, 1731 Zellik, Belgique	88,0	88,0	88,0
Zvezdara a.d. Beograd	Zivka Davidovica 64, Belgrade, Serbie	68,2	—	—

⁽¹⁾ En liquidation.⁽²⁾ Fusionné avec Delimmo SA le 31 août 2010.⁽³⁾ Euromax SHPK a été renommé en Delhaize Albania SHPK en 2011.⁽⁴⁾ Delta Maxi d.o.o. Banja Luka a été renommé en Delhaize BH d.o.o. Banja Luka en 2011.⁽⁵⁾ Markant-Lux S.A. a été renommé en Delhaize Distribution Luxembourg S.A. en 2011.⁽⁶⁾ Delta Maxi d.o.o. Podgorica a été renommé en Delhaize Montenegro d.o.o. Podgorica en 2011.⁽⁷⁾ Delta Maxi Serbia d.o.o. Beograd a été renommé en Delhaize Serbia d.o.o. Beograd en 2011.⁽⁸⁾ Liquidé.⁽⁹⁾ Dissout le 15 mars 2010.⁽¹⁰⁾ Fusionné avec Mega Image S.R.L. le 1^{er} janvier 2010.⁽¹¹⁾ Fusionné avec Delhaize Luxembourg S.A. le 31 janvier 2011.⁽¹²⁾ Fusionné avec Alfa Beta Vassilopoulos SA le 3 novembre 2010.

B. Coentreprises consolidées proportionnellement

		Actions détenues en %		
		2011	2010	2009
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

P.T. Lion Super Indo, LLC ("Super Indo") est comptabilisé comme coentreprise parce que le Groupe Delhaize partage le contrôle avec un tiers. La quotepart du Groupe Delhaize dans les actifs et les passifs de Super Indo était:

(en millions de EUR)	31 décembre		
	2011	2010	2009
Actifs non courants	17	10	8
Actifs courants	26	25	18
Passifs non courants	1	1	1
Passifs courants	15	13	10

Les flux de trésorerie de Super Indo compris dans le tableau des flux de trésorerie du Groupe Delhaize étaient:

(en millions de EUR)	2011	2010	2009
Augmentation de la trésorerie provenant des opérations d'exploitation	6	6	6
Diminution de la trésorerie provenant des opérations d'investissement	(8)	(3)	(1)
Diminution de la trésorerie provenant des opérations de financement	—	—	—

Les revenus de Super Indo inclus dans les résultats du Groupe étaient de EUR 119 millions, EUR 110 millions et EUR 86 millions pour 2011, 2010 et 2009, respectivement. Le bénéfice net de Super Indo inclus dans les résultats du Groupe était d'approximativement EUR 4 millions en 2011 et 2010, EUR 3 millions en 2009.

Informations supplémentaires

Données trimestrielles (non audité)

(en millions de EUR, sauf bénéfice par action)

2011	Année complète	1 ^{er} trimestre	2 ^{ème} trimestre	3 ^{ème} trimestre	4 ^{ème} trimestre
Revenus	21 119	5 044	5 107	5 328	5 640
Bénéfice brut	5 363	1 290	1 280	1 350	1 443
<i>Marge brute</i>	25,4%	25,6%	25,1%	25,3%	25,6%
Charges administratives et commerciales	(4 500)	(1 090)	(1 089)	(1 127)	(1 194)
<i>en pourcentage des revenus</i>	21,3%	21,6%	21,3%	21,1%	21,2%
Bénéfice d'exploitation	812	218	209	238	147
<i>Marge d'exploitation</i>	3,8%	4,3%	4,1%	4,5%	2,6%
Bénéfice net des activités poursuivies	475	126	117	133	99
Bénéfice net, part du Groupe	475	126	117	133	99
Bénéfice net, part du Groupe, par action:					
De base	4,71	1,25	1,16	1,32	0,98
Dilué	4,68	1,24	1,15	1,31	0,98

2010	Année complète	1 ^{er} trimestre	2 ^{ème} trimestre	3 ^{ème} trimestre	4 ^{ème} trimestre
Revenus	20 850	4 971	5 329	5 307	5 243
Bénéfice brut	5 353	1 275	1 357	1 364	1 357
<i>Marge brute</i>	25,7%	25,7%	25,5%	25,7%	25,9%
Charges administratives et commerciales	(4 394)	(1 056)	(1 148)	(1 127)	(1 063)
<i>en pourcentage des revenus</i>	21,1%	21,2%	21,5%	21,2%	20,3%
Bénéfice d'exploitation	1 024	241	227	249	307
<i>Marge d'exploitation</i>	4,9%	4,8%	4,3%	4,7%	5,9%
Bénéfice net des activités poursuivies	576	130	115	141	190
Bénéfice net, part du Groupe	574	130	114	140	190
Bénéfice net, part du Groupe, par action:					
De base	5,73	1,29	1,15	1,40	1,88
Dilué	5,68	1,28	1,13	1,39	1,87

2009	Année complète	1 ^{er} trimestre	2 ^{ème} trimestre	3 ^{ème} trimestre	4 ^{ème} trimestre
Revenus	19 938	5 089	5 088	4 888	4 873
Bénéfice brut	5 125	1 329	1 293	1 249	1 254
<i>Marge brute</i>	25,7%	26,1%	25,4%	25,6%	25,7%
Charges administratives et commerciales	(4 192)	(1 094)	(1 061)	(1 029)	(1 008)
<i>en pourcentage des revenus</i>	21,0%	21,5%	20,8%	21,1%	20,7%
Bénéfice d'exploitation	942	247	244	228	223
<i>Marge d'exploitation</i>	4,7%	4,9%	4,8%	4,7%	4,6%
Bénéfice net des activités poursuivies	512	127	127	122	136
Bénéfice net, part du Groupe	514	127	125	128	134
Bénéfice net, part du Groupe, par action:					
De base	5,16	1,27	1,26	1,28	1,35
Dilué	5,08	1,24	1,24	1,26	1,34

Nombre de magasins (fin d'année)

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Etats-Unis	1 650	1 627	1 607	1 594	1 570	1 549	1 537	1 523	1 515	1 485
Belgique et G.-D. Luxembourg	821	805	792	771	734	840 ⁽¹⁾	806	745	726	707
Grèce	251	223	216	201	159	148	135	129	119	111
Roumanie	105	72	51	40	22	18	16	16	15	12
Indonésie	89	73	66	63	56	50	46	42	38	34
Serbie	366	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Bosnie-Herzégovine	44	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Bulgarie	42	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Monténégro	22	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Albanie	18	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Sous-total	3 408	2 800	2 732	2 669	2 541	2 605	2 540	2 455	2 413	2 349
Activités désinvesties et abandonnées										
République tchèque	—	—	—	—	—	97	94	97	94	93
Slovaquie	—	—	—	—	—	—	—	11	14	16
Thaïlande	—	—	—	—	—	—	—	—	36	34
Singapour	—	—	—	—	—	—	—	—	—	35
Allemagne	—	—	—	4	4	3	2	2	2	—
Total	3 408	2 800	2 732	2 673	2 545	2 705	2 636	2 565	2 559	2 527

(1) Y compris 132 magasins Di vendus en 2007.

Nombre de collaborateurs (fin d'année)

	2011	2010	2009
Temps plein	78 945	61 617	63 980
Temps partiel	80 911	77 005	74 139
ETP⁽¹⁾	121 648	103 051	103 833
Hommes	77 175	68 294	68 138
Femmes	82 681	70 328	69 981
Total	159 856	138 622	138 119

Répartition géographique

	2011		2010		2009	
	Total	ETP ⁽¹⁾	Total	ETP	Total	ETP
Etats-Unis	107 237	74 492	103 839	73 451	104 655	75 298
Belgique	16 968	14 139	17 314	14 289	17 058	14 264
Grèce	10 438	8 234	9 857	7 791	9 586	7 544
Roumanie	4 277	4 167	2 998	2 906	2 382	2 289
Indonésie	5 165	5 165	4 614	4 614	4 438	4 438
Serbie	10 890	10 621	—	—	—	—
Bulgarie	2 442	2 425	—	—	—	—
Bosnie-Herzégovine	1 245	1 232	—	—	—	—
Monténégro	713	692	—	—	—	—
Albanie	481	481	—	—	—	—
Total	159 856	121 648	138 622	103 051	138 119	103 833

(1) Equivalent temps plein.

Réconciliation de la croissance organique des revenus

(en millions de EUR)	2011	2010	% évolution
Revenus	21 119	20 850	1,3%
Variation des taux de change	693	—	
Revenus à taux de change identiques	21 812	20 850	4,6%
Désinvestissements	—	—	
Acquisitions	(458)	—	
Croissance organique des revenus	21 354	20 850	2,4%

Cash-flow libre

Réconciliation du cash-flow libre

(en millions de EUR)	2011	2010	2009
Augmentation de la trésorerie provenant des opérations d'exploitation	1 106	1 317	1 176
Diminution de la trésorerie provenant des opérations d'investissement	(1 265)	(665)	(555)
Investissements en (cession et échéance de) titres de placement, nets	(72)	13	5
Cash-flow libre	(231)	665	626

Utilisation du cash-flow libre

(en millions de EUR)	2011
Entrées:	
Règlement d'instruments dérivés (sous opérations de financement)	2
Echéance de montants placés en trust	2
Emprunts à long terme, nets	131
Cession et échéance de (investissement en) titres de placement, nets	72
Sorties:	
Cash-flow libre	(231)
Dividendes payés	(173)
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle	(10)
Rachats d'actions propres, nets des stock options exercés	(7)
Options d'achat sur instruments de capitaux propres	(6)
Remboursement d'emprunts à court terme, net	(85)
Mouvement de trésorerie avant conversion	(305)
Ecart de conversion des devises (sur la trésorerie)	(21)
Diminution nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(326)

Résultats à taux de change identiques

(en millions de EUR, sauf montants par action)	2011			2010	2011/2010	
	Taux réels	Impacts des taux de change	Taux identiques	Taux réels	Taux réels	Taux identiques
Revenus	21 119	693	21 812	20 850	+1,3%	+4,6%
Bénéfice d'exploitation	812	26	838	1 024	-20,8%	-18,1%
Bénéfice net des activités poursuivies	475	13	488	576	-17,5%	-15,1%
Bénéfice net, part du Groupe	475	13	488	574	-17,4%	-14,9%
Bénéfice net de base par action, part du Groupe	4,71	0,14	4,85	5,73	-17,7%	-15,3%
Bénéfice net dilué par action, part du Groupe	4,68	0,14	4,82	5,68	-17,6%	-15,2%
Cash-flow libre	(231)	28	(203)	665	-134,7%	-130,6%

(en millions de EUR)	31 décembre 2011			31 décembre 2010		Evolution
Dette nette	2 647	(15)	2 632	1 787	+48,1%	+47,3%

Aperçu financier historique

RESULTATS (en millions de EUR)	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005⁽⁴⁾	2004⁽⁴⁾
Revenus	21 119	20 850	19 938	19 024	18 943	19 215	18 345	17 597
Bénéfice d'exploitation	812	1 024	942	904	937	947	900	862
Charges financières nettes	(181)	(203)	(202)	(202)	(332)	(276)	(297)	(305)
Charge d'impôt	(156)	(245)	(228)	(217)	(204)	(245)	(224)	(200)
Bénéfice net des activités poursuivies	475	576	512	485	401	426	380	357
Bénéfice net (part du Groupe)	475	574	514	467	410	352	365	296
Cash-flow libre ⁽¹⁾⁽⁵⁾	(231)	665	626	162	326	216	164	373

POSITION FINANCIERE (en millions de EUR)								
Total du bilan	12 242	10 902	9 748	9 700	8 822	9 295	10 254	8 703
Total des capitaux propres	5 430	5 069	4 409	4 195	3 676	3 561	3 596	2 875
Dette nette ⁽¹⁾	2 647	1 787	2 063	2 402	2 244	2 635	2 943	2 608
Valeur d'entreprise ⁽¹⁾⁽³⁾	7 069	7 400	7 472	6 849	8 281	8 726	8 171	7 849

DONNEES PAR ACTION (en EUR)								
Bénéfice net du Groupe (de base) ⁽²⁾	4,71	5,73	5,16	4,70	4,20	3,71	3,89	3,19
Bénéfice net du Groupe (dilué) ⁽²⁾	4,68	5,68	5,08	4,59	4,04	3,55	3,71	3,09
Cash-flow libre ⁽¹⁾⁽²⁾⁽⁵⁾	(2,29)	6,64	6,26	1,63	3,35	2,28	1,75	4,03
Dividende brut	1,76	1,72	1,60	1,48	1,44	1,32	1,20	1,12
Dividende net	1,32	1,29	1,20	1,11	1,08	0,99	0,90	0,84
Ratio de pay-out (bénéfice net)	37,8%	30,4%	31,4%	31,9%	35,2%	36,4%	31,4%	35,5%
Capitaux propres ⁽³⁾	53,16	49,91	43,54	41,19	36,17	36,55	37,65	30,34
Cours de bourse (fin d'année)	43,41	55,27	53,62	44,20	60,20	63,15	55,20	55,95

RATIOS (%)								
Marge d'exploitation	3,8%	4,9%	4,7%	4,8%	4,9%	4,9%	4,9%	4,9%
Taux d'impôt effectif des activités poursuivies	24,7%	29,8%	30,8%	30,9%	33,7%	36,5%	37,1%	35,9%
Marge nette	2,2%	2,8%	2,6%	2,5%	2,2%	1,8%	2,0%	1,7%
Dette nette sur capitaux propres ⁽¹⁾	48,7%	35,3%	46,8%	57,3%	61,0%	74,0%	81,8%	90,6%

INFORMATIONS SUR LES DEVISES								
Taux de change moyen EUR par USD	0,7184	0,7543	0,7169	0,6799	0,7297	0,7964	0,8038	0,8039
Taux de change EUR par USD en fin d'année	0,7729	0,7484	0,6942	0,7185	0,6793	0,7593	0,8477	0,7342

AUTRES INFORMATIONS								
Nombre de magasins	3 408	2 800	2 732	2 673	2 545	2 705	2 636	2 565
Investissements (en millions de EUR)	762	660	520	714	729	700	636	494
Nombre de collaborateurs (milliers)	160	139	138	141	138	143	137	138
Equivalents temps plein (milliers)	122	103	104	106	104	107	102	102
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (milliers)	100 684	100 271	99 803	99 385	97 666	94 939	93 934	92 663

(1) Voir chapitre "rapport financier" pour des explications sur les mesures non définies par les normes comptables.

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

(3) Calculé sur base du nombre total d'actions en fin d'année.

(4) Non ajusté pour reclassification des activités allemandes en activités abandonnées.

(5) Reclassement des flux de trésorerie provenant de l'acquisition de participations ne donnant pas le contrôle des opérations d'investissement vers les opérations de financement en raison d'un changement dans les normes IFRS, à partir de 2010. Par souci de comparabilité, les années précédentes ont été retraitées en conséquence.

Déclaration des personnes responsables

Les soussignés, Pierre-Olivier Beckers, Administrateur Délégué et Président du Comité Exécutif du Groupe Delhaize, et Stéfan Descheemaeker, Executive Vice President et CEO Delhaize Europe, CFO du Groupe Delhaize jusqu'au 31 décembre 2011, déclarent qu'à leur connaissance:

- a) Les comptes consolidés pour l'année se clôturant le 31 décembre 2011 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 2011 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 7 mars 2012

Pierre-Olivier Beckers	Stéfan Descheemaeker
Administrateur Délégué et	Executive Vice President et CEO Delhaize Europe
Président du Comité Exécutif	CFO Groupe Delhaize jusqu'au 31 décembre 2011

Rapport du Commissaire

Sur les comptes consolidés clôturés le 31 décembre 2011 présenté à l'Assemblée Générale des actionnaires de Delhaize Frères et Cie "Le Lion" (Groupe Delhaize) SA

Aux actionnaires

Conformément aux dispositions légales et statutaires, nous vous faisons rapport dans le cadre du mandat de commissaire qui nous a été confié. Ce rapport inclut notre opinion sur les comptes consolidés ainsi que la mention complémentaire requise.

Attestation sans réserve des comptes consolidés

Nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés d'Etablissements Delhaize Frères et Cie "Le Lion" (Groupe Delhaize) SA (la "société") et de ses filiales (conjointement le "groupe") établis en conformité avec le référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ("UE") et avec les dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique. Ces comptes consolidés comprennent le bilan consolidé clôturé le 31 décembre 2011, le compte de résultats consolidé, l'état consolidé du résultat global, l'état consolidé des variations des capitaux propres, le tableau des flux de trésorerie consolidé ainsi que le résumé des méthodes comptables significatives et les notes aux comptes consolidés. Le bilan consolidé s'élève à EUR 12 242 millions et le bénéfice consolidé de l'exercice (part du groupe) clôturé à cette date s'élève à EUR 475 millions.

L'établissement des comptes consolidés relève de la responsabilité du conseil d'administration. Cette responsabilité comprend entre autres: la conception, la mise en place et le suivi d'un contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation sincère de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, le choix et l'application de règles d'évaluation appropriées ainsi que la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces comptes consolidés sur base de notre contrôle. Nous avons effectué notre contrôle conformément aux dispositions légales et selon les normes de révision applicables en Belgique, telles qu'édictées par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises. Ces normes de révision requièrent que notre contrôle soit organisé et exécuté de manière à obtenir une assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives.

Conformément aux normes de révision précitées, nous avons mis en oeuvre des procédures de contrôle en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les comptes consolidés. Le choix de ces procédures relève de notre jugement, y compris l'évaluation du risque que les comptes consolidés contiennent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans le cadre de cette évaluation de risque, nous avons tenu compte du contrôle

interne en vigueur dans le groupe pour l'établissement et la présentation sincère des comptes consolidés afin de définir les procédures de contrôle appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du groupe. Nous avons également évalué le bien-fondé des règles d'évaluation, le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la société, ainsi que la présentation des comptes consolidés dans leur ensemble. Enfin, nous avons obtenu du conseil d'administration et des préposés de la société les explications et informations requises pour notre contrôle. Nous estimons que les éléments probants recueillis fournissent une base raisonnable à l'expression de notre opinion.

A notre avis, les comptes consolidés donnent une image fidèle de la situation financière du groupe au 31 décembre 2011, et de ses résultats et flux de trésorerie pour l'année clôturée à cette date, conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'UE et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

Mention complémentaire

L'établissement et le contenu du rapport de gestion sur les comptes consolidés relèvent de la responsabilité du conseil d'administration.

Notre responsabilité est d'inclure dans notre rapport la mention complémentaire suivante qui n'est pas de nature à modifier la portée de l'attestation des comptes consolidés:

Le rapport de gestion sur les comptes consolidés traite des informations requises par la loi et concorde avec les comptes consolidés. Toutefois, nous ne sommes pas en mesure de nous prononcer sur la description des principaux risques et incertitudes auxquels le groupe est confronté, ainsi que de sa situation, de son évolution prévisible ou de l'influence notable de certains faits sur son développement futur. Nous pouvons néanmoins confirmer que les renseignements fournis ne présentent pas d'incohérences manifestes avec les informations dont nous avons connaissance dans le cadre de notre mandat.

Diegem, le 7 mars 2012

Le commissaire

DELOITTE Reviseurs d'Entreprises

SC s.f.d. SCRL

Représentée par Michel Denayer

Comptes statutaires résumés Groupe Delhaize SA

Le résumé des comptes annuels de la société Groupe Delhaize SA est présenté ci-dessous. Conformément au Code 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, ainsi que sur demande à: 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.

1. 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.

2. 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
- Logiciels 5 à 8 ans

Logiciels développés en interne

Les logiciels autres que ceux acquis de tiers sont comptabilisés en tant qu'immobilisations incorporelles à leur coût de revient uniquement dans la mesure où celui-ci ne dépasse pas leur valeur d'utilité pour l'entreprise. La Société active les logiciels 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 comprend les coûts directs et les coûts indirects pour préparer 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 sont amortis sur une période de 5 à 8 ans.

3. 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 sous 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.

4. Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont évaluées à leur prix d'acquisition, déduction faite des réductions de valeur accumulées. Des réductions de valeur sont comptabilisées dans la mesure où elles reflètent une perte de valeur à long terme. Les réductions de valeur sont annulées quand elles n'ont plus de raison d'exister suite à un 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. Elle peut être basée sur une seule valeur traditionnelle utilisée pour de telles évaluations ou sur la moyenne, pondérée de manière appropriée, de plusieurs d'entre elles. En règle générale, c'est la valeur de l'actif net, ajusté, 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.

5. 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 des stocks 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 réaliser la vente. Si une réduction de valeur des stocks n'a plus de raison d'être, celle-ci est annulée.

6. 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 filiale 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'y a pas d'écart de conversion dans le taux de change.

7. 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.

8. 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.

9. Dettes sous contrats de location-financement et dettes similaires

A la fin de chaque année, ces dettes sont évaluées à la partie des versements échelonnés existants, 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 sous "Dettes à plus d'un an échéant dans l'année".

10. Instruments financiers dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés tels que des contrats de change à terme, des swaps de taux d'intérêt et des swaps de devise en vue de gérer son exposition aux risques de taux d'intérêt et aux risques de taux de change liés aux emprunts. Les options d'achat sont utilisées pour gérer l'exposition liée à l'exercice de stock options accordées aux employés habilités du Groupe Delhaize SA. Conformément à sa politique interne, le Groupe Delhaize SA ne détient ni n'émet de dérivés à des fins de transactions spéculatives. 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 devise sont évalués de la même manière que les expositions sous-jacentes conformément au principe de la comptabilité d'exercice. 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 résultat, 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.

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 résultat.

Bénéfice (perte) net(te) par action du Groupe Delhaize SA:

	<u>2011</u>	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Bénéfice (perte) net(e) par action	2,94	0,65	9,81

Comptes statutaires résumés du Groupe Delhaize SA

Actifs

(en millions de EUR)	31 décembre	
	2011	2010
Actifs immobilisés	8 332	7 697
Frais d'établissement	11	12
Immobilisations incorporelles	121	111
Immobilisations corporelles	401	387
Immobilisations financières	7 799	7 187
Actifs circulants	863	908
Stocks	235	216
Créances commerciales à un an au plus	477	493
Placements de trésorerie	48	42
Valeurs disponibles	86	148
Comptes de régularisation	17	9
Total de l'actif	9 195	8 605

Passifs et capitaux propres

(en millions de EUR)	2011	2010
	Capitaux propres	3 847
Capital	51	51
Prime d'émission	2 796	2 778
Réserve disponible	27	33
Autres réserves	107	100
Bénéfice reporté	866	746
Provisions et impôts différés	20	21
Dettes financières	4 273	3 834
A plus d'un an	3 947	3 664
A un an au plus	326	170
Dettes commerciales	646	614
Autres dettes	409	428
Autres dettes à un an au plus	353	371
Compte de régularisation	56	57
Total du passif et des capitaux propres	9 195	8 605

Compte de résultats

(en millions de EUR)	2011	2010
Produits d'exploitation	4 863	4 766
Chiffre d'affaires	4 709	4 665
Autres produits d'exploitation	154	101
Charges d'exploitation	(4 677)	(4 592)
Approvisionnements et marchandises	3 537	3 510
Rémunérations, charges sociales et pensions	651	618
Autres charges d'exploitation	489	464
Bénéfice d'exploitation	186	174
Produits financiers	250	29
Charges financières	(220)	(154)
Bénéfice courant avant impôts	216	49
Produits exceptionnels	92	97
Charges exceptionnelles	(9)	(79)
Résultat de l'exercice avant impôt	299	67
Transfert (-) / prélèvement (+) aux impôts différés	—	—
Impôts	—	(1)
Résultat de l'exercice	299	66
Transfert (-) / prélèvement (+) aux réserves immunisées	—	—
Résultat de l'exercice à affecter	299	66

Affectation du résultat

(en millions de EUR)	2011	2010
Bénéfice de l'exercice à affecter	299	66
Bénéfice reporté de l'année précédente	746	855
Prélèvements sur les réserves	—	—
	1 045	921
Affectation:		
Bénéfice reporté	866	746
Dividendes aux actionnaires ⁽¹⁾	179	175

(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 le coupon 50 donnant droit au paiement du dividende 2011 est attaché, 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 24 mai 2012. Le Conseil d'Administration communiquera, lors de l'Assemblée Générale Ordinaire le 24 mai 2012, le nombre total d'actions donnant droit au dividende 2011 et soumettra le montant final du dividende total à l'Assemblée pour approbation. Les comptes annuels 2011 seront adaptés en conséquence.

Etat du capital

(31 décembre 2011)	(en milliers de EUR)	Nombre d'actions
Etat du capital		
Capital souscrit		
Au terme de l'exercice précédent	50 778	
Emission de nouvelles actions	168	
Au terme de l'exercice	50 946	
Représentation du capital		
Catégories d'actions		
Parts sociales sans désignation de valeur nominale		101 892 190
Actions nominatives ou au porteur		
Nominatives		4 308 989
Au porteur		97 583 201
Actions propres détenues par		
La compagnie elle-même		1 124 452
Ses filiales		59 496
Engagements d'émission d'actions		
Suite à l'exercice de droits de souscription		
Nombre de droits de souscription en circulation		3 194 347
Montant du capital à souscrire	1 597	
Nombre maximum correspondant d'actions à émettre		3 194 347
Capital autorisé non souscrit	8 988	

Information aux actionnaires

Les actions du Groupe Delhaize sont négociées sur NYSE Euronext Bruxelles sous le code DELB. Les American Depositary Shares (ADSs), représentant chacun une action ordinaire du Groupe Delhaize, sont cotés sur le New York Stock Exchange sous le code DEG. Les ADSs sont matérialisés par des American Depositary Receipts (ADRs).

Pour plus d'informations sur le cours de l'action du Groupe Delhaize, vous pouvez consulter le site Internet du Groupe Delhaize (www.groupedelhaize.com), du NYSE Euronext Bruxelles (www.euronext.com) et du New York Stock Exchange (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.

(2011 - en EUR)



Performance de l'action en 2011

Le 30 décembre 2011, le cours de clôture de l'action ordinaire du Groupe Delhaize sur NYSE Euronext Brussels était de EUR 43,41, une diminution de 21,5% par rapport à l'année précédente (EUR 55,27). Au cours de la même période, l'indice Euro Stoxx 50 a diminué de 17,1% et l'indice Bel20 a diminué de 19,2%. L'indice FTSE Eurofirst 300 Food and Drug Retailers a diminué de 11,8% en 2011. En 2011, les actions du Groupe Delhaize ont été négociées sur NYSE Euronext Bruxelles à un cours de clôture moyen de EUR 51,29 avec un volume journalier moyen de 290 661 titres.

(2011 - en USD)



Le 30 décembre 2011, le cours de clôture des ADRs du Groupe Delhaize sur le New York Stock Exchange était de USD 56,35, soit une régression de 23,6% par rapport à son cours de clôture au 31 décembre 2010 (USD 73,71). Au cours de la même période, l'indice S&P 500 est resté stable, et l'indice S&P 500 Food and Staples Retailing a augmenté de 7,6%. En 2011, le volume journalier moyen des ADRs du Groupe Delhaize s'est élevé à 34 991.

Indices boursiers

Le 30 décembre 2011, l'action du Groupe Delhaize faisait partie des principaux

indices suivants : BEL20, Euronext 100, Dow Jones Stoxx 600 et FTSE Eurofirst 300.

Le 30 décembre 2011, le poids du Groupe Delhaize dans l'indice BEL20 était de 8,86%. Le Groupe Delhaize représentait le 3^e composant de l'indice par ordre d'importance.

Le 30 décembre 2011, le poids du Groupe Delhaize dans l'indice Euronext 100 était de 0,31%. Le Groupe Delhaize représentait le 73^e composant par ordre d'importance de l'indice.

Dividende

La politique du Groupe Delhaize est de payer, dans la mesure du possible, un dividende qui augmente de façon régulière, tout en retenant le cash-flow libre nécessaire au financement de la croissance future de la Société.

Lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 24 mai 2012, le Conseil d'Administration proposera le paiement d'un dividende brut de EUR 1,76 par action, comparé à EUR 1,72 l'année précédente. Après déduction du précompte mobilier belge de 25%, le dividende net par action sera de EUR 1,32 (EUR 1,29 l'année précédente).

Le dividende net de EUR 1,32 par action sera payé aux détenteurs d'actions ordinaires contre remise du coupon n°50. Les actions du Groupe Delhaize commenceront à être traitées ex-coupon le 29 mai 2012 (ouverture du marché). La date d'enregistrement (soit la date à laquelle les actionnaires ont droit à leur dividende) a été fixée au 31 mai 2012 (clôture du marché) et la date de paiement au 1^{er} juin 2012. 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 suivantes :

- Banque Degroof, rue de l'Industrie 44, 1040 Bruxelles
- Belfius, boulevard du Roi Albert II 30-B2, 1000 Bruxelles

CALENDRIER FINANCIER

Communiqué de presse - résultats du premier trimestre 2012	3 mai 2012 ⁽¹⁾
Dernier jour pour le dépôt des titres pour l'Assemblée Générale Ordinaire	18 mai 2012 ⁽²⁾
Assemblée Générale Ordinaire	24 mai 2012
Date d'enregistrement des ADRs	31 mai 2012
Mise en paiement du dividende de l'exercice 2011 aux détenteurs d'actions ordinaires	1 juin 2012
Mise en paiement du dividende de l'exercice 2011 aux détenteurs d'ADR	6 juin 2012
Communiqué de presse - résultats du deuxième trimestre 2012	22 août 2012 ⁽¹⁾
Communiqué de presse - résultats du troisième trimestre 2012	7 novembre 2012 ⁽¹⁾

(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.

(2) Nous informons les détenteurs de titres au porteur et d'actions dématérialisées que le 18 mai 2012 est un jour de congé bancaire et que le 17 mai 2012 est un jour férié en Belgique. Nous leur conseillons donc de prendre contact avec leur banque ou courtier en temps utile.

- BNP Paribas Fortis, rue Montagne du Parc 3, 1000 Bruxelles
- ING Belgium, avenue Marnix 24, 1050 Bruxelles
- KBC, avenue du Port 2, 1080 Bruxelles

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.

Type d'actions du Groupe Delhaize

Les actions du Groupe Delhaize peuvent être détenues sous trois formes différentes : actions dématérialisées, actions au porteur et actions nominatives. Les actions au porteur sont détenues sous format papier. 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. A 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. Depuis le 1^{er} janvier 2008,

les actions au porteur inscrites sur un compte-titres ont été automatiquement converties en actions dématérialisées. Les actions au porteur qui n'ont pas été inscrites sur un compte-titres seront automatiquement converties en actions dématérialisées à partir du moment où elles sont inscrites sur un compte-titres. Toutes les actions au porteur restantes qui n'ont pas été déposées sur un compte-titres seront converties soit en actions dématérialisées, soit en actions nominatives, selon le choix de leur détenteur, au plus tard le 31 décembre 2013.

Informations aux détenteurs d'ADR

Les ADSs (American Depositary Shares), représentant chacun une action ordinaire du Groupe Delhaize, sont cotés sur le New York Stock Exchange sous le code DEG. Les ADSs sont matérialisés par des American Depositary Receipts (ADRs). Le programme ADR du Groupe Delhaize est administré par :

Citibank Shareholder Services
P.O. Box 43077
Providence, RI 02940-3077
Etats-Unis

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

Website : 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 Plan de Citibank pour le Groupe Delhaize, vous pouvez consulter le site www.citi.com/dr ou contacter les Citibank Shareholder Services au numéro 1-877-248-4237 (1-877-CITIADR).

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'ADRs du Groupe Delhaize sont traités comme les détenteurs d'actions du Groupe Delhaize, et que les ADRs 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'ADRs, bénéficiaire effectif des dividendes, qui ne détient pas ses ADRs 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 plus de 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'ADRs 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/Bruxelles-Etranger, AFER - Tour North Galaxy B7, Boulevard Albert II, 33, PO Box32, B-1030 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 payé en espèces. La demande de remboursement doit être déposée auprès du Bureau Central de Taxation dans les 5 ans à dater du 1^{er} 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.groupedelhaize.com. Une version papier ou électronique peut être demandée sur le même site Internet ou directement en contactant le département du Groupe Delhaize en charge des relations avec les investisseurs (voir les coordonnées en fin de section).

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) 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).

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 24 mai 2012 au Corporate Support Office du Groupe Delhaize, Square Marie Curie 40, 1070 Bruxelles, Belgique. Des informations

détaillées concernant l'Assemblée Générale Ordinaire seront publiées dans les journaux belges l'Echo et De Tijd, de même qu'au Moniteur Belge et sur le site Internet de la Société. ●

EUR 1,32
de dividende net
par action

INFORMATIONS SUR L'ACTION DU GROUPE DELHAIZE

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998
Cours de bourse (en EUR)														
Cours : fin d'année	43,41	55,27	53,62	44,20	60,20	63,15	55,20	55,95	40,78	17,72	58,45	50,65	74,8	75,36
moyen (clôture)	51,29	57,24	49,26	46,37	67,38	58,14	51,68	44,98	28,15	39,93	61,28	59,27	80,00	65,64
le plus élevé (intraday)	60,80	67,29	55,00	59,67	75,79	67,00	59,70	59,75	43,99	61,10	72,00	76,50	91,70	84,28
le plus bas (intraday)	40,82	47,69	42,81	32,80	54,5	49,12	45,95	36,61	11,90	15,00	48,72	48,05	64,90	46,60
Rendement annuel de l'action du Groupe Delhaize ⁽¹⁾	-19,1%	5,3%	23,8%	-26,6%	-4,7%	16,1%	0,7%	39,9%	136,3%	-69,1%	17,2%	-31,0%	0,4%	+63,6%
Evolution de l'indice Belgian All Shares Return	-20,8%	2,7%	31,6%	-47,6%	-1,9%	+26,2%	+28,1%	+38,2%	+16,0%	-22,5%	-4,9%	-5,0%	-7,2%	+43,5%
Dividende (en EUR)														
Dividende brut	1,76	1,72	1,60	1,48	1,44	1,32	1,20	1,12	1,00	0,88	1,44	1,36	1,24	1,12
Dividende net	1,32	1,29	1,20	1,11	1,08	0,99	0,90	0,84	0,75	0,66	1,08	1,02	0,93	0,84
Ratios														
Rendement du dividende ⁽²⁾	3,0%	2,3%	2,2%	2,5%	1,8%	1,6%	1,6%	1,5%	1,8%	3,7%	1,9%	2,0%	1,2%	1,1%
Cours de l'action/capitaux propres ⁽³⁾	0,81	1,09	1,22	1,07	1,66	1,73	1,47	1,84	1,36	-	-	-	-	-
Cours de l'action/bénéfice net de base par action ⁽³⁾	9,2	9,6	10,4	9,4	14,3	17,0	14,2	17,5	13,5	-	-	-	-	-
Cours de l'action/bénéfice net dilué par action ⁽³⁾	9,3	9,7	10,6	9,6	14,9	17,8	14,9	18,1	13,5	-	-	-	-	-
Nombre d'actions														
Volume annuel d'actions du Groupe Delhaize traitées (en millions de EUR; NYSE Euronext Brussels) ⁽⁴⁾	3 895	5 216	5 633	6 754	8 141	6 548	3 686	3 581	2 021	2 569	3 199	1 521	1 930	1 688
Volume annuel d'actions du Groupe Delhaize d'actions traitées (en millions d'actions; NYSE Euronext Brussels) ⁽⁴⁾	74,7	89,3	115,1	146,7	121,9	113,1	71,9	81,1	72,7	69,3	51,9	26,4	24,6	25,9
Nombre d'actions (en milliers; fin d'année)	101 892	101 555	100 871	100 583	100 281	96 457	94 705	93 669	92 625	92 393	92 393	52 032	52 017	51 963
Capitalisation boursière														
Capitalisation boursière (en millions de EUR; fin d'année)	4 423	5 613	5 409	4 446	6 037	6 091	5 228	5 241	3 777	1 637	5 400	2 635	3 890	3 916
Valeur d'entreprise ⁽⁵⁾	7 069	7 400	7 472	6 849	8 281	8 726	8 171	7 849	6 805	-	-	-	-	-

(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) Ne peut pas être calculé pour les années avant 2003, puisqu'aucun chiffre IFRS n'est disponible avant 2003.

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

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

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. Chaque ADS du Groupe Delhaize représente une action ordinaire du Groupe Delhaize et est coté au New York Stock Exchange.

Autres charges d'exploitation

Principalement charges liées à la fermeture de magasins, pertes de valeur, pertes sur la vente d'actifs immobilisés et pertes liées aux ouragans.

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 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.

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 cessions et échéances de titres de placement.

Charges administratives et commerciales

Les charges administratives et commerciales comprennent les charges d'exploitation des magasins, les coûts pour des activités qui servent à sécuriser les charges administratives et commerciales.

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 appropriées des fournisseurs.

Croissance organique des revenus

Croissance des revenus hors revenus réalisés par les activités acquises et désinvesties, à taux de change identiques, et ajustée pour les effets de calendrier.

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, Wambacq & Peeters SA, Wintrucks SA et les sociétés acquises dans le cadre de l'acquisition de Cash Fresh (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, au Grand-Duché du Luxembourg et en France.

Dette nette

Passifs financiers non courants, plus passifs financiers courants et instruments dérivés passifs, moins instruments dérivés actifs, investissements en titres de placement 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.

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).

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

Bénéfice ou perte net(te), 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.

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.groupedelhaize.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

Delhaize Group
Investor Relations Department
P.O. Box 1330
Salisbury, NC 28145-1330
Etats-Unis
Tél : +1 704 633 8250, ext. 2529
Fax : +1 704 645 4499

Les questions peuvent être envoyées à l'adresse suivante :
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.groupedelhaize.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.

Activités opérationnelles

Etats-Unis

FOOD LION - BOTTOM DOLLAR FOOD
P.O. Box 1330, 2110 Executive Drive
Salisbury - NC 28145-1330
U.S.A.
Tél : +1 704 633 8250
www.foodlion.com
www.bottomdollarfood.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

SWEETBAY SUPERMARKET

3801 Sugar Palm Drive
Tampa - FL 33619
U.S.A.
Tél : +1 813 620 1139 - Fax : +1 813 627 9766
www.sweetbaysupermarket.com

Belgique, G.-D. de Luxembourg

DELHAÏZE BELGIQUE
Rue Osseghem 53 - 1080 Bruxelles
Belgique
Tél : +32 2 412 21 11 - Fax : +32 2 412 21 94
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

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 « Notre Stratégie », « Nos Activités en 2011 », font partie de nos collaborateurs ou sont des membres de la famille de nos collaborateurs.

Version légale du rapport annuel

Seule la version néerlandaise du rapport annuel fait foi. Les versions française et anglaise constituent une traduction du rapport original établi en néerlandais. 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 - Photos : Patrick Schneider Photography (U.S.), Pascal Broze - Reporters (Belgique), Jean-Michel Byl (Belgique), Arnaud Ghys (Belgique)

Informations à propos des prévisions

Toutes les déclarations contenues ou incorporées par référence dans ce rapport annuel, 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 ouvertures et rénovations prévues de magasins, 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 la stratégie de la Société. 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 55 de ce rapport annuel, et dans « Item 3 » de la première partie du document 20-F du Groupe Delhaize relatif à l'année se terminant le 31 décembre 2010, enregistré auprès de la Securities and Exchange Commission américaine le 24 juin 2011. 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.

Serbie, Bosnie et Herzégovine et Montenegro

MAXI
Auto-put za Zagreb 35 (Tempo Kvantaš),
Beograd. - Serbie
Tél : +381 11 20 92 400 - Tél : +381 11 20 92 587
Fax : +381 11 20 92 583
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

Bulgarie

PICCADILLY
Varna 9002, 1A, Bitolia Str. - Bulgarie
Tél : +359 52 66 34 34 - Fax : +359 52 66 34 56
www.piccadilly.bg

Albanie

EUROMAX
Autostrada Tirane-Durres, Km 6, Tirane,
Albanie
Tél : +355-04-380000 - Fax : +355-04-380001
www.euromax.com

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 29069441-45
www.superindo.co.id



Voir aussi www.groupedelhaize.com
pour plus d'informations

DELHAÏZE  **GROUP**