



FOOD  LION  
Amy  
Dept Manager  
Count on me

Count on me

2013

# RAPPORT ANNUEL



ENSEMBLE, LE MEILLEUR DE LA VIE

# LE GROUPE DELHAIZE, UN DISTRIBUTEUR ALIMENTAIRE LEADER

LE GROUPE DELHAIZE DÉTIENT DES POSITIONS DE LEADER EN DISTRIBUTION ALIMENTAIRE DANS DES MARCHÉS CLÉS. NOS SOCIÉTÉS OPÉRATIONNELLES ONT ATTEINT CES POSITIONS DE LEADER GRÂCE À DES STRATÉGIES D'APPROCHE DE MARCHÉ DIFFÉRENCIÉES. LE GROUPE S'ENGAGE À OFFRIR À SES CLIENTS UNE EXPÉRIENCE D'ACHAT ADAPTÉE LOCALEMENT, À CRÉER DE LA VALEUR AJOUTÉE ET À RESPECTER DES NORMES ÉLEVÉES EN MATIÈRE SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET ÉTHIQUE. L'ÉTROITE COLLABORATION ENTRE LES DIFFÉRENTES SOCIÉTÉS OPÉRATIONNELLES AU NIVEAU RÉGIONAL ET GLOBAL FAIT LA FORCE DE NOTRE GROUPE.



**160 883**  
COLLABORATEURS



**3 534**  
MAGASINS  
(+ 83 VS 2012)



**€ 21,1 mrd**  
DE REVENUS



**NYSE**  
EURONEXT BRUXELLES  
(SYMBOLE : DELB)  
NEW YORK STOCK  
EXCHANGE  
(SYMBOLE : DEG)



# SOMMAIRE

- ▶▶ 02 **Groupe**
  - 02 Chiffres clés
  - 04 Interview avec le Président et le CEO
  - 08 Aperçu des sociétés opérationnelles
  - 10 Vision et Valeurs
- ▶▶ 11 **Stratégie**
  - 12 Croissance
  - 18 Efficacité
  - 24 Durabilité
- ▶▶ 30 **Revue<sup>(1)</sup>**
  - 30 Revue financière
  - 33 États-Unis
  - 36 Belgique
  - 39 Sud-Est de l'Europe
- ▶▶ 42 **Gouvernance<sup>(1)</sup>**
  - 42 Gouvernance d'entreprise
  - 56 Rapport de rémunération
- ▶▶ 64 **Facteurs de risque<sup>(1)</sup>**
- ▶▶ 72 **États financiers<sup>(1)</sup>**
- ▶▶ 180 **Information aux actionnaires**
- ▶▶ 184 **Glossaire**

<sup>(1)</sup> 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

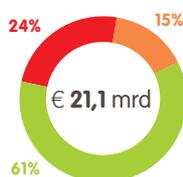


€ **669** mio  
CASH-FLOW LIBRE



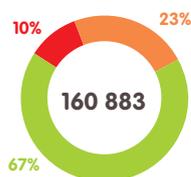
RÉSULTATS

REVENUS



● États-Unis ● Belgique ● SEE

NOMBRE DE COLLABORATEURS



● États-Unis ● Belgique  
● SEE et Indonésie



**+ 2 %**  
COLLABORATEURS



COLLABORATEURS



FINANCES

BÉNÉFICE D'EXPLOITATION  
(en millions de €)



**2,3 %**  
MARGE D'EXPLOITATION



|   | (en millions de \$, sauf les montants par action) <sup>(4)</sup> | (en millions de €, sauf les montants par action) |         |         | Evolution par rapport à l'année précédente |         |
|---|--|--|---------|---------|--|---------|
|   | 2013   | 2013   | 2012    | 2011    | 2013                                       | 2012    |
| <b>Résultats</b>                                      |  |  |         |         |  |         |
| Revenus   | 28 033   | 21 108   | 20 991  | 19 519  | +0,6%                                      | +7,5%   |
| Bénéfice d'exploitation sous-jacent                   | 1 000  | 753  | 785     | 902     | -4,0%                                      | -13,0%  |
| Bénéfice d'exploitation                               | 647  | 487  | 415     | 775     | +17,3%                                     | -46,4%  |
| Bénéfice net des activités poursuivies                | 299  | 226  | 160     | 465     | +41,1%                                     | -65,6%  |
| Bénéfice net (part du Groupe)                         | 237  | 179  | 104     | 472     | +71,8%                                     | -78,0%  |
| Cash-flow libre <sup>(1)</sup>                        | 888  | 669  | 773     | -229    | -13,4%                                     | N/A     |
| <b>Position Financière</b>                            |  |  |         |         |  |         |
| Total des actifs                                      | 15 401   | 11 596   | 11 917  | 12 276  | -2,7%                                      | -2,9%   |
| Total des capitaux propres                            | 6 741  | 5 076  | 5 188   | 5 416   | -2,2%                                      | -4,2%   |
| Dettes nettes <sup>(1)</sup>                          | 1 956  | 1 473  | 2 072   | 2 660   | -28,9%                                     | -22,1%  |
| Valeur d'entreprise <sup>(3)</sup>                    | 7 834  | 5 899  | 5 155   | 7 082   | +14,4%                                     | -27,2%  |
| <b>Données par action</b>                             |  |  |         |         |  |         |
| Bénéfice net, part du Groupe (de base) <sup>(2)</sup> | 2,35   | 1,77   | 1,03    | 4,69    | +71,4%                                     | -78,0%  |
| Bénéfice net, part du Groupe (dilué) <sup>(2)</sup>   | 2,34   | 1,76   | 1,03    | 4,65    | +71,1%                                     | -77,9%  |
| Cash-flow libre <sup>(1)(2)</sup>                     | 8,79   | 6,62   | 7,66    | -2,28   | -13,6%                                     | N/A     |
| Dividende net   | 1,55   | 1,17   | 1,05    | 1,32    | +11,4%                                     | -20,5%  |
| Capitaux propres <sup>(3)</sup>                       | 65,73  | 49,49  | 50,88   | 53,11   | -2,7%                                      | -4,2%   |
| Cours de bourse (fin d'année)                         | 57,37  | 43,20  | 30,25   | 43,41   | +42,8%                                     | -30,3%  |
| <b>Ratios (%)</b>                                     |  |  |         |         |  |         |
| Marge d'exploitation                                  |  | 2,3%   | 2,0%    | 4,0%    | +33bps                                     | -199bps |
| Marge nette   |  | 0,8%   | 0,5%    | 2,4%    | +35bps                                     | -192bps |
| Dettes nettes sur capitaux propres <sup>(1)</sup>     |  | 29,0%  | 39,9%   | 49,1%   | -10,9ppt                                   | -9,2ppt |
| <b>Information sur les devises</b>                    |  |  |         |         |  |         |
| Valeur moyenne de l'€ pour \$                         |  | 0,7530   | 0,7783  | 0,7184  | -3,3%                                      | +8,3%   |
| Valeur de l'€ pour \$ fin d'année                     |  | 0,7251   | 0,7579  | 0,7729  | -4,3%                                      | -1,9%   |
| <b>Autres informations</b>                            |  |  |         |         |  |         |
| Nombre de magasins                                    |  | 3 534  | 3 451   | 3 408   | +2,4%                                      | +1,3%   |
| Investissements                                       |  | 565  | 681     | 754     | -17,1%                                     | -9,6%   |
| Nombre de collaborateurs (en milliers)                |  | 161  | 158     | 160     | +1,9%                                      | -1,2%   |
| Equivalents temps plein (en milliers)                 |  | 121  | 120     | 122     | +0,7%                                      | -1,5%   |
| Nombre moyen pondéré d'actions (en milliers)          |  | 101 029  | 100 777 | 100 684 | +0,2%                                      | +0,1%   |

(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 = \$1,3281.

# DES CHANGEMENTS ET DES CHOIX

► Entretien avec le Président du Conseil et le Chief Executive Officer



2013 FUT INDUBITABLEMENT UNE ANNÉE DE GRANDS CHANGEMENTS POUR LE GROUPE DELHAIZE, TANT AU NIVEAU DE SES SOCIÉTÉS OPÉRATIONNELLES QUE DE SON ÉQUIPE DE DIRECTION. AVEC LE PRÉSIDENT DU CONSEIL DU GROUPE, MATS JANSSON, LE NOUVEAU CEO DU GROUPE FRANS MULLER NOUS FAIT PART DES RÉALISATIONS PASSES ET PARTAGE SES RÉFLEXIONS SUR L'AVENIR DU GROUPE.

Le rétablissement de Food Lion, le maintien de la part de marché de Delhaize Belgique, la poursuite de la croissance d'Alfa Beta dans un environnement économique difficile, l'expansion croissante de Mega Image et la consolidation des fondations de Delhaize Maxi prouvent que de nombreuses initiatives stratégiques ont porté leurs fruits. L'arrivée du nouveau CEO du Groupe, Frans Muller, a également entraîné des changements au sein du Comité Exécutif.

## Quel mot qualifie selon vous l'année 2013 ?

**MJ :** Selon moi, 2013 fut avant tout une année de reprise pour le Groupe Delhaize. Cela se reflète dans nos résultats sous-jacents mais aussi dans le cours de l'action. Alors que 2012 s'est avéré être une année très difficile pour le Groupe Delhaize, nous observons déjà au dernier trimestre des signes avant-coureurs d'une amélioration qui se sont rapidement confirmés,

faisant de 2013 une année de reprise. L'énergie et la volonté de réussir dont nos collaborateurs et nos dirigeants locaux ont fait preuve ont clairement contribué à ce changement.

**FM :** J'ai en effet ressenti cette énergie et cette détermination lorsque j'ai intégré le Groupe Delhaize à la mi-octobre. Le dynamisme ambiant dans les différentes sociétés opérationnelles que j'ai visitées m'a convaincu des possibilités et des opportunités existant dans cette société. Parallèlement, l'accueil chaleureux que m'ont réservé les collaborateurs rencontrés depuis mon arrivée m'a convaincu qu'ils comprennent parfaitement en quoi consiste notre business : les gens.

## Vous êtes tous deux expérimentés dans le domaine de la grande distribution, comment décriez-vous le climat actuel ?

**MJ :** Pendant de nombreuses années, le secteur alimentaire a généré du cash flow, les multiples étaient élevés, les dividendes versés par les sociétés étaient importants... ce secteur semblait à l'abri de la récession. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas. Tout comme l'industrie du transport aérien, le secteur alimentaire souffre d'une surcapacité, ce qui impacte ses marges. Cela se reflète aussi dans les multiples et la valorisation des sociétés du secteur. Cela dit, quand on repense à 2013, on remarque que le Groupe Delhaize a nettement amélioré ses résultats par rapport à l'année précédente,



►► Découvrez l'interview en vidéo sur <http://annualreport.delhaizegroup.com>

surtout aux États-Unis et plus particulièrement chez Food Lion. Les investissements que nous y avons réalisés ont clairement porté leurs fruits.

**FM :** Je suis d'accord. Ce marché sature au fil des années. Dès lors, un distributeur alimentaire se doit d'adopter un positionnement plus précis. Au niveau du Groupe Delhaize, les questions que nous devons nous poser sont les suivantes : qui sont nos clients cibles ? Quel est le but de notre existence ? Comment restons-nous pertinents ? En outre, nous devons faire preuve de flexibilité pour améliorer notre offre envers nos clients. Pour ce faire, nous devons effectuer des investissements rentables et développer une structure de coûts concurrentielle. Finalement, il faut savoir que les cycles de changement sont plus rapides qu'auparavant dans le secteur alimentaire. Par conséquent, nous devons pouvoir nous adapter rapidement. Cela nécessite d'avoir des collaborateurs talentueux.

**En parlant de talents, beaucoup se rappelleront de 2013 comme étant l'année de changement de CEO au sein du Groupe Delhaize, après 15 années. Comment le Conseil a-t-il pris cette décision ?**

**MJ :** Lorsqu'au mois de mai, le Conseil et Pierre-Olivier Beckers ont décidé d'un commun accord qu'il était temps de trouver un nouveau CEO, nous avons directement lancé le processus de recherche. Nous savions qu'il

était crucial que la transition se fasse en douceur. Le Conseil d'Administration, ainsi que le Comité de Rémunération et de Nomination et Pierre-Olivier Beckers ont consacré beaucoup de temps et d'énergie à ce processus. Grâce aux efforts et à l'engagement consentis par toutes les personnes concernées, nous avons pu annoncer la nomination de Frans Muller en tant que nouveau CEO après seulement 4 mois, soit un processus relativement rapide.

**En quoi Frans Muller était-il le meilleur candidat pour ce rôle ?**

**MJ :** Le Conseil a approuvé à l'unanimité la nomination de Frans Muller en tant que nouveau CEO du Groupe Delhaize. Ses succès dans le domaine ont largement fait pencher la balance en sa faveur. Nous avons mis la barre très haut lorsqu'il s'est agi de déterminer les critères et le processus de sélection. Et sans vouloir lui jeter des fleurs, Frans Muller a passé le test haut la main. Avant de rejoindre le Groupe Delhaize, Frans Muller dirigeait une société deux fois plus grande que la nôtre, il est axé sur l'international et est capable d'équilibrer et de combiner les besoins des consommateurs et ceux de la société pour atteindre une croissance du chiffre d'affaires et une bonne rentabilité. En tant que dirigeant moderne, Frans a également la capacité de combiner harmonieusement ses compétences personnelles et professionnelles pour parvenir à des résultats. Par exemple, il a une

oreille attentive, ce qui constitue une qualité essentielle tant envers nos clients que nos collaborateurs.

**Comment avez-vous vécu votre arrivée au siège social du Groupe Delhaize à Bruxelles ?**

**FM :** J'ai pleinement profité de la période de transition avec Pierre-Olivier avant de reprendre définitivement les rênes de l'entreprise. Le temps et la qualité consacrés à la préparation furent excellents, tout comme le transfert des fonctions. Même si ma nomination fut rapide, j'ai pris le temps de me familiariser avec le Groupe Delhaize avant d'arriver à Bruxelles. J'ai été impressionné, et le suis toujours, par la passion pour l'alimentaire dont témoigne la société, par sa volonté d'exceller dans le frais, par son large portefeuille de magasins et son positionnement de leader dans les marchés locaux ainsi que par son haut degré d'innovation, surtout en ce qui concerne l'offre de produits à marque propre.

**La nomination du nouveau CEO est sans conteste l'une des décisions les plus importantes qu'ait dû prendre le Conseil d'Administration, mais comment décririez-vous le rôle du Conseil au sein du Groupe ?**

**MJ :** Le rôle du Conseil d'Administration a clairement changé en 25 ans, chez Delhaize comme partout ailleurs. Les différentes règles



Mats Jansson, Président du Conseil du Groupe Delhaize

“  
LE RÔLE DU CONSEIL  
EST DE GUIDER UNE  
SOCIÉTÉ **EN PRENANT  
LES BONNES DÉCISIONS  
STRATÉGIQUES** EN  
ÉTROITE COLLABORATION  
AVEC LE CEO ET LE  
COMITÉ EXÉCUTIF.  
”



## ►► NOS PRIORITÉS POUR 2014

- **Remettre le client au centre** : en accélérant les ventes via le juste positionnement du client
- **Se concentrer sur les principaux marchés** : en augmentant le cash-flow libre par le biais d'une discipline stricte des investissements et des améliorations du fonds de roulement
- **Augmenter les efficacités opérationnelles** : en standardisant et simplifiant l'organisation afin d'éliminer la complexité et d'augmenter le bénéfice d'exploitation sous-jacent
- **Exécuter rapidement** : en continuant à renforcer l'ADN de notre Leadership et la culture de la performance et de la responsabilité

de gouvernance mises en place ont rendu ce rôle beaucoup plus exigeant et excitant à la fois. Les temps ont beaucoup changé et les changements se poursuivent à une vitesse supérieure. Il suffit de repenser à l'environnement économique de ces 10 dernières années pour se rendre compte que peu d'époques ont connu pareille situation. Toutefois, même en ces temps incertains et instables, le rôle du Conseil est toujours de guider une société en prenant les bonnes décisions stratégiques en étroite collaboration avec le CEO et le Comité Exécutif, qui soumettent la politique stratégique au Conseil. J'ai pour habitude de dire que le rôle du Conseil d'Administration est de veiller au bilan ; celui du Comité exécutif est de veiller au compte de résultat.

### Comment comptez-vous assumer votre rôle, en tant que nouveau CEO ?

**FM** : Au cours des premières semaines, j'ai pris le temps d'observer. Plus je voyageais, plus j'apprenais à connaître la société, et plus

j'étais persuadé de son potentiel. Chacune des sociétés opérationnelles offre encore de nombreuses possibilités de croissance. Nous devons maintenant évaluer tout le potentiel de chacune des enseignes. La bonne nouvelle est que les nombreuses initiatives déjà mises en place sont prometteuses, ce qui nous prouve que les possibilités sont vastes dans ce domaine. J'en veux pour exemple l'amélioration de la rentabilité des investissements et l'optimisation du fonds de roulement ou encore l'attention accrue portée à la gestion de la relation avec les clients.

Forts des initiatives déjà lancées et de mes observations, le Comité Exécutif et moi-même avons décidé de continuer en 2014 à nous concentrer sur quatre priorités stratégiques. Porter notre attention sur ces priorités stratégiques nous permettra de développer davantage notre entreprise, au profit de nos clients et de nos communautés. En se rapprochant du client, nous boosterons notre chiffre d'affaires, nous renforcerons la culture de leadership,

nous continuerons à discipliner nos investissements et nous simplifierons l'entreprise pour augmenter notre bénéfice d'exploitation sous-jacent. Ces quatre éléments devraient être la pierre de touche de toutes nos décisions.

### Aux États-Unis, il semble que chaque enseigne ait des besoins différents

**FM** : Aux États-Unis, 2013 fut de nouveau une année importante pour Food Lion puisqu'elle marquait la fin du travail de repositionnement de l'enseigne entamé en 2011. Au cours des 5 phases du projet, le management et les collaborateurs aux États-Unis ont fourni un effort formidable qui a porté ses fruits, au vu des résultats du réseau Food Lion. Le chiffre d'affaires comparable a augmenté pendant 5 trimestres successifs, ce qui est très impressionnant. Nous ne devons pas pour autant nous reposer sur nos lauriers car il n'y a pas de temps à perdre. Dès lors, pour continuer à séduire le cœur et le portefeuille de nos clients, nous avons commencé à nous pencher davantage sur des spécificités telles que le positionnement d'enseigne, le prix et l'assortiment. Fin 2013, nous avons ouvert notre premier magasin concept à Concord, Caroline du Nord sur la base des notions de Facilité, Fraîcheur et Prix abordable, et nous avons l'intention de déployer ce travail dans 77 autres magasins en 2014.

“

**L'ACCUEIL CHALEUREUX  
QUE M'ONT RÉSERVÉ  
LES COLLABORATEURS  
M'A CONVAINCU  
QU'ILS COMPRENNENT  
PARFAITEMENT EN  
QUOI CONSISTE NOTRE  
BUSINESS : LES GENS.**

”



Frans Muller, Président et Chief Executive Officer du Groupe Delhaize

Chez Hannaford, nos parts de marché locales et notre proposition sont excellentes, grâce aux équipes solides qui comprennent parfaitement notre engagement envers les clients et savent comment faire pour le respecter. Aujourd'hui, notre société doit s'agrandir plus rapidement ; cette tâche incombe clairement à l'équipe de direction locale. Nous allons rechercher les possibilités d'expansion afin d'agrandir cette société. D'ailleurs, nous avons déjà concrétisé cette ambition au début de cette année, lorsque nous avons ouvert un nouveau super-marché Hannaford à Exeter, New Hampshire.

### Qu'en est-il de l'Europe ?

**FM :** Il est vrai qu'en 2013, nous avons consacré beaucoup d'attention à Delhaize America, mais nos activités européennes et Super Indo ont maintenu le cap. Au niveau de l'étoffement du réseau, la Roumanie enregistre sans nul doute le taux de croissance le plus important, avec 103 ouvertures de magasins. En Indonésie 15 nouveaux points de vente ont ouvert leurs portes. En Europe, la part de marché de toutes nos sociétés opérationnelles a progressé en 2013. Dans le Sud-Est de l'Europe, Delhaize Serbie a entamé la construction d'un nouveau centre de distribution afin de soutenir notre objectif de croissance dans la région. Toutefois, l'environnement économique fut de nouveau particulièrement difficile dans cette région comme en Grèce. Néanmoins, notre compréhension des besoins des consommateurs grecs en ces temps difficiles a permis à notre société opérationnelle grecque, Alfa Beta, d'enregistrer à nouveau des résultats en hausse en 2013.

Delhaize Belgique a su relever le défi de défendre sa part de marché en 2013 avec brio. La satisfaction des clients a progressé et a souligné notre ambition de devenir à nouveau le magasin favori des Belges.

### Il semble que les termes « numérique » et « omni-canal » soient à la une en ce moment. Où en est le Groupe Delhaize à ce propos ?

**FM :** Le Groupe Delhaize attache une très grande importance à ce domaine et la nomination d'un Senior Vice President of Digital

qui me rapporte directement souligne notre profond engagement en la matière. Nous nous engageons à innover et à trouver la meilleure solution tant pour nos clients que pour toutes les parties prenantes. Dans cette optique, nous avons déjà lancé le déploiement d'une nouvelle plateforme numérique stratégique aux capacités accrues afin de communiquer et d'interagir avec les clients de manière physique et numérique. Nous nous concentrons sur la création d'un lien entre nos infrastructures numériques et nos magasins afin que nos clients puissent vivre une expérience transparente, quelle que soit leur relation avec nos marques.

### Que réserve 2014 au Groupe Delhaize ?

**MJ :** Je suis certain qu'en 2014, grâce à la dynamique insufflée par notre nouveau CEO, l'implémentation de nos choix stratégiques va s'accélérer. La société est entre les mains de personnes compétentes et chevronnées ; elle est prête à poursuivre le développement de ses bases solides. Au vu de notre portefeuille actuel et de la passion et de la détermination dont font preuve nos collaborateurs, je suis certain que la société dispose de nombreuses opportunités pour s'agrandir et pour maintenir le cap. Mais les ressources ne sont pas illimitées ; nous allons devoir faire des choix supplémentaires en 2014.

**FM :** En 2014, nous allons en effet devoir faire des choix. Quelles activités, quel emplacement, où, comment et quand ... Nous allons aussi devoir faire preuve de détermination pour progresser davantage dans des domaines tels que la chaîne d'approvisionnement, l'informatique/le numérique, ainsi que dans la gestion des talents et les compétences.

Nous avons de nombreuses opportunités de croissance dans les régions où nous sommes déjà présents actuellement. Nous devons maintenant procéder à une sélection et nous concentrer sur les marchés où nous sommes leader ou ceux où nous avons de bonnes chances de le devenir. Toutes nos décisions ou presque seront guidées par ce principe.

## ▶▶ 3 QUESTIONS À PIERRE-OLIVIER BECKERS



### Quel souvenir gardez-vous de vos 15 années passées à la tête du Groupe Delhaize ?

**POB :** Je suis avant tout reconnaissant. Reconnaisant pour l'opportunité qui m'a été offerte de diriger cette incroyable société pendant autant d'années, reconnaissant pour les nombreuses personnes de qualité et inspirantes que j'ai rencontrées lorsque j'occupais ce poste, et reconnaissant pour le soutien que j'ai reçu de ma famille tout au long de cette période.

### Outre la reconnaissance, ressentez-vous aussi de la fierté ?

**POB :** Je dois dire que je suis heureux de remettre une société en bonne santé financière et aux solides positions concurrentielles dans la plupart des marchés où elle est présente. Je suis également heureux que, par rapport à la société belge d'il y a 15 ans, on parle aujourd'hui du Groupe Delhaize, une société internationale présente dans neuf pays et dont environ 30% des magasins se trouvent dans des marchés porteurs. Enfin, et cet élément est sûrement moins mesurable que les chiffres de vente et les magasins, je suis fier que le Groupe Delhaize soit devenu une société avec une vision et des valeurs communes qui sont vécues par près de 160 000 collaborateurs chaque jour.

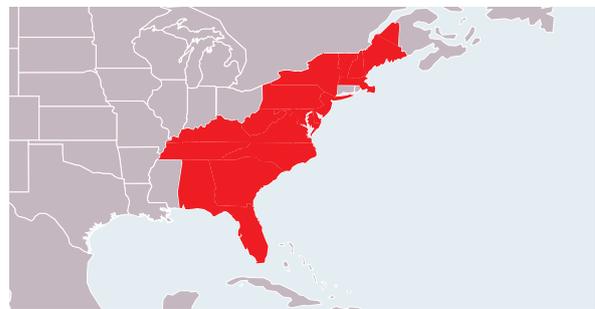
### Comment envisagez-vous l'avenir ?

**POB :** Pour le Groupe Delhaize, je vois de nombreuses opportunités à venir. Des choix importants devront être faits, mais je suis certain que chacun d'entre eux contribuera à renforcer la société et à consolider sa position concurrentielle. En tant que membre non-exécutif dévoué du Conseil, je me réjouis de collaborer avec notre nouveau CEO Frans Muller et son Comité Exécutif.

# LE GROUPE DELHAIZE, UN DISTRIBUTEUR ALIMENTAIRE À LA FOIS INTERNATIONAL ET LOCAL

FIN 2013, LE GROUPE DELHAIZE ÉTAIT ACTIF DANS 9 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. LE RÉSEAU DU GROUPE DELHAIZE COMPTE DANS LE MONDE ENTIER 3 534 MAGASINS, DONT 117 MAGASINS DE SUPER INDO EN INDONÉSIE. EN RAISON D'UN CHANGEMENT EFFECTUÉ DANS LES NORMES IFRS, SUPER INDO N'EST PLUS CONSOLIDÉ PROPORTIONNELLEMENT ET EST COMPTABILISÉ AVEC LA MÉTHODE DE MISE EN ÉQUIVALENCE (CONSOLIDATION EN UNE LIGNE). LE GROUPE DELHAIZE DÉTIENT UNE PARTICIPATION DE 51% DANS LA CHAÎNE DE SUPERMARCHÉS INDONÉSIEENNE.

## ÉTATS-UNIS



### PROFIL

Avec un chiffre d'affaires de \$17 117 millions<sup>(1)</sup> (€12 889 millions) et un réseau de 1 514 magasins (dont Sweetbay, Harveys et Reid's) à la fin de 2013, les États-Unis sont le plus grand marché pour le Groupe Delhaize. Des revenus totaux du Groupe, 61% ont été réalisés aux États-Unis par trois enseignes qui sont actives dans 18 États le long de la côte est.

### MARQUES

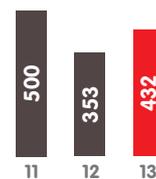


### CHIFFRES CLÉS

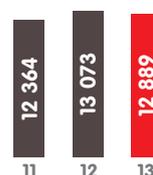
#### NOMBRE DE MAGASINS



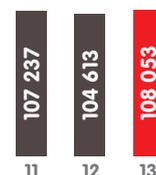
#### BÉNÉFICE D'EXPLOITATION (en millions de €)



#### REVENUS (en millions de €)



#### NOMBRE DE COLLABORATEURS



(1) Excl. Sweetbay, Harveys et Reid's



## BELGIQUE



La Belgique est le marché historique du Groupe Delhaize. Fin 2013, le Groupe Delhaize disposait d'un réseau multiformat de 852 magasins en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg. En 2013, Delhaize Belgique a réalisé un chiffre d'affaires de €5 071 millions, ce qui représente 24% du chiffre d'affaires total du Groupe.



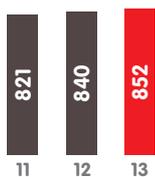
## SEE



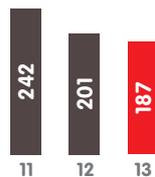
Le segment Sud-Est de l'Europe comprend les activités en Grèce, en Roumanie et les activités de Maxi en trois pays des Balkans (Serbie, Bulgarie, Bosnie-Herzégovine). Les activités en Albanie et au Monténégro ont été cédées en 2013. En 2013, le segment Sud-Est de l'Europe a réalisé un chiffre d'affaires de €3 148 millions (15% du chiffre d'affaires total du Groupe).



### NOMBRE DE MAGASINS



### BÉNÉFICE D'EXPLOITATION (en millions de €)



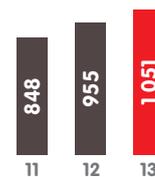
### REVENUS (en millions de €)



### NOMBRE DE COLLABORATEURS



### NOMBRE DE MAGASINS



### BÉNÉFICE D'EXPLOITATION (en millions de €)



### REVENUS (en millions de €)



### NOMBRE DE COLLABORATEURS



# NOTRE VISION

►► **NUTRITION**, **SANTÉ**, **SÉCURITÉ**,  
**PRIX ACCESSIBLES** ET **DURABILITÉ**.

ENSEMBLE, NOUS OFFRONS LE  
MEILLEUR DE DELHAIZE POUR LA VIE.

Ensemble, nous aspirons à enrichir la vie de nos clients, de nos collaborateurs et des communautés dans lesquelles nous opérons de manière durable.

Ensemble, nous offrons des assortiments, des produits et des services, nutritifs, sains et sûrs, tous les jours à des prix que tous nos clients peuvent s'offrir.

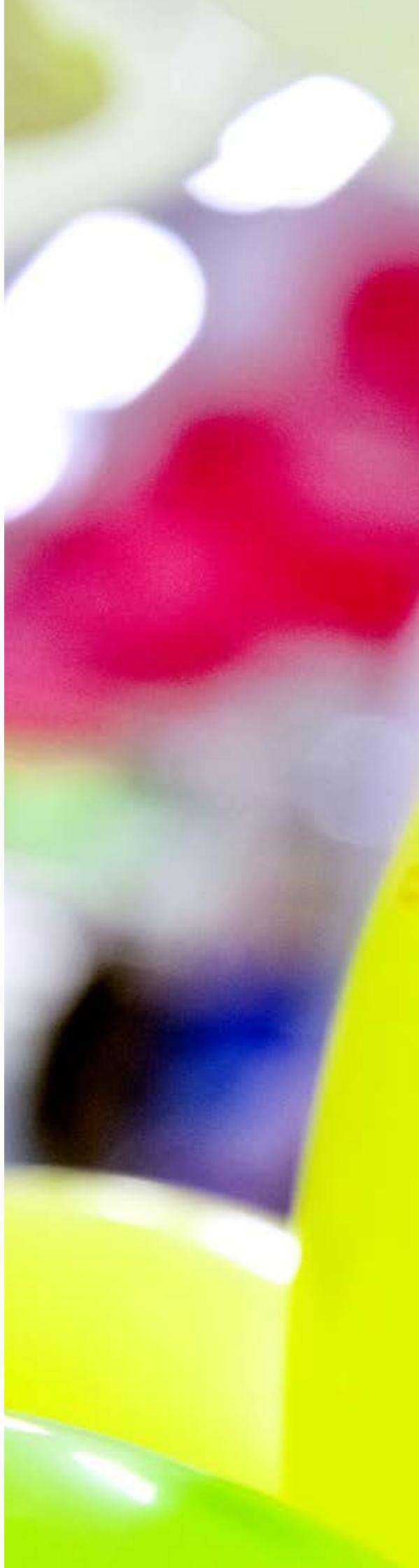
Nous créons des liens avec nos collègues dans l'ensemble du groupe. Nous apprenons, nous développons les talents et nous innovons. Nous nous soutenons, nous nous respectons et nous nous inspirons mutuellement.

Ensemble, nous offrons le meilleur de Delhaize pour la vie.

---

# NOS VALEURS

►► **DÉTERMINATION**, **INTÉGRITÉ**,  
**COURAGE**, **HUMILITÉ** ET **HUMOUR**



LE GROUPE DELHAIZE A POUR AMBITION D'ÊTRE LE DISTRIBUTEUR ALIMENTAIRE PRÉFÉRÉ DE SES CLIENTS ET DE CRÉER DE LA VALEUR POUR TOUTES SES PARTIES PRENANTES. NOTRE STRATÉGIE COMPORTE TROIS DIMENSIONS.

# NOTRE STRATÉGIE



## Croissance

► Nous voulons accroître notre rentabilité en écoutant nos clients, en comprenant leurs besoins et en leur offrant des solutions attrayantes et différenciées en termes d'assortiment pour l'alimentation fraîche et l'épicerie, des marques propres enthousiasmantes, des prix compétitifs, des expériences d'achat agréables et des formats de magasin attractifs.

►► voir plus à la page 12



## Efficacité

► Nous voulons être les plus efficaces possible, pas simplement pour l'efficacité en elle-même, mais bien pour offrir à nos clients le meilleur rapport qualité/prix.

►► voir plus à la page 18



## Durabilité

► Nous voulons mener nos activités en tant que distributeurs responsables pour les clients et les communautés que nous servons, en leur offrant des produits faisant l'objet d'un approvisionnement durable et en leur proposant des choix d'alimentation sains. Nos magasins offrent un environnement de shopping et de travail sûr, tant pour les clients que pour les collaborateurs.

►► voir plus à la page 24



« LES CLIENTS  
SONT SANS  
AUCUN DOUTE  
LE FOCUS LE  
PLUS IMPORTANT  
DE LA SOCIÉTÉ. »

**Croissance**



►► Pour réussir, un distributeur doit rester pertinent aux yeux de ses clients. Cela signifie être proche d'eux géographiquement, anticiper et satisfaire leurs besoins et rester innovant. Il s'agit de comprendre leurs besoins et d'y répondre.

**Ce n'est qu'en se concentrant sur cet objectif qu'un distributeur est capable de poursuivre sa croissance.** Le Groupe Delhaize sert plus de 20 millions de clients chaque semaine. Ils sont sans aucun doute la principale préoccupation de notre société et sont au centre de tout ce que nous faisons. Chaque fois que nous recherchons des emplacements pour un nouveau magasin, que nous développons un nouveau format, que nous améliorons notre offre, que nous créons de nouveaux produits à marque propre, et que nous recrutons de nouveaux collaborateurs, **nos clients sont toujours au cœur** de ces décisions.



**> 20 mio**  
de clients servis  
chaque semaine



**1 113**  
magasins Food Lion  
repositionnés



**+ 2,4 %**  
croissance du réseau  
en 2013



**103**  
nouveaux magasins  
en Roumanie

## Stratégie Croissance

“  
UN DISTRIBUTEUR  
DOIT DÉVELOPPER  
ET CONSERVER  
UNE PROPOSITION  
COMMERCIALE  
UNIQUE ET  
ATTRAYANTE.  
”

### Différenciation par l'innovation

Le secteur de la distribution alimentaire évolue dans un environnement concurrentiel. Pour qu'un distributeur soit remarqué par de nouveaux clients et reste pertinent aux yeux de ses clients existants, il doit développer et conserver une proposition commerciale unique et attrayante. Il doit aussi constamment remettre en question et affiner son offre. En d'autres termes, en tant que distributeur alimentaire, nous devons sans cesse innover et essayer de nous différencier.

Le Groupe Delhaize fut l'un des premiers distributeurs alimentaires à reconnaître cette nécessité ; il développait déjà dans les années 70 différents formats pour répondre aux besoins variés des clients. Aujourd'hui, avec ses formats Shop & Go et Proxy, Delhaize Belgique offre une solution pour ses clients en mouvement et pressés, tandis qu'un large réseau de supermarchés existe pour les clients recherchant une gamme de produits plus étendue et une expérience d'achat



### Portefeuille de magasins

Notre portefeuille de magasins constitue un important levier de différenciation.

►► La forte densité de magasins, synonyme de convenance pour nos clients, est sans aucun doute un des principaux éléments de notre différenciation.

Il est également important d'avoir un éventail de formats de magasins différents au sein de ce portefeuille. En offrant à la fois de la convenance et de la variété, nous pouvons réussir, en tant que distributeur, à nous rapprocher davantage de nos clients.

plus complète. Pour les clients soucieux de gagner du temps, le service de courses par internet, Delhaize Direct, offre une expérience d'achat en ligne avec un enlèvement facile en magasin. Enfin, pour les clients qui ne peuvent pas se rendre en magasin, Delhaize Belgique propose le service Caddy Home qui livre les produits commandés au domicile du client. Cela montre la détermination du Groupe Delhaize d'être à la disposition de tous ses clients. Delhaize Belgique vise également des clients spécifiques, tels que les amateurs de vins, qui peuvent trouver des vins en exclusivité sur [delhaizewineworld.com](http://delhaizewineworld.com), et les personnes

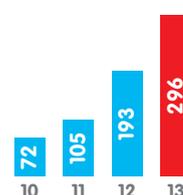
## ►► RYTHME DE CROISSANCE RÉCOMPENSÉ CHEZ MEGA IMAGE

Mega Image a ouvert 31 nouveaux magasins en 2011, 88 en 2012 et 103 en 2013 et a ainsi atteint un total de 296 magasins. Ce nombre total de magasins comprend 168 magasins Mega Image et 127 magasins Shop & Go et 1 magasin AB Cool Food. Cette extraordinaire croissance n'est pas passée inaperçue.

Deux prix attribués à Mega Image ont confirmé que la stratégie de croissance agressive de la société opérationnelle roumaine va lui permettre de devenir la chaîne préférée des habitants de Bucarest. Le magazine Piate a attribué à Mega Image le prix de "meilleure stratégie de développement" et de "meilleur détaillant".

Pour obtenir le statut de meilleur détaillant, 41,8% des fournisseurs ont voté en faveur de Mega Image, un fait particulièrement impressionnant au vu de la seconde place occupée actuellement par Mega Image sur le marché roumain.

### ÉVOLUTION DU NOMBRE DE MAGASINS MEGA IMAGE



## ▶▶ SUPER INDO SE VOIT ATTRIBUER LE CORPORATE IMAGE AWARD 2013



Super Indo s'est vu attribuer le Corporate Image Award 2013 dans la catégorie Indonesian Mass Supermarket par Bloomberg Businessweek. Le prix est fondé sur des recherches indépendantes réalisées par Frontier Consulting Group dans 3 grandes villes : Jakarta, Surabaya & Medan, et récompense les réalisations exceptionnelles de Super Indo dans l'élaboration de politiques commerciales stratégiques. Afin de s'assurer que les résultats sont fiables et représentatifs, les juges sont composés de personnes du grand public, de dirigeants d'entreprise, d'investisseurs et de journalistes. Super Indo a été élu sur la base de 4 critères clés : qualité, performance, responsabilité et attractivité.

avec animaux de compagnie, qui peuvent trouver tout ce dont elles ont besoin pour leur animal chez Tom & Co.

Un des avantages d'être un Groupe de distributeurs alimentaires avec une vision locale est de pouvoir prendre un format ou concept qui fonctionne dans un pays ou une enseigne et de le tester ailleurs. Par exemple, en Serbie, le Groupe Delhaize a lancé Mini, un nouveau concept de magasin calqué sur le concept Shop & Go des stations-service Q8 qui rencontre un franc succès en Belgique. Les magasins Mini seront situés dans les stations essence EKO et s'adresseront aux clients recherchant la convenance. Ces magasins seront ouverts 24h/24 et 7j/7 et proposeront un large assortiment de marchandises, y compris des produits à marque propre, parmi un éventail d'articles incluant des produits laitiers, des fruits, des boissons alcoolisées et non alcoolisées, des aliments pour animaux et des produits d'hygiène personnelle.

### Environnement des magasins

Le fait que nos clients soient au centre de nos préoccupations doit surtout être perceptible au sein de chacun de nos magasins, que ce soit un petit magasin de convenance, un supermarché ou un magasin virtuel.

▶▶ Dans chaque format, les clients doivent pouvoir s'y retrouver facilement et trouver ce qu'ils cherchent.

Pour ce faire, les enseignes du Groupe Delhaize ont largement adopté des planogrammes standardisés. Cette standardisation aide les clients à localiser les produits et permet aux collaborateurs de s'assurer que l'assortiment du magasin est optimal, logique et attrayant pour les clients. En présentant ensemble des articles de l'assortiment, le client est par exemple aidé

dans sa recherche d'association des bons ingrédients pour créer le plat idéal.

### Assortiment

Pour s'assurer que les clients continuent à faire leurs courses dans les magasins du Groupe Delhaize, il est important de nourrir leur curiosité en leur proposant régulièrement de nouveaux produits innovants et attrayants.

▶▶ Dans toutes ses sociétés opérationnelles, le Groupe Delhaize investit considérablement dans les produits à marque propre et ce, depuis plusieurs décennies.

Nous en sommes récompensés par la reconnaissance et la fidélité de nos clients. En investissant constamment, nous pouvons offrir aux clients une qualité équivalente aux marques nationales à des prix nettement inférieurs. Grâce au savoir-faire acquis en développant ces produits, il est également possible de développer de nouveaux produits innovants, de nouveaux arômes et de nouveaux emballages. De ce fait, faire ses courses dans un magasin du Groupe Delhaize devient un véritable voyage d'exploration culinaire. Par exemple, les bières à base d'une seule levure introduites fin 2013 étaient uniquement disponibles dans les magasins de Delhaize Belgique. Parmi les autres exclusivités de Delhaize Belgique, mentionnons également les nouvelles gammes de yaourts et de céréales pour petit-déjeuner à la stévia, un édulcorant naturel qui réduit de 70% la teneur en sucres et de 40% la teneur en graisses tout en conservant la saveur des produits. Les deux gammes ont reçu des scores élevés de la part de panels de dégustation dans plusieurs journaux et magazines.

Cette reconnaissance des produits à marque propre du Groupe Delhaize n'est pas limitée à la Belgique. En 2013, les enseignes Delhaize

## ▶▶ HANNAFORD – THE POWER OF YOU

En 2013, grâce à sa campagne consacrée aux collaborateurs et appelée "The Power of You", Hannaford a mis le client au centre de ses préoccupations. Dans cette campagne, nous formons et aidons nos collaborateurs à faire face aux changements démographiques continus ainsi qu'aux attentes en constante évolution des clients américains. La campagne semble avoir fonctionné car la satisfaction des clients a rapidement augmenté. En plus de la campagne "Power of You", Hannaford a mis en œuvre plus d'initiatives centrées sur le client. Elle a notamment ajouté des heures de travail au département viande fraîche afin que les bouchers puissent davantage interagir avec le client et être à son service. Des efforts similaires ont été réalisés au département fruits et légumes où des heures de travail ont été ajoutées pour proposer aux clients des fruits fraîchement coupés. Et même si Hannaford se concentre sur la qualité et ne souhaite pas se positionner comme un acteur jouant uniquement sur le facteur prix, la société a néanmoins réalisé des investissements stratégiques en prix en 2013 et a communiqué aux clients à ce sujet par le biais d'affiches en magasin et d'autres outils de communication marketing.



## Stratégie Croissance

en Serbie ont remporté un prix pour leur principale marque propre *Premia* au concours "Best of Serbia", organisé par le Ministère du Commerce intérieur et extérieur et des Télécommunications, la Chambre de Commerce de Serbie et le quotidien Privredni Pregled. Fin 2012, *Premia* comptait 582 produits. Cette marque est reconnue en Serbie pour sa qualité et ses prix bas en comparaison avec la concurrence mais aussi pour son caractère local. Les enseignes Delhaize déploient beaucoup d'efforts pour assurer cette reconnaissance en impliquant plus de 80 fabricants nationaux dans la production de la gamme *Premia*.

### Prix concurrentiels

Le Groupe Delhaize continue à se concentrer sur l'offre du meilleur rapport qualité/prix, étant donné que les consommateurs veulent avoir les meilleurs produits aux meilleurs prix, où qu'ils soient.

►► Le Groupe Delhaize a à nouveau investi considérablement dans les prix en 2013.

Aux États-Unis, par exemple, plus de \$100 millions ont été investis au cours de l'année. Cet investissement a conduit à un meilleur positionnement prix qui s'est traduit par une meilleure perception prix. En Grèce, pays où la situation économique reste très difficile, Alfa Beta a continué à accroître sa clientèle et à augmenter sa part de marché principalement en conservant un positionnement de qualité aux yeux de ses clients.

Toutefois, la performance d'Alfa Beta et de l'ensemble du Groupe n'est pas uniquement le résultat des prix concurrentiels.



# 6 462

►► produits de marques propres chez Delhaize Belgique



## ► UNE VALEUR ET UN SERVICE CROISSANTS VIA L'E-COMMERCE

Le Groupe Delhaize accélère ses initiatives e-commerce et multicanaux. En 2013, Delhaize Belgique a introduit une nouvelle plateforme pour améliorer la performance de son service de courses en ligne, Delhaize Direct. Marcus Spurrell, Senior Vice President Digital du Groupe Delhaize, explique pourquoi cela est si important. "Notre clientèle se tourne de plus en plus vers Internet ... Etant donné qu'elle comprend toujours plus de personnes faisant partie de la génération numérique, nous entrons dans une ère où les clients s'attendent à pouvoir acheter tout quand et où ils le souhaitent. En tant que distributeur alimentaire, il n'est pas possible d'échapper à cette tendance ; nous souhaitons d'ailleurs jouer un rôle important dans cette évolution. En Belgique, nous avons mis en place une toute nouvelle plateforme numérique et nous continuerons à accélérer nos efforts visant à créer un lien avec nos clients par le biais de canaux et de formats supplémentaires. Afin de soutenir cette évolution, nous avons ouvert fin 2013 un premier entrepôt consacré exclusivement à l'e-commerce, permettant d'assembler les commandes passées en ligne et, en 2014, nous nous engageons plus encore à offrir à nos clients internet une valeur et un service toujours croissants. Et nous étendrons ces efforts e-commerce à la plupart de nos enseignes d'ici 2016."

►► C'est une combinaison de différents éléments qui créent une proposition de valeur forte pour nos clients.

Pour Alfa Beta, cette proposition de valeur signifie avant tout être un distributeur local qui comprend les besoins des consommateurs grecs et qui fait appel à des fournisseurs locaux pour apporter ce que la Grèce a de mieux à offrir aux clients Alfa Beta.

En outre, la marque propre Delhaize est un nouvel exemple de l'approche intégrée du Groupe en matière de qualité pour ses clients. De par sa longue expérience en tant que concepteur et producteur de produits à marque propre, le Groupe Delhaize dispose d'une très grande connaissance dans le domaine de la création d'une gamme de produits à marque propre, ce qui permet d'offrir aux clients des solutions innovantes mais aussi un excellent rapport qualité/prix. Cette innovation orientée vers la qualité se ressent dans le succès des marques propres en Belgique qui représentent ensemble près de 57% du chiffre d'affaires total de Delhaize Belgique.

### Expansion et renouvellement du réseau

Le réseau de magasins constitue le troisième pilier bien visible de la croissance. En 2013, alors que notre discipline rigoureuse en matière d'investissements se poursuivait, le nombre de magasins a augmenté de 2,4%, portant le total à 5 334 magasins dans 9 pays. Cette croissance provient essentiellement du Sud-Est de l'Europe et de l'Asie. En Roumanie, le réseau de Mega Image s'est étoffé de 103 magasins pour atteindre un total de 296. Fin 2010, Mega Image comptait 72 magasins. Cette croissance de 311% sur une période de 3 ans montre clairement que le Groupe Delhaize a la ferme intention de renforcer sa présence dans les régions et marchés en développement. Un scénario similaire se déroule en Indonésie où le nombre de magasins Super Indo a progressé de 60% à 117 magasins au cours de la même période de 3 ans, renforçant ainsi la densité de son réseau dans des régions clés. Pour Bottom Dollar Food, 2013 a de nouveau été une année

d'expansion de son réseau avec l'ouverture de 6 nouveaux magasins sur les marchés de Philadelphie et Pittsburgh.

►► Dans les marchés où le Groupe Delhaize dispose déjà d'une forte densité de magasins, il importe de conserver en bon état le portefeuille existant.

Fin 2013, l'ensemble des 1 113 magasins Food Lion avait été renouvelé dans le cadre du projet de repositionnement de l'enseigne démarré au milieu de 2011 sur base de l'avis de ses clients. Interrogés sur leurs attentes par rapport à leur supermarché, leurs réponses furent claires : ils souhaitaient une expérience d'achat facile, un assortiment de qualité correcte et ce, au prix juste. A l'examen du chiffre d'affaires comparable de Food Lion au cours des derniers trimestres, il apparaît clairement que Food Lion répond une fois de plus aux attentes de base de ses clients. Sans perdre de vue cette nécessité, Food Lion doit maintenant mettre la barre plus haut et se montrer encore plus convaincant pour continuer à conquérir le cœur et le portefeuille des clients. Pour ce faire, fin 2013, l'enseigne a lancé l'étape suivante de sa stratégie en ouvrant un premier magasin test à Concord, Caroline du Nord, misant sur les aspects facilité, fraîcheur et prix abordables.



**+ 5 %**  
►► nouveaux magasins affiliés en Belgique

## ►► DELHAIZE BELGIQUE LANCE LES MAGASINS PROXY NEXT GENERATION

Pour répondre en permanence aux besoins des clients, Delhaize Belgique a lancé en 2013 le magasin Proxy Next Generation.

Les principaux éléments du Proxy Next Generation sont :

- Un nouveau logo : dynamique, branché et prêt à renforcer l'image de l'enseigne Proxy.
- L'utilisation de nouvelles couleurs (rouge et gris foncé) et de nouveaux matériaux dans le magasin pour donner aux clients qui y pénètrent une bonne première impression et en laisser une bonne à la sortie.
- Être un acteur local intégré et fournir un service exceptionnel à la clientèle sont les atouts mis en avant dans ce nouveau concept.



**« NOUS DEVONS  
RESTER SIMPLES  
ET RÉDUIRE LA  
COMPLEXITÉ. »**

**Efficacité**



►► Pour permettre à ses clients de **bénéficier de la meilleure proposition de valeur**, un distributeur doit mettre en place les bons systèmes, processus et outils pour être flexible et capable d'actionner les bons leviers au bon moment et au bon niveau opérationnel. Pour le Groupe Delhaize, cela signifie rester simple et réduire la complexité. Autrement dit, **nous devons nous concentrer sur l'efficacité**. Mais l'efficacité n'implique pas uniquement de réduire les coûts, il s'agit aussi de s'assurer que les clients jouissent d'une expérience d'achat pratique avec un passage facile à la caisse et que les collaborateurs puissent donner le meilleur d'eux-mêmes. Cela nécessite d'avoir **la meilleure exécution possible à chaque niveau de la chaîne de distribution alimentaire**.



**€ 669 mio**  
cash-flow libre généré en 2013



**160 883**  
collaborateurs fin 2013



**2**  
nouveaux centres de distribution, en Belgique et en Serbie



**82 000 m<sup>2</sup>**  
de capacité de centre de distribution supplémentaire

## Stratégie Efficacité

### Gestion des coûts

Avant d'arriver dans le caddie de nos clients, les produits ont parcouru un long chemin et subi plusieurs transitions et transformations. Etant donné l'ampleur du processus, il importe d'examiner chaque étape pour s'assurer qu'elle se déroule de la manière la plus efficace et la plus économique possible. L'examen permet de s'assurer que des coûts inutiles ne pénètrent dans le système, ce qui aurait au final un impact négatif sur l'offre au client. En 2013, toutes les entités opérationnelles ont à nouveau redoublé d'efforts pour maîtriser leurs coûts, fournissant à la société les moyens nécessaires pour investir dans des initiatives commerciales.

►► Introduire des produits dans la chaîne de distribution aux meilleures conditions constitue un des principes de base pour mettre en place une structure de coûts optimale.

Dans l'ensemble de l'organisation, le Groupe Delhaize compte sur d'excellents category managers ayant une connaissance et une expérience approfondies dans leurs catégories. En établissant une tournante entre ces managers d'une catégorie à l'autre de manière intelligente, nous nous assurons qu'ils puissent toujours avoir des idées nouvelles tout en développant une vision plus large du marché et de sa dynamique. Ajoutons à cela, l'expertise produits que le Groupe Delhaize a acquise grâce au développement et à la production de ses nombreux produits à marque propre. Cette combinaison permet de maintenir le coût des marchandises vendues à un niveau optimal.

Le Groupe applique la même logique aux centaines de marchandises et services dont nous avons besoin chaque jour pour exercer notre activité.

“  
EN 2013, TOUTES  
LES ENTITÉS  
OPÉRATIONNELLES  
ONT À NOUVEAU  
REDOUBLÉ D'EFFORTS  
POUR MAÎTRISER  
LEURS COÛTS.  
”

### ►► DC FRESH 3 EN BELGIQUE



« La logistique est au centre de nos activités et doit permettre la croissance et l'innovation au sein de notre réseau de vente. Les plus petits formats de magasins comme les Proxy et les Shop & Go sont en grande partie responsables de la croissance au sein du réseau de vente belge. Contrairement aux supermarchés qui sont capables de traiter de grandes commandes au niveau du magasin, ces petits

magasins ont des volumes et commandes plus limités. La construction du DC Fresh 3 nous permet d'y remédier. Grâce au DC Fresh 3, nous pouvons traiter plus vite et de manière plus efficace ces plus petites commandes et nous assurer que les plus petits magasins soient fournis quotidiennement en produits ultra frais », explique Dirk Van den Berghe, CEO de Delhaize Belgique. Ce DC Fresh 3 permet d'ajouter une superficie de 12 000 mètres carrés réfrigérés au centre logistique de Zellik, situé à proximité de Bruxelles. La construction a débuté fin 2011 et le nouvel entrepôt était partiellement opérationnel fin 2013. Il le sera complètement en 2014.





**82 000 m<sup>2</sup>**

►► de capacité de centre de distribution supplémentaire

►► Afin de profiter au maximum de l'envergure de notre entreprise, le Groupe Delhaize a créé une centrale d'achats indirects, en charge des activités européennes.

Cette approche centralisée garantit que, au travers des nombreux contacts dans les différents pays, nous pouvons identifier le meilleur fournisseur au meilleur coût pour des biens et services spécifiques, ce qui permet des économies substantielles chaque année.

Un élément-clé de la stratégie du Groupe Delhaize est la discipline en matière d'allocation du capital. Nous avons fait des progrès considérables en 2012 et 2013 afin de concentrer nos investissements dans les enseignes où nous considérons que les perspectives de croissance étaient attrayantes ou dans celles où nous occupons de solides positions sur le marché. Concernant les frais d'exploitation, le Groupe Delhaize a aussi fait preuve d'une discipline accrue. Hormis quelques éléments exceptionnels en 2013, nos charges administratives et commerciales, en pourcentage des ventes, sont restées stables, rompant ainsi la tendance des dernières années. En 2013, le Groupe Delhaize est une fois de plus parvenu à dépasser son objectif en matière de cash-flow libre. Avec €669 millions générés en 2013 et €773 millions une année plus tôt, la société est en bonne voie de réaliser plus de €1,5 milliard de cash-flow libre sur une période de 3 ans (2012-2014). Préserver cet important paramètre financier est crucial car il renforce le bilan et

fournit au Groupe Delhaize les moyens de soutenir notre activité principale et d'élargir notre réseau de magasins dans des marchés ciblés.

### **Technologie de la chaîne d'approvisionnement, logistique et systèmes informatiques**

L'introduction de marchandises des fournisseurs dans la chaîne d'approvisionnement est un autre élément du cycle où des efforts ont été réalisés et peuvent encore l'être pour améliorer l'efficacité. Il importe de s'assurer que dès que les produits quittent le centre de distribution des fournisseurs, ils arrivent le plus vite possible dans les rayons des magasins. Cette rapidité augmente d'une part la fraîcheur des produits en magasin et diminue d'autre part le gaspillage ou les pertes d'inventaires. Une rotation rapide de l'approvisionnement en produits signifie également une affectation efficace du fonds de roulement.

►► Afin que la chaîne d'approvisionnement fonctionne le mieux possible, le Groupe Delhaize continue à investir dans la gestion des entrepôts et le traitement des commandes ainsi que dans des systèmes de livraison.

En 2013, la construction d'un nouveau centre de distribution semi-automatisé de 12 000 mètres carrés pour produits frais a été finalisée en Belgique, tandis qu'en Serbie, les travaux pour un tout nouveau centre de distribution de 70 000 mètres carrés ont débuté.



## Stratégie Efficacité



### ►► NOUVEAU CENTRE DE DISTRIBUTION EN SERBIE



En 2013, le Groupe Delhaize a lancé la construction d'un nouveau centre de distribution à Stara Pazova, en Serbie, en présence du ministre du Commerce intérieur et extérieur et des Télécommunications, Rasim Ljajic, et du maire de Stara Pazova, Djordje Radinovic. Le nouveau centre de distribution sera terminé et opérationnel

d'ici fin 2014. Sa superficie sera de 70 000 mètres carrés, avec la possibilité d'étendre sa capacité jusqu'à 125 000 mètres carrés dans les prochaines années. Il sera proche des 3 principaux axes routiers et disposera de 100 points de chargement et déchargement qui pourront

accepter quotidiennement 250 camions de marchandises par jour. Une fois terminé, le nouveau centre de distribution sera capable de traiter 6 500 palettes par jour, ce qui correspond au volume de marchandises permettant d'approvisionner 450 magasins, et son expansion pourra soutenir le réseau de distribution croissant de cette société dans la région. L'utilisation de matériaux modernes dans la construction permettra d'améliorer l'efficacité énergétique du bâtiment, conduisant à une diminution de l'empreinte carbone de 15% par rapport à un entrepôt traditionnel.



# 6 500

►► palettes traitées  
chaque jour

# 70 000 m<sup>2</sup>

►► pour notre nouveau centre  
de distribution en Serbie

Pour ce qui est des systèmes informatiques soutenant et améliorant la chaîne d'approvisionnement, le Groupe Delhaize s'est doté de SAP pour ses activités en Europe et en Indonésie. Ce système est un programme intégré de la chaîne d'approvisionnement de bout en bout, centralisant tous les processus liés à l'achat, la commande, la livraison et la facturation des marchandises. Il permet une croissance organique pour Delhaize Europe grâce à l'innovation au sein de l'entreprise et à l'intégration informatique. En 2013, la société a franchi des étapes importantes dans l'implémentation du programme au sein des différentes enseignes opérationnelles. Delhaize Belgique a lancé la première phase de mise en œuvre de masterdata dans la catégorie Surgelés de la chaîne d'approvisionnement. Cette implémentation se traduira par un mode de fonctionnement plus efficace, plus rapide et plus transparent au profit de nos clients. En 2014, l'Épicerie et le Health & Beautycare (HBC) seront les prochaines catégories de produits à bénéficier de ces améliorations. « Ces systèmes

permettront à nos entités de répondre mieux et plus vite aux nombreux changements que nous observerons au niveau du secteur et des préférences de nos clients dans les prochaines années, tels que la numérisation et la mondialisation de notre société et des économies, l'importance grandissante de la durabilité, etc. » explique Frank Suykens, Chief Information Officer, Delhaize Europe and Indonesia.

En Roumanie, Mega Image a mis en place avec succès notre nouveau modèle financier européen, le Core Financial Template (CFT). « Une des principales améliorations que ce projet et ce système ont apportées à Mega-Image est l'instauration d'une solution de paiement automatique pour nos fournisseurs, » a déclaré Mihai Spulber, Chief Financial Officer de Mega Image.

## Outils clients

Très souvent, les gains en efficacité vont de pair avec l'amélioration de l'expérience d'achat des clients. Les clients doivent pouvoir trouver facilement les produits dont ils ont besoin, parcourir aisément les allées et bénéficier d'un passage rapide à la caisse. Pour tous ces éléments, le Groupe Delhaize vise une exécution sans faille grâce au soutien d'une équipe dynamique et expérimentée que ce soit au sein ou en dehors du magasin.

►► Le Groupe Delhaize recherche constamment de nouvelles opportunités d'amélioration de l'expérience d'achat.

Chez Red Market, par exemple, un planogramme unique a été développé. Les articles lourds se trouvent à l'entrée du magasin, puis viennent les articles plus petits et plus fragiles afin que les clients puissent les mettre dans leur caddie sans les abîmer. Cela garantit que les produits fragiles sont en bon état à la sortie du magasin.

►► Le Groupe Delhaize continue à développer et à ajuster un mix optimal entre des caisses traditionnelles et différentes possibilités de self-scanning.

Delhaize Belgique reste le leader dans ce domaine. En Belgique, selon le profil de chaque magasin, les différentes possibi-

tés sont disponibles : self-scan, self-pay et self-checkout. Ce mix garantit un passage à la caisse plus efficace pour les différents types de clients et permet aux collaborateurs d'avoir plus de temps pour interagir avec les clients.

Très souvent, les informations que les clients partagent lors de ces échanges en direct sont aussi précieuses que celles que le Groupe Delhaize collecte au travers de ses cartes de fidélité, sur la base desquelles des bons de réduction personnalisés sont générés. Cette interaction accrue avec les clients a aussi été rendue possible grâce à l'introduction d'autres éléments, tels que le shelf ready packaging (les conditionnements prêts à mettre en rayon).

L'optimisation de la manipulation des produits en magasin est également une source importante d'amélioration de l'efficacité. Chez Bottom Dollar Food, tous les magasins sont équipés d'une chambre froide sur la surface de vente. Les produits frais comme les fruits et légumes sont conservés dans leur emballage d'origine, ce qui réduit le nombre de manipulations du produit et améliore par la même occasion la qualité du produit et la productivité des collaborateurs en magasin.

## ► CAISSE MOBILE CHEZ DELHAIZE BELGIQUE



Pour améliorer son service à la clientèle, Delhaize a lancé en 2013 ses premières caisses enregistreuses mobiles. Cela permet au supermarché d'augmenter ses ventes en dehors de ses murs. Par exemple, le magasin peut installer cette caisse mobile sur le parking pour proposer des produits occasionnels comme des fleurs, le jour de la fête des mères. Il existe d'autres opportunités, comme la dégustation de bières le jour de la fête des pères, la dégustation de fraises fraîches pendant la saison des fraises et de jus de pomme en automne, et même la participation à des festivités locales. Les possibilités sont illimitées et cela permet vraiment aux magasins équipés d'une caisse enregistreuse mobile de se rapprocher de leurs clients, où qu'ils soient. L'idée est toute simple. Il suffit d'avoir une prise de courant pour raccorder la caisse et une connexion au réseau pour lire les données et traiter les paiements électroniques après la fermeture.



“  
L'OPTIMISATION DE LA MANIPULATION DES PRODUITS EN MAGASIN EST UNE SOURCE IMPORTANTE D'AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ.  
”



« NOUS SOUHAITONS  
DEVENIR UNE CHAÎNE  
DE SUPERMARCHÉS  
SUPERGOOD D'ICI 2020. »

**Durabilité**



▶▶ Le Groupe Delhaize souhaite garder le client au centre de ses préoccupations. Il n'est dès lors pas étonnant que le Groupe Delhaize vise l'excellence tant en matière de **proposition de valeurs** et d'**offre commerciale** que de **durabilité**.

En 2012, le Groupe Delhaize a adopté une **nouvelle politique de durabilité à l'échelle du Groupe**, dans l'optique de devenir une chaîne de supermarchés Supergood d'ici 2020. Notre vision est d'être les leaders en matière de développement durable dans tous nos marchés d'ici 2020, en s'engageant pleinement à développer le caractère durable de nos produits à marques propres, à réduire les déchets, à vivre plus sainement, et en respectant la diversité qui reflète nos valeurs et communautés.



**\$ 1 mio**

objectif d'économies grâce à l'initiative Zero Waste chez Hannaford



**100 %**

de poisson frais durable chez Delhaize Belgique (validé par le WWF)



**100 %**

score obtenu par Delhaize America en matière de diversité

## Stratégie Durabilité

En 2013, nous nous sommes fixés deux priorités pour atteindre l'excellence : des produits à marque propre durables et le zéro déchet. Nous avons fait d'importants progrès, tant sur ces deux priorités que sur notre engagement à devenir le meilleur distributeur alimentaire. En 2014, nous comptons poursuivre nos efforts en ce qui concerne les produits à marque propre durables et le zéro déchet, mais aussi nous concentrer sur la diversité et un mode de vie sain, tant pour nos clients que pour nos collaborateurs.

### Marques propres durables

L'assortiment à marque propre du Groupe Delhaize et de ses sociétés opérationnelles est sans nul doute l'un des principaux éléments de différenciation de la société.

►► Les clients continuent d'attribuer à nos produits à marque propre de très bons scores, tant sur le plan du goût que de la qualité.

Il n'est dès lors pas étonnant que le Groupe Delhaize se focalise sur ses produits à marque propre. Tout comme les années précédentes, le Groupe Delhaize a de nouveau travaillé énergiquement en 2013 à l'amélioration de ses produits. Chez Delhaize Belgique, le Dr Tim Lammens a poursuivi l'analyse des ingrédients et de la composition de chaque produit à marque propre. Il est ainsi parvenu à diminuer de 30% la quantité de graisses saturées présentes dans les lasagnes Delhaize. Son équipe et lui-même sont également à l'origine de la diminution du taux de sucre présent dans les céréales et de sel présent dans le pain vendu en magasin. Bien sûr, toutes ces améliorations sont apportées sans sacrifier au goût de ces produits Delhaize. Après tout, nos clients attendent de Delhaize qu'elle leur fournisse des produits sains et savoureux à la fois !

Une marque propre durable constitue aussi l'un des objectifs majeurs de Delhaize America. Et les efforts fournis ont porté leurs fruits. La société fut la seule chaîne de supermarchés, parmi un groupe de producteurs alimentaires, à avoir été félicitée par l'ancien maire de New York, Michael Bloomberg,

pour son travail de diminution de la teneur en sodium des aliments emballés ou servis dans les restaurants. En 2012, Delhaize America fut l'une des 21 sociétés à satisfaire à un ou plusieurs engagement(s) volontaire(s) fixés par l'initiative nationale pour la réduction de la consommation de sel (National Salt Reduction Initiative - NSRI). La NSRI, qui s'est associée à M. Bloomberg en 2008 pour créer le premier partenariat national visant à réduire la teneur en sodium dans l'alimentation américaine, collabore désormais avec plus de 90 services de santé et autorités sanitaires, agissant tant sur le plan local que national. Au cours des trois dernières années, Delhaize America et ses fournisseurs de produits à marque propre ont joint leurs efforts afin de diminuer la quantité de sodium dans certaines catégories d'aliments spécifiques. « Nous avons notamment reformulé notre gamme de gaufres et de crêpes surgelées *My Essentials*, ce qui équivaut à une diminution de 430 kilos de sodium dans cette catégorie sur base annuelle, » a déclaré Karrie Sweet, une diététicienne agréée, nutritionniste pour Our Brands, le portefeuille de produits à marque propre de Delhaize America. « Nous avons également

## ►► MEGA IMAGE LANCE LE « MEGA IMAGE COMMUNITY FUND »

Le 10 septembre 2013, Mega Image et la Bucharest Community Foundation ont lancé le premier appel à projets financé par la « Mega Image Community Fund ». Ce Fonds fournit un total de 100 000 lei (approximativement €25 000) destinés à financer 10 projets stimulant l'esprit communautaire des habitants de Bucarest et d'Ilfov. Le « Mega Image Community Fund » est financé par le Groupe Delhaize et géré par la Bucharest Community Foundation. A l'instar du Fonds Groupe Delhaize, créé

en 2008 en Belgique et au grand-duché de Luxembourg, le « Mega Image Community Fund » soutient un ensemble de projets qui fédèrent les communautés autour de thèmes tels que la citoyenneté, les rapports de bon voisinage, l'écologie, l'alimentation saine, l'éducation, et autres domaines.

€ 25 000

►► pour financer 10 projets à Bucarest et Ilfov



veillé à diminuer la teneur en sodium dans l'ensemble de notre portefeuille de produits, pas uniquement les produits surgelés. »

Les différentes enseignes du Groupe continuent aussi d'œuvrer à la durabilité des produits de la mer. Chez Delhaize Belgique, 100% du poisson frais proposé en magasin a été reconnu « durable » par la World Wildlife Foundation (WWF). Même si nous nous réjouissons de cette avancée, nous ne voulons pas en rester là. C'est pourquoi la société a élevé le niveau de ses ambitions.

►► En 2013, Delhaize Belgique est parvenue à proposer à ses clients du poisson surgelé 100% durable, en complément de son assortiment frais.

Delhaize Belgique a ainsi suivi l'exemple de son enseigne sœur Hannaford, dont l'assortiment de produits de la mer est 100% durable depuis 2012.

Hannaford collabore avec ses fournisseurs de poisson, mais aussi avec le Gulf of Maine Research Institute en vue d'améliorer de manière permanente les méthodes de pêche. Ces méthodes prévoient la pêche des espèces appropriées en fonction des saisons, une



## ► INDICE DE DURABILITÉ DOW JONES



Le premier indice de référence du développement durable au niveau mondial. L'indice évalue le rendement financier des sociétés mondiales selon des critères économiques, environnementaux et sociaux, tels que la gouvernance d'entreprise, la gestion du risque, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la santé et la nutrition, l'efficacité environnementale et les pratiques de travail.

Pour la deuxième année consécutive, le Groupe Delhaize a intégré l'Indice de durabilité Dow Jones (Dow Jones Sustainability Index - DJSI), tant au niveau européen qu'au niveau mondial, dans la catégorie des distributeurs de produits alimentaires et de première nécessité. Le Groupe Delhaize fait partie des neuf distributeurs au monde à avoir été sélectionnés pour leurs résultats en matière de durabilité. L'indice de durabilité Dow Jones, créé en 1999, fut

observation de la biomasse des différentes espèces afin de limiter la surpêche, et un examen des types de filets utilisés pour réduire les prises accidentelles. Outre ces activités, les méthodes de distribution sont aussi revues afin de réduire les distances de livraison, tout comme les techniques de manipulation des denrées alimentaires, afin de garantir plus de fraîcheur – dans le but ultime de renforcer la qualité des produits de la mer chez Hannaford.

En ce qui concerne les produits de la mer provenant de l'élevage, Hannaford exige une certification de la Global Aquaculture Alliance, une association internationale sans but lucratif qui lutte pour une aquaculture responsable sur les plans environnemental et social. Hannaford peut ainsi se targuer de proposer la gamme la plus large de produits de la mer durables par rapport aux autres grands distributeurs alimentaires américains.

S'approvisionner auprès de fournisseurs locaux contribue aussi largement à augmenter la durabilité des produits que nous vendons. Toutes les sociétés opérationnelles du Groupe font d'énormes progrès dans le domaine de l'approvisionnement de ses produits à marque propre auprès de fournisseurs locaux, par exemple Close to Home chez Hannaford et Gusturi Romanesti chez Mega Image en Roumanie. En Grèce, en raison de

la situation économique instable à laquelle le pays est toujours confronté, l'approvisionnement auprès de fournisseurs locaux prend une autre dimension ; ce type d'approvisionnement permet non seulement de réduire l'empreinte carbone des produits vendus dans nos magasins, mais il répond aussi à une demande des clients de soutenir l'économie grecque locale.

### Zéro déchet

Alors qu'une moindre quantité d'ingrédients nocifs pour la santé dans nos produits à marque propre s'avère positive pour nos clients, la réduction des déchets dans l'ensemble de nos sociétés opérationnelles profite quant à elle à l'environnement et au bénéfice net du Groupe. Voilà pourquoi le Groupe Delhaize s'est concentré en 2013 sur l'objectif « Zéro déchet », l'une des deux priorités qu'il s'est fixées dans le cadre de sa stratégie de durabilité Supergood.

►► Chez Delhaize America, Hannaford s'est fixé pour objectif d'économiser \$1 million au travers de son initiative *Moving to Zero Waste*.

Étant donné qu'Hannaford a généré 202 millions de livres (91,6 millions de kilos) de déchets et a consacré plus de \$5 millions (€3,85 millions) au traitement de ces déchets en 2012, il est apparu qu'il y avait une véritable opportu-

## Stratégie

# Durabilité



nité de diminuer les quantités de déchets et de faire des économies en 2013. L'enseigne s'est ainsi fixé pour objectif de diminuer le volume de déchets, mais aussi les coûts liés à l'élimination de ces déchets, en augmentant le recyclage et en encourageant les collaborateurs à adopter des pratiques durables.

Les résultats nous ont à la fois convaincus et inspirés. Depuis le lancement de cette initiative, Hannaford a augmenté le recyclage de cartons de 8% en 2013, permettant une hausse des revenus en provenance du recyclage. Le volume de déchets alimentaires a également diminué puisque le nombre de magasins recyclant les déchets alimentaires est passé à 118, soit 64% de l'ensemble des points de vente de l'enseigne Hannaford. Toutes ces pratiques de recyclage ont permis une diminution des déchets dans les compacteurs, des coûts de manipulation alimentaire et de l'empreinte carbone.

De l'autre côté du globe, l'initiative lancée par Super Indo afin d'encourager le recours aux sacs réutilisables et la diminution du nombre de sacs plastiques a été positivement accueillie. Cet événement, appelé « I Choose to Reuse, » constituait un engagement symbolique en faveur de l'environnement auquel étaient invités à participer tous les habitants de Jakarta préoccupés par l'environnement. Il s'agissait de l'engagement le plus fort jamais pris par un détaillant en Indonésie ; Super Indo a même reçu une récompense de la part du World Indonesian Museum of Record pour avoir majoritairement contribué à la réduction des déchets et pour avoir relevé un engagement de taille – elle a récolté plus de 2 000 signatures de personnes préoccupées par l'écologie.

L'objectif « Zéro Déchet » prévoit aussi la diminution des gaspillages alimentaires dans notre chaîne d'approvisionnement. Le Groupe a d'ailleurs lancé plusieurs initiatives pour y parvenir : des procédures de manipulation alimentaire ont été développées pour prolonger la durée de conservation des produits frais, les emballages ont été adaptés pour générer moins de déchets, et de plus petites portions ou quantités de produits ont été commercialisées pour diminuer la quantité d'aliments jetés à la poubelle. En Belgique, le Groupe Delhaize travaille en étroite collaboration avec plusieurs organismes sociaux, instituant des banques alimentaires afin de faire don des invendus consommables et salubres. Lorsque ces produits sont impropres à la consommation, ils sont recyclés. Chez Super Indo par exemple, les fruits et légumes impropres à la consommation sont transformés en un engrais 100% naturel.

### Engagement des collaborateurs

Le secteur de la distribution alimentaire est une affaire de personnes ; pour atteindre ses objectifs (de durabilité, de croissance ou d'efficacité), le Groupe Delhaize compte sur ses collaborateurs.

►► **Afin de servir au mieux nos clients et de mieux comprendre leurs attentes, nous avons besoin des meilleurs ambassadeurs pour nos enseignes.**

Au sein du Groupe Delhaize, plus de 160 000 personnes endossent cette responsabilité chaque jour.

C'est parce que nous savons que seuls des collaborateurs épanouis peuvent vraiment satisfaire nos clients que le Groupe Delhaize





“

LE GROUPE DELHAIZE FAVORISE LA **COLLABORATION** ENTRE LES EMPLOYÉS, QUI METTENT TOUTE LEUR **ÉNERGIE AU PROFIT DE DELHAIZE.**

”

investit dans ses collaborateurs en leur permettant d'exceller dans leur travail quotidien. Même s'il a fallu faire des choix en ces temps économiques incertains, Delhaize a quand même investi en 2013 dans la formation et l'éducation. Par exemple, Delhaize Belgique a lancé le Retail Academy, un programme de formations interne qui aide les personnes nouvellement engagées ou en milieu de carrière à mieux comprendre le secteur de la distribution alimentaire par le biais de sessions de formation et de visites sur place. En leur donnant l'opportunité de se développer tout en maintenant un équilibre entre vie privée et vie professionnelle, le Groupe Delhaize favorise la collaboration entre les employés, qui mettent toute leur énergie au profit de Delhaize.

## ► DELHAIZE AMERICA OBTIENT LA MEILLEURE NOTE EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ

La Human Rights Campaign Foundation a attribué à Delhaize America la note maximale dans le 2014 Corporate Equality Index (CEI), une étude et un rapport nationaux portant sur les politiques et les pratiques employées par les entreprises dans le cadre de l'égalité en milieu de travail pour la communauté LGBT. « Delhaize America est fière de se voir à nouveau attribuer cette reconnaissance cette année, » affirme Millette Granville,

Director of Diversity and Inclusion de Delhaize America, à Salisbury, Caroline du Nord. « Ce score maximal renforce notre ferme engagement en faveur d'un environnement encourageant la diversité et l'intégration pour nos collaborateurs. Grâce aux groupes de ressources employés et au soutien de bénévoles, nous développons une société moins exclusive et des communautés plus fortes. »



►► Voir plus sur nos progrès vers le leadership en durabilité dans notre Rapport de Développement Durable, publié en juin sur : <http://sustainabilityreport.delhaizegroup.com>

# REVUE FINANCIÈRE

## Compte de résultats

En 2013, le Groupe Delhaize a réalisé des **revenus** de €21,1 milliards. Cela représente une augmentation de 0,6% à taux de change réels ou 2,6% à taux de change identiques. La croissance organique des revenus a été de 3,1%.

La performance des revenus est due à :

- une croissance des revenus de 1,9% aux États-Unis à taux de change identiques, grâce à une croissance du chiffre d'affaires comparable de 2,0%.
- une croissance des revenus de 3,0% en Belgique suite à la croissance du réseau et à la croissance du chiffre d'affaires comparable de 1,8%, résultant principalement de l'inflation des prix; et
- une croissance des revenus de 5,0% à taux de change identiques dans le Sud-Est de l'Europe soutenue par d'excellents résultats en Grèce et l'expansion en Roumanie, partiellement compensés par une diminution du chiffre d'affaires comparable de -0,3% en raison d'un environnement difficile en Serbie.

Nos sociétés opérationnelles américaines ont réalisé 61% des revenus du Groupe, la Belgique 24% et Sud-Est de l'Europe 15%.

La **marge brute** s'est élevée à 24,2% des revenus, une diminution de 8 points de base à taux de change identiques en raison d'investissements en prix et d'une activité promotionnelle intense en Belgique et aux États-Unis, partiellement compensés par l'amélioration des conditions d'achat.

Les **autres produits d'exploitation** se sont élevés à €129 millions, une augmentation de €13 millions par rapport à l'année précédente principalement due à des profits de €9 millions résultant de la vente de magasins City en Belgique et de la reprise de provisions juridiques en Serbie.

Les **charges administratives et commerciales** se sont élevées à 21,2% des revenus, une augmentation de 15 points de base par rapport à l'année précédente à taux de change identiques principalement suite à la réduction des bonus aux États-Unis et au remboursement de précompte professionnel en Belgique, les deux en 2012 et à des indemnités de cessation d'emploi en 2013.

Les **autres charges d'exploitation** se sont élevées à €270 millions par rapport à €376 millions l'année précédente. Les résultats 2013 comprenaient €213 millions de pertes de valeur, principalement liées au goodwill et

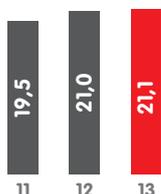
aux noms commerciaux en Serbie tandis que les résultats 2012 incluaient €220 millions de pertes de valeur et €126 millions de charges de fermetures de magasins.

Le **bénéfice d'exploitation** a augmenté de €415 millions en 2012 à €487 millions en 2013 et la **marge d'exploitation** a été de 2,3%. Le bénéfice d'exploitation sous-jacent a diminué de 4,2% à taux de change réels à €753 millions (-2,1% à taux de change identiques). La marge d'exploitation sous-jacente a diminué à 3,6% des revenus (3,7% l'année dernière).

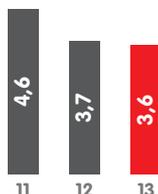
Les **charges financières nettes** se sont élevées à €188 millions, une diminution de €37 millions à taux de change identiques principalement en raison de charges non récurrentes liées au refinancement de la dette en 2012, d'un taux d'intérêt moyen moins élevé sur une dette moins élevée et de charges d'intérêt sur contrats de location-financement moins élevées en raison de fermetures de magasins.

Le **bénéfice net des activités poursuivies** a été de €226 millions soit un bénéfice de base par action de €2,20. Cela représente une augmentation de 41,1% par rapport à €160 millions de bénéfice net des activités poursuivies soit un bénéfice de base par action de €1,61 l'an-

### REVENUS (EN MILLIARDS DE €)



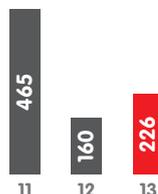
### MARGE D'EXPLOITATION SOUS-JACENTE (EN %)



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



### BÉNÉFICE NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (EN MILLIONS DE €)



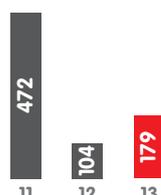
**+ 41,1 %**  
►► Bénéfice net des activités poursuivies



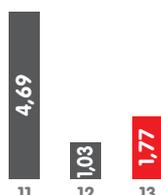
**+ 3,6 %**

► Marge d'exploitation sous-jacente

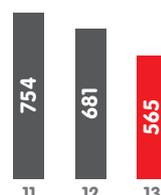
**BÉNÉFICE NET, PART DU GROUPE**  
(EN MILLIONS DE €)



**BÉNÉFICE NET DE BASE PAR ACTION**  
(PART DU GROUPE) (EN €)



**INVESTISSEMENTS**  
(EN MILLIONS DE €)



**DETTE NETTE**  
(EN MILLIARDS DE €)



née dernière. Ceci résulte de pertes de valeur, de charges financières et de fermetures de magasins moins élevées partiellement compensées par un bénéfice d'exploitation sous-jacent moins élevé.

Le Groupe Delhaize a enregistré une perte des activités abandonnées de €43 millions par rapport à une perte de €58 millions en 2012.

Le **bénéfice net, part du Groupe**, s'est élevé à €179 millions, une augmentation de 71,8% à taux de change réels (78,5% à taux de change identiques) par rapport à 2012. Par action, le bénéfice de base a été de €1,77 (€1,03 en 2012) et le bénéfice net dilué a été de €1,76 (€1,03 en 2012).

### Tableau des flux de trésorerie

En 2013, la **trésorerie nette provenant des opérations d'exploitation** s'est élevée à €1 185 millions, une diminution de €217 millions par rapport à 2012, principalement en raison d'une moindre amélioration des fonds de roulement dans l'ensemble du Groupe.

La **trésorerie nette utilisée dans des opérations d'investissement** a diminué de €58 millions à €572 millions, en raison principalement d'une plus grande discipline en matière d'investissements en 2013.

En 2013, le Groupe Delhaize a réalisé des **investissements** de €565 millions, dont €486 millions en immobilisations corporelles et €79 millions en immobilisations incorporelles.

48,8% des investissements totaux ont été consacrés aux activités américaines du Groupe, 24,8% aux activités belges, 22,4% au secteur Sud-Est de l'Europe et 4,0% aux activités Corporate.

Les investissements dans les ouvertures de nouveaux magasins se sont élevés à €140 millions (24,8% du total des investissements), une diminution de €15 millions par rapport à 2012 suite à une plus grande discipline en matière d'investissements. Le Groupe Delhaize a investi €132 millions (23,4% des investissements) en rénovations et agrandissements de magasins (€234 millions en 2012).

Les investissements en informatique, en logistique, en distribution et dans d'autres catégories se sont élevés à €293 millions (51,8% des investissements totaux), contre €292 millions en 2012.

La **trésorerie nette utilisée dans les opérations de financement** s'est élevée à €359 millions, une augmentation de €97 millions par rapport à l'année précédente principalement en raison de remboursements nets plus élevés de dettes.

### Bilan

A fin 2013, le **total des actifs** du Groupe Delhaize s'élevait à €11,6 milliards, 2,7% de moins qu'à fin 2012.

A fin 2013, le réseau de vente du Groupe Delhaize comptait 3 534 magasins, soit 83 magasins de plus qu'en 2012. La Société était propriétaire de 725 de ces points de vente. Le Groupe Delhaize était également propriétaire de 29 centres de distribution aux Etats-Unis, en Belgique et dans le Sud-Est de l'Europe.

A fin 2013, le **total des capitaux propres** avait diminué de 2,2% à €5,1 milliards. En 2013, le Groupe Delhaize a émis 528 072 nouvelles actions et a racheté 328 924 actions propres.

En 2013, le Groupe Delhaize a utilisé 172 116 actions propres afin de satisfaire principalement la levée de restriction de restricted stock units qui ont été octroyés dans le cadre des plans de rémunération fondée sur des actions. Au 31 décembre 2013, le Groupe détenait 1 200 943 actions propres.

Le ratio **dettes nettes** sur capitaux propres a été de 29,0% fin 2013 par rapport à 39,9% fin 2012. La dette nette a diminué de €599 millions à €1,5 milliard principalement suite à la génération importante de cash-flow libre.

## Revue Revue financière

A fin 2013, le Groupe Delhaize avait des engagements totaux sur des contrats de location simple pour 2014 pour un montant de €269 millions, dont €21 millions relatifs à des magasins fermés. Ces contrats ont généralement des échéances se situant entre 1 et 45 ans avec possibilité de renouvellement pour une échéance entre 3 et 30 ans.

### Événements postérieurs à la date de clôture

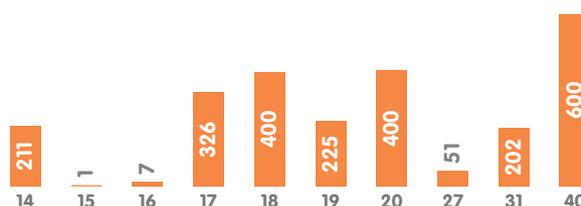
En février 2014, le Groupe Delhaize a annoncé la vente prévue de ses activités bulgares à AP Mart. Le Groupe prévoit d'enregistrer une perte de valeur d'approximativement €10 millions et classera ensuite ces activités en tant qu'actifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées. La transaction devrait se clôturer au deuxième trimestre 2014 et est soumise à l'approbation réglementaire ainsi qu'aux conditions normales de clôture et d'ajustements du fonds de roulement.

En février 2014 également, le Groupe Delhaize a reçu l'approbation de la Federal Trade Commission (FTC) américaine pour procéder à la vente de ses activités Sweetbay, Harveys et Reid's à Bi-Lo. Dans le cadre de la cession, Bi-Lo a accepté de désinvestir 12 magasins de Delhaize America et le Groupe Delhaize a accepté de conserver deux autres magasins et de les convertir à l'enseigne Food Lion. L'approbation finale par la FTC sera émise après une période de consultations de 30 jours.

## ► 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 » (<http://annualreport.delhaizegroup.com>). Ces mesures non définies par les normes comptables, ainsi que les ratios en découlant, sont définies dans le glossaire. Les mesures non définies par les normes comptables fournies dans ce rapport n'ont pas été auditées par le Commissaire.

### ÉCHÉANCE DE LA DETTE DU GROUPE DELHAIZE<sup>(1)</sup> (APRÈS SWAPS) (EN MILLIONS DE €)



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

# ÉTATS-UNIS

AVEC PLUS DE 60% DES VENTES, DELHAIZE AMERICA CONTRIBUE LE PLUS AU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE DELHAIZE. FORTE DE SES TROIS ENSEIGNES, LA SOCIÉTÉ OFFRE À SES CLIENTS TROIS FORMATS DE MAGASIN DIFFÉRENTS. EN 2013 DELHAIZE AMERICA EXPLOITE 1.514 MAGASINS, DONT SWEETBAY, HARVEYS ET REID'S, DANS 18 ÉTATS, RÉPARTIS SUR LA CÔTE EST DES ÉTATS-UNIS.



“  
EN ACTIONNANT  
LES LEVIERS  
ADÉQUATS,  
DELHAIZE AMERICA  
EST PARVENUE À  
GÉNÉRER DE LA  
CROISSANCE.  
”

## Marché

Aux États-Unis, l'économie a montré des signes d'amélioration en 2013. Le taux de chômage<sup>(1)</sup> a baissé de façon régulière tout au long de l'année, tombant de 7,8% en janvier 2013 à 6,7% en décembre 2013. Parallèlement, mais de façon moins linéaire, la confiance du consommateur<sup>(1)</sup> s'est aussi améliorée, passant de 72,8 en janvier à 75,1 en décembre 2013. Dans le sillage de ces signaux macroéconomiques positifs, les dépenses personnelles ont augmenté, tandis que l'inflation est restée faible durant la plus grande partie de l'année. A l'exception des mois de mars et d'août, le taux d'inflation<sup>(1)</sup> s'est maintenu sous les 2% pendant l'année et a atteint 1,5% à la fin décembre.

(1) Source : Trading Economics.

## Stratégie

Dans ce contexte de reprise timide, la compétition demeure forte dans la plupart des régions où le Groupe Delhaize mène ses activités. Les nouvelles ouvertures de magasins, ainsi que l'accroissement des activités promotionnelles réalisés par nos concurrents, continuent à créer un environnement difficile. Néanmoins, en actionnant les leviers adéquats, Delhaize America est parvenue à générer de la croissance. Chez Food Lion, le travail de repositionnement commencé en 2011 est arrivé à son terme et a rencontré son objectif, consistant à augmenter le chiffre d'affaires comparable dans tous les marchés repositionnés. Hannaford a répondu au durcissement du marché en investissant dans les prix, améliorant par la même occasion son offre aux clients, ainsi que son positionnement en termes de valeur.



## ▶▶ PERSPECTIVES

Tout laisse à penser que 2014 sera une année à nouveau passionnante pour Delhaize America. Cette année présentera de nombreuses opportunités. Elle verra la mise en œuvre progressive des nouvelles initiatives au sein du réseau de Food Lion, ainsi que le renforcement de la position d'Hannaford dans un marché de plus en plus concurrentiel.

Revue  
**États-Unis**



**100 %**

DES MAGASINS **FOOD LION**  
REPOSITIONNÉS



**+ 2,0 %**

CHIFFRE D'AFFAIRES  
COMPARABLE



**1 514 magasins**

DANS 18 ÉTATS

REVENUS



États-Unis  
61%

Autres  
segments  
39%



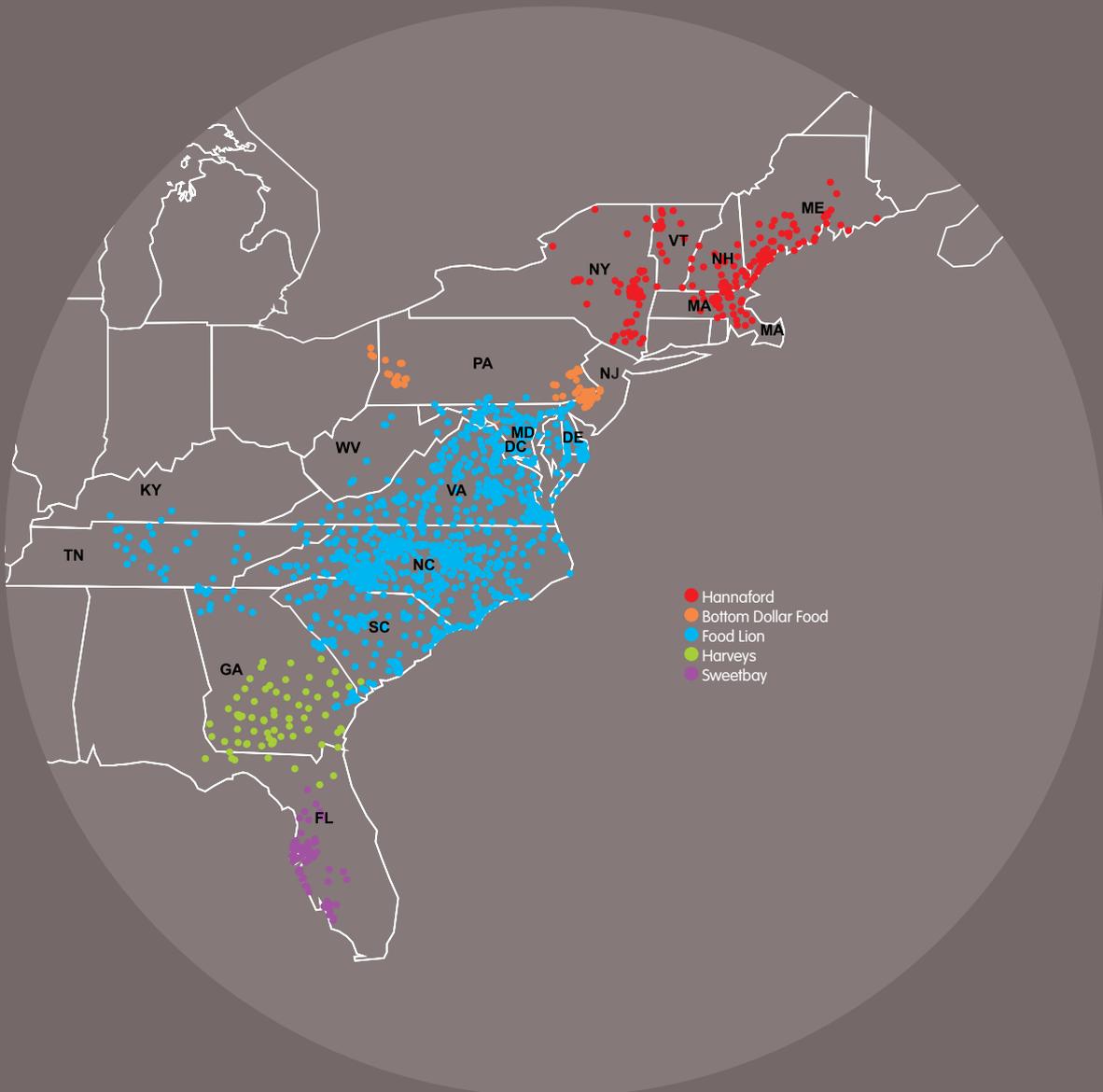
**\$ 17,1 mrd**

REVENUS TOTAUX  
EN 2013



**3,4 %**

MARGE  
OPÉRATIONNELLE



## Performance

Pour l'année 2013, Delhaize America a réalisé des **revenus** à hauteur de \$17,1 milliards (€12,9 milliards), une augmentation de 1,9% par rapport à 2012 en devise locale, soutenue par une croissance du chiffre d'affaires des magasins comparables de 2,0%. La **marge brute** aux Etats-Unis a diminué de 15 points de base à 25,9% suite à des investissements en prix chez Food Lion et Hannaford. Les **charges administratives et commerciales** en pourcentage des revenus ont augmenté de 6 points de base à 22,6% principalement suite à la réduction des bonus aux Etats-Unis au troisième trimestre 2012, largement compensée par des économies de coûts. La **marge d'exploitation sous-jacente** de nos activités américaines a diminué de 29 points de base à 3,7% suite aux investissements en prix, à une légère augmentation des charges administratives et commerciales et à la hausse des autres charges d'exploitation. Le **bénéfice d'exploitation sous-jacent** a diminué de 5,3% à \$639 millions (€481 millions). La **marge d'exploitation** a été de 3,4% principalement suite à \$53 millions (€40 millions) de charges de réorganisation, de pertes de valeurs sur immobilisations et des charges de fermetures de magasins.

### Food Lion

Food Lion est l'enseigne la plus importante du portefeuille du Groupe Delhaize. La chaîne de supermarchés exploite 1 124 magasins dans 11 États, y compris 11 magasins Reid's. L'ADN de Food Lion consiste en un solide réseau de magasins, offrant un large assortiment à prix bas. En 2013, le travail de repositionnement de la marque, initié en 2011, a pris fin. Grâce à ce travail, l'ensemble du réseau de Food Lion incarne et reflète désormais l'idée de

Simplicité, de Qualité et de Prix. L'analyse des performances réalisées par Food Lion en 2013 révèle que les efforts fournis se sont clairement traduits par une hausse significative des revenus. Pour tirer le meilleur parti de cette tendance, Food Lion a lancé au terme de l'année précédente une nouvelle série d'initiatives, basées sur les notions de Facilité, de Fraîcheur et de Prix abordables, avec comme finalité le maintien de la croissance annuelle.

### Hannaford

Depuis son acquisition par le Groupe Delhaize en 2000, Hannaford a maintenu sa solide position au nord-est des États-Unis. Réputé pour la qualité de son assortiment et le niveau élevé du service, Hannaford sert ses clients avec un réseau de 183 magasins. En 2013, l'enseigne a pris des mesures importantes pour défendre la part des dépenses que ses clients consacrent à l'alimentation, en améliorant son offre en termes de valeur et en augmentant les services proposés aux clients.

### Bottom Dollar Food

Bottom Dollar Food affiche la croissance la plus rapide parmi les enseignes du Groupe Delhaize aux États-Unis. Le format discount exploite 62 magasins, offrant un assortiment réduit mais pratique constitué de produits à marque nationale et à marque propre, ainsi que de viande fraîche et des fruits et légumes. L'élément distinctif de l'enseigne, qui fait la fierté de Bottom Dollar Food, réside dans la politique de prix "We won't be beat", qui garantit aux clients les prix les plus bas. Les magasins sont principalement implantés dans les marchés les plus densément peuplés de l'État de Pennsylvanie : Philadelphie et Pittsburgh. En 2013, 6 nouveaux magasins ont été ouverts.



## ► SWEETBAY, HARVEYS ET REID'S

Dans un environnement hautement concurrentiel, le Groupe Delhaize doit opérer des choix quant aux régions les plus propices au déploiement de ses ressources, mais aussi quant à la meilleure façon de procéder. C'est pour cette raison qu'en 2013, le Groupe Delhaize a décidé de céder les activités des enseignes Sweetbay, Harveys et Reid's. La transaction a été annoncée au deuxième trimestre de 2013 et sa clôture est prévue pour la première moitié de 2014. Au total, 154 magasins seront cédés pour un prix total de \$267 millions en numéraire, sous réserve des ajustements habituels.

## CHIFFRES CLÉS (AU 31 DÉCEMBER 2013)

|   |  |  |  |  |  |
|---|---|---|---|--|---|
|  | <b>1 124<sup>(1)</sup></b>  | <b>183</b>  | <b>62</b>   | <b>72</b>  | <b>73</b>   |
|  | Sud-est et centre de la côte Atlantique   | Nord-est  | New Jersey, Ohio, Pennsylvanie  | Géorgie, nord de la Floride, Caroline du Sud   | Côte ouest de la Floride  |
|  | 25 000 - 45 000   | 25 000 - 55 000   | 18 000 - 20 000   | 25 000 - 45 000  | 25 000 - 50 000   |
|  | 15 000 - 20 000   | 25 000 - 46 000   | 6 000 - 8 000   | 15 000 - 20 000  | 28 000 - 42 000   |

(1) Y compris 11 magasins Reid's

# BELGIQUE

LE GROUPE DELHAIZE TROUVE SES RACINES EN BELGIQUE, OÙ LA SOCIÉTÉ EXPLOITE UN RÉSEAU DE DIFFÉRENTS FORMATS DE MAGASINS INTÉGRÉS ET AFFILIÉS, COMPRENANT DES SUPERMARCHÉS, DES MAGASINS DE PROXIMITÉ, DES MAGASINS SPÉCIALISÉS COMME TOM&CO ET LES SUPERMARCHÉS DISCOUNT RED MARKET. CE LARGE PORTEFEUILLE DE DIFFÉRENTS FORMATS, COMBINÉ À CADDY HOME, DELHAIZE DIRECT ET DELHAIZE WINEWORLD, NOS PLATEFORMES DE COMMERCE EN LIGNE, PERMET À DELHAIZE BELGIQUE DE RENCONTRER LES DIFFÉRENTS BESOINS, TOUJOURS CROISSANTS, DE SES CLIENTS. À FIN 2013, LE GROUPE EXPLOITAIT 852 MAGASINS EN BELGIQUE ET AU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG, UNE AUGMENTATION NETTE DE 12 POINTS DE VENTE PAR RAPPORT À L'ANNÉE PRÉCÉDENTE.



## Marché

Delhaize Belgique a encore mené ses activités dans un marché hautement concurrentiel. Bien que l'ensemble des indicateurs macroéconomiques semble laisser apparaître des signes d'apaisement, la confiance des consommateurs<sup>(1)</sup> est restée négative tout au long de l'année. Au début de 2013, la confiance des consommateurs était au même niveau qu'en 2009. C'est précisément ce manque de confiance, mais aussi les nouveaux arrivés sur le marché et la pression commerciale grandissante venue des distributeurs alimentaires à bas prix, qui ont entraîné cet environnement difficile.

## Stratégie

Bien consciente de ces défis, Delhaize Belgique est restée concentrée sur son ambition de redevenir le supermarché préféré de Belgique. Cette ambition se fonde sur les solides enseignes de Delhaize Belgique, avec le soutien



**+ 3,0 %**

►► de revenus en comparaison avec 2012

## CHIFFRES CLÉS (AU 31 DÉCEMBER 2013)

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|---|---|---|---|---|---|
|                 | 147   | 224   | 226   | 112   | 12  | 131   |
|  m <sup>2</sup> | 1 900   | 1 125   | 500   | 140   | 1 200   | 450   |
|                 | 17 000  | 12 000  | 6 500   | 2 000   | 5 700   | 3 600   |

des magasins affiliés. En 2013, l'enseigne a pris différentes initiatives pour réaliser cette ambition. Par exemple, le nombre de magasins affiliés qui ont rejoint les enseignes de Delhaize a augmenté de 5%, les supermarchés intégrés de premier plan ont bénéficié d'un remodeling significatif, en préparation du futur, et un nouveau centre de distribution semi-automatisé destiné à l'alimentation fraîche a été ouvert pour accroître l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement.

## Performance

Delhaize Belgique a enregistré €5,1 milliards de **revenus** en 2013, soit une augmentation de 3,0% par rapport à 2012, laquelle résulte de la croissance du chiffre d'affaires des magasins comparables à hauteur de 1,8% et de la croissance du réseau à hauteur de 1,4%. Pour l'année entière, la part de marché de Delhaize Belgique est restée stable par rapport à 2012, et s'est maintenue à 25,5%. La **marge brute** de Delhaize Belgique a diminué de 10 points de base à 20,2% des revenus suite aux investissements en prix et à l'augmentation de l'activité promotionnelle. Les **charges administratives et commerciales** ont augmenté de 34 points de base à 17,1% suite à l'impact de l'indexation automatique des salaires et à la comptabilisation d'un remboursement de précompte professionnel au quatrième trimestre 2012. Le **bénéfice d'exploitation sous-jacent** a augmenté de 1,0% à €198 millions et la **marge d'exploitation sous-jacente** de Delhaize Belgique a diminué de 4,0% à 3,9%.

## Supermarchés - Delhaize

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

## Supermarchés affiliés - AD Delhaize

AD Delhaize est une chaîne de supermarchés exploités par des indépendants. Ces magasins, 224 en 2013, sont similaires aux supermarchés intégrés, bien que de plus petite taille en moyenne. En 2013, nos magasins affiliés demeurent un important moteur de la croissance de Delhaize Belgique.

## Magasins de proximité affiliés - Proxy et Shop & Go

Proxy est un format de magasins de proximité mettant l'accent sur les produits frais et les produits à marque propre. En 2013, le réseau Proxy s'est étoffé de 15 nouveaux magasins. Les Shop & Go sont de petits magasins de convenance situés principalement dans des stations-service. Ils ciblent les clients aux attentes élevées en matière de proximité, de convenance, de rapidité et d'heures d'ouverture plus étendues. 12 magasins Shop & Go supplémentaires ont été ajoutés en 2013 pour atteindre un total de 112.

“

DELHAIZE BELGIQUE EST **AU PLUS PRÈS DE SES CLIENTS ET DE LEURS DIFFÉRENTS BESOINS VIA UN PORTEFEUILLE DE DIFFÉRENTS FORMATS.**

”

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

Les magasins discount alimentaires Red Market forment un nouveau concept qui combine produits de grande qualité (à marque propre ou marque nationale), nouvelles technologies et convenance, avec du personnel serviable et des prix très compétitifs. Afin d'atteindre autant de clients que possible, les magasins sont ouverts sept jours sur sept. Les deux premiers supermarchés Red Market ont ouvert leurs portes en 2009. En 2013, trois nouveaux magasins Red Market ont été ouverts, portant leur nombre total à 12.

## Magasins pour animaux domestiques - Tom & Co

Tom & Co est la principale chaîne de magasins pour animaux de compagnie en Belgique. Ses 131 magasins proposent de la nourriture, des produits de soin, des services de soin et des accessoires pour animaux domestiques. Après la première ouverture d'un magasin pilote en France en 2012, Tom & Co y a ouvert un second magasin en 2013.

(1) Source : Trading Economics.



## ► EN EXCLUSIVITÉ CHEZ DELHAIZE BELGIQUE

En 2013, Delhaize Belgique a de nouveau réussi à surprendre ses clients avec de nouveaux produits et de nouveaux services. Quelques exemples phares.

- Delhaize Belgique s'est associée à « **De Vegetarische Slager** », une société importante située aux Pays-Bas et qui développe des produits végétariens ou des substituts à la viande, pour offrir en exclusivité six nouveaux produits dans les magasins Delhaize de Belgique.
- Delhaize lance une nouvelle gamme de **céréales à base d'un édulcorant naturel, la Stévia**, réduisant ainsi le sucre de 70%, la graisse de 40%, et multipliant les fibres alimentaires par cinq.
- Surfant sur la vague de l'intérêt renouvelé pour les cocktails, Delhaize s'est associée à la célèbre distillerie belge Filliers et à Manuel Wouters, mixologue, pour développer un **nouveau gin de prestige**, à la saveur unique.
- La Belgique a une solide réputation en matière de bière ; aussi, après le succès des bières Single Hop et Xtreme Hop introduites en 2012, Delhaize a développé et introduit une **nouvelle gamme de bières** contenant chacune une levure différente, pour éclairer les clients sur la façon dont la levure contribue à l'arôme de la bière.
- En plus de la bière, la Belgique est aussi célèbre pour son chocolat. En 2013, Delhaize a introduit sous sa marque propre une **pâte à tartiner aux noisettes, sans huile de palme**. Dès lors, la pâte à tartiner, développée en collaboration avec des experts en nutrition, des médecins et des fournisseurs, contient 40% de graisses saturées en moins.



**852**

**MAGASINS  
EN BELGIQUE**



**16 227**

**COLLABORATEURS  
EN BELGIQUE**



**119 magasins**

**AVEC UN POINT D'ENLÈVEMENT  
DELHAIZE DIRECT**



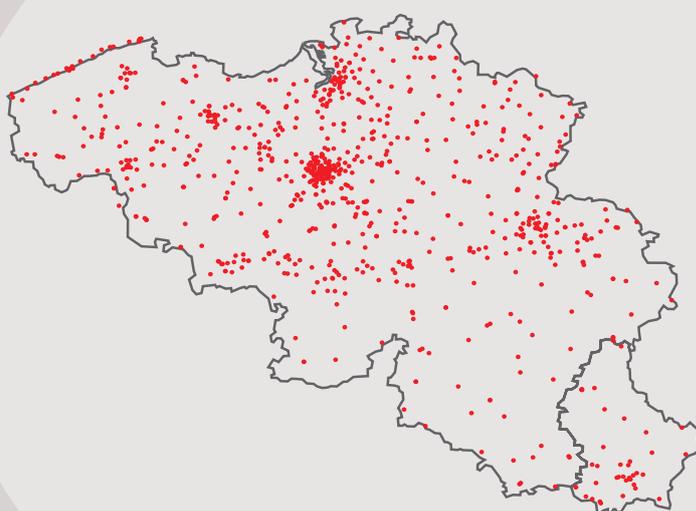
**+ 12**

**NOUVEAUX MAGASINS  
DANS LE RÉSEAU**



**1 300**

**VINS DIFFÉRENTS  
DISPONIBLES VIA  
DELHAIZE WINE  
WORLD**



## ▶▶ INITIATIVES E-COMMERCE

En plus de sa présence physique significative, 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 en ligne sur un site internet spécifique et viennent ensuite chercher leurs achats dans l'un des 119 points de vente disposant d'un point d'enlèvement. L'objectif est d'accroître ce nombre en 2014 et de poursuivre l'installation de ce service dans nos magasins affiliés.

▶▶ **Delhaize Wineworld** : Avec plus de 1 300 vins différents, Delhaize Belgique offre à ses clients l'un des assortiments en vin les plus vastes du pays. 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 au domicile du client. En 2013, Delhaize Wineworld a élargi son assortiment en y intégrant plus de 80 marques de whiskeys exclusifs et de première qualité.

▶▶ **Caddy Home** : Destiné aux clients pressés ou à mobilité réduite, qui n'ont donc pas la possibilité de se rendre dans un magasin Delhaize. Les marchandises peuvent être commandées en ligne, par téléphone ou par fax. Elles sont livrées au domicile du client, au moment convenu par celui-ci.

**80**

▶▶ **whiskeys exclusifs  
et de première  
qualité dans notre  
assortiment**



# SUD-EST DE L'EUROPE

LE SECTEUR SUD-EST DE L'EUROPE AFFICHE LA CROISSANCE LA PLUS IMPORTANTE AU SEIN DU GROUPE DELHAIZE. EN 2013, PRÈS DE 15% DU CHIFFRE D'AFFAIRES PROVENAIT DE CETTE RÉGION. LE GROUPE DELHAIZE A MAINTENU SES NIVEAUX D'INVESTISSEMENT EN GRÈCE, EN ROUMANIE ET EN SERBIE AFIN D'ÉTENDRE DAVANTAGE SON RÉSEAU DE MAGASINS, MAIS AUSSI AFIN DE DÉVELOPPER ET D'AMÉLIORER SA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT.

## Marché

2013 fut à n'en pas douter une année à nouveau difficile pour les affaires dans le Sud-Est de l'Europe. Toutefois, il y a eu des signes évidents d'amélioration. En Serbie, par exemple, la croissance du PIB s'est révélée légèrement positive dans la seconde moitié de l'année et le taux de chômage<sup>(1)</sup>, qui avait atteint un niveau record de 25% en 2012, a baissé. En Grèce, le chômage a fort heureusement cessé sa progression et la contraction du PIB a ralenti. Dans cette région, la Roumanie ravive l'optimisme, car tant la croissance du PIB que les dépenses du consommateur semblent y indiquer que les années difficiles 2010 et 2011 sont derrière nous.

## Stratégie

Le Groupe Delhaize continue de croire au développement de cette région et de stimuler ce dernier. C'est pourquoi, en 2013, nous avons commencé la construction d'un nouveau centre de distribution en Serbie, afin de réduire nos livraisons par envoi direct et de soutenir nos ambitions de croissance. En Grèce, Alfa Beta a opéré les bons choix stratégiques pour gagner le cœur et le portefeuille du client grec. La part de marché, à nouveau à la hausse en 2013, atteignait un record historique de 23% (Source : AC Nielsen). En Roumanie, Mega Image augmente aussi sa part de marché, même si cette croissance est principalement due à son programme d'expansion rapide des magasins.

(1) Source : Trading Economics.



## Performance

Pour l'année 2013 complète, les **revenus** dans le Sud-Est de l'Europe ont augmenté de 5,1% à €3,1 milliards, principalement grâce à la croissance du volume en Grèce et à l'ouverture de 103 magasins en Roumanie. L'évolution du chiffre d'affaires comparable était de -0,3% pour l'année. La **marge brute** a augmenté de 31 points de base à 23,6% grâce à l'amélioration des conditions d'achat en Roumanie et en Serbie. Les **charges administratives et commerciales** en pourcentage des revenus ont augmenté de 16 points de base à 20,6% en raison des charges plus élevées en Serbie et de la croissance élevée en Roumanie. La **marge d'exploitation sous-jacente** a été de 3,6% (3,5% en 2012) tandis que le **bénéfice d'exploitation sous-jacent** a été de €114 millions, soit une augmentation de 8,7% à taux de change identiques.

## ► ALBANIE ET MONTÉNÉGR

En 2013, le Groupe Delhaize a réalisé des changements structurels et opéré des changements stratégiques pour améliorer la performance globale du secteur. De ce fait, les activités en Albanie et au Monténégro ont été cédées. Au Monténégro, le Groupe Delhaize et l'acheteur, Expo Commerce, ont conclu un contrat de franchise aux termes duquel Expo Commerce continuera à exploiter les magasins Maxi, Mini Maxi et Tempo sous les mêmes enseignes et à proposer des produits à marque propre Delhaize dans les magasins. Ces transactions permettront au Groupe Delhaize d'allouer des ressources là où elles sont susceptibles de générer les rendements les plus élevés et de créer le plus de valeur pour toutes ses parties prenantes.

## Revue Sud-Est de l'Europe

### ►► INDONÉSIE



Le Groupe Delhaize est actif en Indonésie, où il détient 51% du capital de Super Indo. En raison d'un changement effectué dans les normes IFRS, Super Indo n'est plus consolidé proportionnellement et est comptabilisé selon la méthode de mise en équivalence (consolidation sur une ligne).

Avec plus de 245 millions d'habitants, l'Indonésie est la plus importante économie du sud-est asiatique et, en 2013, a conservé sa réputation de solide moteur de croissance. Le PIB<sup>(1)</sup> a encore progressé de 5,7%, le taux de chômage a légèrement diminué, la confiance des consommateurs a grimpé jusqu'aux niveaux élevés de 2005 et le chiffre d'affaires<sup>(2)</sup> a atteint un sommet à fin 2013, avec un solide taux de croissance de 18,3%.

Super Indo a capitalisé sur l'amélioration de ces conditions économiques en ouvrant 15 nouveaux magasins en 2013, portant ainsi à 117 le nombre total des magasins. La plupart des magasins Super Indo sont situés sur l'île de Java, dans les villes densément peuplées de Jakarta, Bandung, Surabaya 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, éléments de différenciation majeure sur le marché indonésien.

#### Alfa Beta - Grèce

Alfa Beta exploite en Grèce un réseau de magasins de différents formats, composé de magasins intégrés et affiliés. Alfa Beta est réputé pour son vaste assortiment, notamment des produits frais et bio et des spécialités locales. En 2013, Alfa Beta a de nouveau rencontré les besoins des clients grecs et a vu sa part de marché augmenter en récompense de cette attention particulière accordée aux clients. Son réseau de magasins s'est étoffé de 13 magasins (nets) pour atteindre un total de 281 magasins.

#### Mega Image - Roumanie

Mega image exploite des supermarchés de quartier concentrés sur Bucarest qui mettent l'accent sur la proximité, les prix compétitifs, la variété et une solide offre en produits frais. Après avoir accéléré son programme d'expansion en 2011 et 2012, Mega Image a maintenu le rythme élevé de son expansion en 2013 en ouvrant 103 nouveaux magasins. Cette croissance est due principalement au développement et au déploiement du format Shop & Go, qui a permis à Mega Image de répondre aux besoins de proximité et de convenance des consommateurs roumains. Pour la première fois depuis le lancement du nouveau format de magasin en 2010, Mega Image a ouvert son premier magasin Shop & Go à l'extérieur de Bucarest.

#### Serbie

En exploitant 381 magasins principalement sous l'enseigne Maxi, le Groupe Delhaize est le premier distributeur alimentaire de Serbie. En plus de Maxi, Delhaize Serbia est aussi actif sous l'enseigne Tempo. Les deux enseignes offrent un large assortiment, incluant des produits frais et des produits de boulangerie, Maxi se concentrant essentiellement sur l'alimentation et Tempo accordant une plus grande attention aux produits non alimentaires. L'un des points forts de Delhaize Serbia est d'avoir implanté ses magasins à des emplacements très convoités.

Pour se différencier davantage eu égard aux emplacements, Delhaize Serbia a introduit en

2013 un nouveau concept sur le marché, le magasin Mini. Les magasins Mini sont situés dans les stations-service et ouvrent 24 h sur 24, 7 j sur 7. Ils offrent un large assortiment de marchandises, dont des produits à marque propre, réparties dans différentes catégories, dont la crèmerie, les fruits, les boissons, la nourriture pour animaux et l'hygiène personnelle.

#### Bulgarie<sup>(2)</sup>

En Bulgarie, Delhaize est actif sous l'enseigne Piccadilly. Piccadilly est connue pour son vaste assortiment, l'accent sur les produits frais et ses heures d'ouverture prolongées. Le réseau se compose de supermarchés Piccadilly traditionnels et de magasins de proximité Piccadilly Daily. La plupart des magasins Piccadilly sont situés dans des zones urbaines, principalement à Sofia, Varna et Plovdiv. Durant l'été 2013, Piccadilly a franchi un cap avec l'ouverture de son 50<sup>e</sup> magasin dans le centre de Sofia. À fin 2013, le Groupe Delhaize exploitait 54 points de vente en Bulgarie, une augmentation de 11 magasins par rapport à l'année précédente.

#### Bosnie-Herzégovine<sup>(2)</sup>

Le Groupe Delhaize exploite un réseau de 39 magasins en Bosnie-Herzégovine, ce qui en fait l'un des plus importants distributeurs alimentaires du pays. Le réseau multi-formats se compose de magasins de proximité Mini Maxi, de supermarchés Maxi, d'hypermarchés Tempo et de magasins discount Tempo Express.

“  
LE GROUPE DELHAIZE  
A MAINTENU  
SES NIVEAUX  
D'INVESTISSEMENT  
EN GRÈCE,  
EN ROUMANIE ET  
EN SERBIE.

”

(1) Source : Trading Economics.

(2) Vendu au 1<sup>er</sup> trimestre 2014.

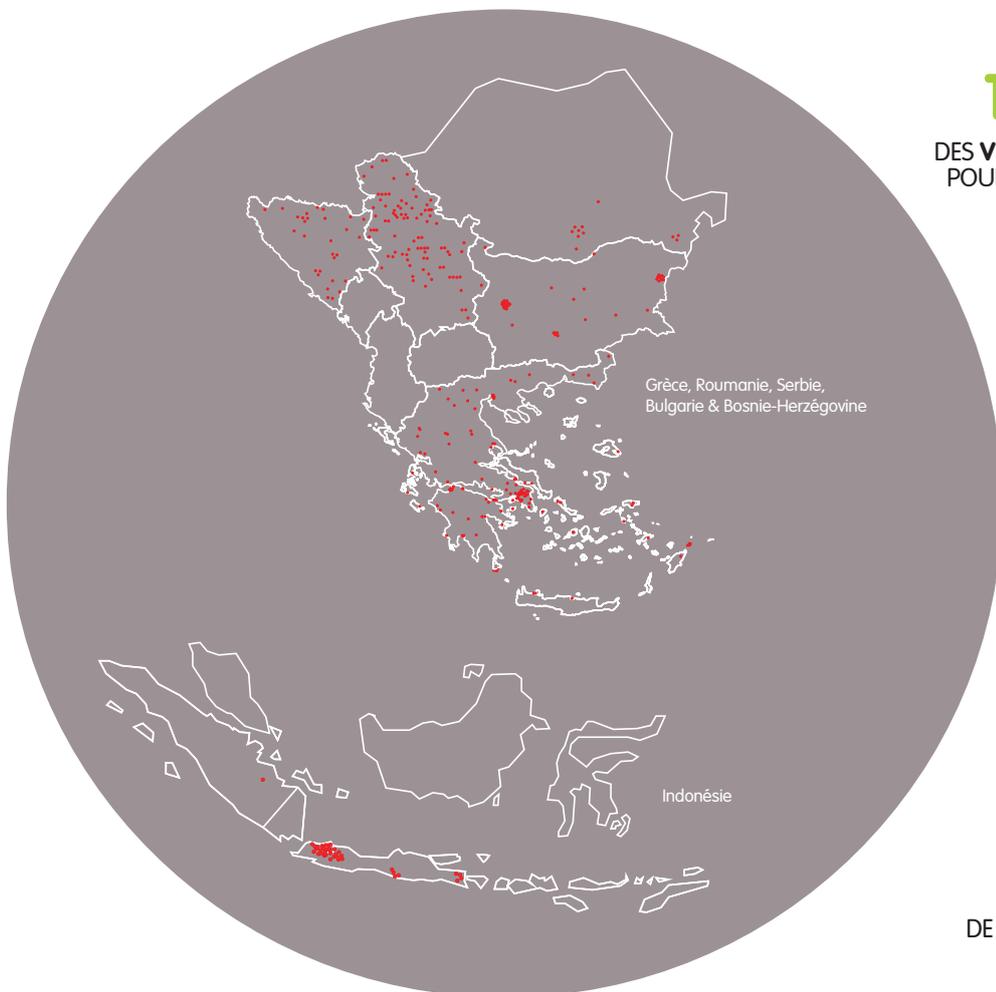
**CHIFFRES CLÉS (AU 31 DÉCEMBER 2013)**

|  | Bosnie-Herzégovine |             |                | Bulgarie        |               | Serbie      |             |                |             |
|--|--------------------|-------------|----------------|-----------------|---------------|-------------|-------------|----------------|-------------|
|  |                    |             |                |                 |               |             |             |                |             |
|  | <b>18</b>          | <b>19</b>   | <b>2</b>       | <b>32</b>       | <b>22</b>     | <b>206</b>  | <b>149</b>  | <b>11</b>      | <b>15</b>   |
|  | 400                | 400 - 2 500 | 4 000 - 10 000 | 2 200           | 250           | jusqu'à 400 | 400 - 2 500 | 4 000 - 10 000 | 500 - 2 000 |
|  | 12 000             | 19 000      | 25 000         | 15 000 - 18 000 | 3 000 - 6 000 | 6 600       | 14 500      | 31 500         | 5 000       |

|  | Grèce      |           |           |          |           | Roumanie   | Indonésie                |            |
|--|------------|-----------|-----------|----------|-----------|------------|--------------------------|------------|
|  |            |           |           |          |           |            |                          |            |
|  | <b>166</b> | <b>43</b> | <b>52</b> | <b>7</b> | <b>13</b> | <b>168</b> | <b>128<sup>(1)</sup></b> | <b>117</b> |
|  | 1 250      | 440       | 500       | 220      | 2 370     | 600        | 260                      | 1 000      |
|  | 13 300     | 4 150     | 6 750     | 4 250    | 8 200     | 5 900      | 2 000                    | 8 700      |

(1) Y compris un AB Cool Food.



**15 %**

DES VENTES TOTALES  
POUR LE SEGMENT  
SEE



**€ 3,1 mrd**

REVENUS (+ 5,1 %)



**+ 103**

NOUVEAUX MAGASINS  
EN ROUMANIE



**23 %**

DE PART DE MARCHÉ  
EN GRÈCE

# GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

## CONSEIL D'ADMINISTRATION (au 31 décembre 2013)



### ► 1. MATS JANSSON (1951)

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

### ► 2. CLAIRE H. BABROWSKI (1957)

Administratrice depuis 2006  
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 de la Keenen Flagler Business School à l'Université de Caroline du Nord, États-Unis

### ► 3. SHARI L. BALLARD (1966)

Administratrice depuis 2012  
CHRO/President, International and Enterprise Executive Vice President de Best Buy Co., Inc.  
Baccalauréat en Travail social de l'Université de Flint – Michigan, États-Unis

### ► 4. BARON BECKERS-VIEUJANT (1960)

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

### ► 5. JACQUES DE VAUCLEROY (1961)

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

### ► 6. ELIZABETH DOHERTY (1957)

Administratrice depuis 2013  
Membre du Conseil d'Administration de Nokia  
Administratrice non exécutive de Dunelm PLC  
Ancien membre du Conseil d'Administration de Brambles Industries, Reckitt Benckiser et SABMiller  
Ancienne CFO de Reckitt Benckiser

Ancienne CFO de Brambles Industries  
Baccalauréat en Sciences (avec distinction) en études libérales avec spécialisation en sciences (Physique) de l'Université de Manchester, UK

### ► 7. HUGH G. FARRINGTON (1945)

Administrateur depuis 2005  
Ancien Président et CEO de Hannaford  
Ancien Vice-Président de Delhaize America  
Ancien Vice-Président exécutif du Groupe Delhaize  
Baccalauréat en Histoire de l'Université de Dartmouth, Master en Éducation de l'Université du New Hampshire, États-Unis

### ► 8. WILLIAM G. McEWAN (1956)

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

### ► 9. DIDIER SMITS (1962)

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

### ► 10. JACK L. STAHL (1953)

Administrateur depuis 2008  
Ancien Président et CEO de Revlon  
Ancien Président et COO de The Coca-Cola Company  
Ancien CFO de The Coca-Cola Company  
Ancien Président de Coca-Cola North America  
Administrateur de Dr. Pepper Snapple Group et de Coty  
Membre du CVC Capital Board of Advisors  
Ancien Administrateur de Shering-Plough  
Ancien Administrateur de Saks Inc.  
Administrateur du The Boys and Girls Clubs of America  
MBA de la Wharton Business School de l'Université de Pennsylvanie, États-Unis

### ► 11. BARON VANSTEENKISTE (1947)

Administrateur depuis 2005  
Président de Sioen  
Ancien Vice-Président et ancien CEO de Recticel  
Ancien Président des Groupes Spector Photo Group et Telindus  
Administrateur du Groupe Spector Photo  
Ancien Président la Fédération des entreprises belges  
Membre de la Commission Corporate Governance  
Master ingénieur civil de la Katholieke Universiteit Leuven (KUL), Belgique

## COMITÉ EXÉCUTIF (au 31 décembre 2013)

### ► 12. FRANS MULLER (1961)

Président du Comité Exécutif et CEO du Groupe Delhaize  
 Master en Sciences économiques de Erasmus University, Rotterdam, Pays-Bas  
 A rejoint le Groupe Delhaize en 2013

### ► 13. PIERRE BOUCHUT (1955)

EVP et CFO du Groupe Delhaize  
 Diplômé de la HEC, Paris, France  
 Master en Économies Appliquées de l'Université Paris Dauphine, France  
 A rejoint le Groupe Delhaize en 2012

### ► 14. NICOLAS HOLLANDERS (1962)

EVP of Human Resources, IT and Sustainability du Groupe Delhaize, jusqu'en mars 2014  
 Masters en Droit et Master en Droit notarial de la Katholieke Universiteit Leuven (KUL), Belgique  
 Post Graduat en Économie de l'Université Catholique de Louvain (UCL), Belgique  
 A rejoint le Groupe Delhaize en 2007

### ► 15. KOSTAS MACHERAS (1953)

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

### ► 16. MAURA ABELN SMITH (1955)

EVP, General Counsel and General Secretary du Groupe Delhaize  
 Baccalauréat en Arts (Économie) de l'Université de Vassar, Poughkeepsie, New York, États-Unis  
 Master en Philosophie (Économie) de l'Université d'Oxford, Oxford, Angleterre  
 Doctorat en Droit (Bourse John M. Olin en Droit et Économie) de l'Université de Miami School of Law, Coral Gables, Floride, États-Unis  
 A rejoint le Groupe Delhaize en 2013



12



13



14



15



16

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

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

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

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

Le Groupe Delhaize SA, une société anonyme belge, observe les principes de gouvernance d'entreprise décrits dans le Code belge de Gouvernance d'Entreprise de 2009, que le Groupe a adopté comme son code de référence en 2009. Le Code belge de Gouvernance d'Entreprise est disponible sur le site Internet [www.corporategovernance-committee.be/fr](http://www.corporategovernance-committee.be/fr). Conformément aux règles et directives du Code belge de Gouvernance, le cadre de gouvernance des activités de la Société est spécifié dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise du Groupe Delhaize (la « Charte »).

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

Comme le recommande le Code belge de Gouvernance, cette Déclaration de Gouvernance d'Entreprise se concentre sur des faits liés à la gouvernance d'entreprise dans la Société, en ce compris les modifications et autres événements survenus en 2013 qui pourraient influencer le cadre de gouvernance d'entreprise de la Société.

## Le Conseil d'Administration

### Mission du Conseil d'Administration

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

### Composition du Conseil d'Administration

Au 31 décembre 2013, le Conseil d'Administration du Groupe Delhaize se composait de 11 membres. Conformément aux exigences stipulées dans le Règlement du Conseil d'Administration, le Conseil réévalue périodiquement les critères liés à la qualité de membre du Conseil, dont il tient compte dans le contexte de la composition actuelle et future du Conseil et de ses comités. Cette évaluation s'effectue sur la base de critères que doivent remplir les administrateurs ou candidats administrateurs, tels que les connaissances, l'expérience, l'indépendance, l'intégrité, la diversité et les compétences spécifiques, ainsi que la disposition des administrateurs ou candidats administrateurs à consacrer le temps nécessaire aux missions qui relèvent du Conseil.

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

Le Comité de Rémunération et de Nomination a accordé une attention particulière à la composition du Conseil d'Administration, en émettant notamment des conditions quant aux futurs administrateurs, en tenant compte des exigences d'indépendance des administrateurs, du besoin permanent d'expertise dans les domaines de la finance et de la rémunération ainsi que d'autres critères de compétences, comme la parité hommes/femmes (discutée ci-après).

## CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2013 ET MEMBRES DES COMITÉS

| Nom<br>(Année de naissance)                | Fonction                      | Administrateur<br>Depuis | Échéance du<br>mandat       | Membre du<br>Comité d'Audit | Membre du Comité<br>de Rémunération et<br>Nomination |
|--|-------------------------------|--------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--|
| Mats Jansson (1951)                        | Président <sup>(1)</sup>      | Mai 2011                 | 2014                        |                             | x  |
| Shari L. Ballard (1966)                    | Administrateur <sup>(1)</sup> | Mai 2012                 | 2015                        |                             | x  |
| Claire H. Babrowski (1957)                 | Administrateur <sup>(1)</sup> | Mai 2006                 | 2016                        | x                           |  |
| Baron Beckers-Vieujant<br>(1960)           | Administrateur                | Mai 1995                 | 2015                        |                             |  |
| Elizabeth Doherty (1957)                   | Administrateur <sup>(1)</sup> | Mai 2013                 | 2016                        | x                           |  |
| Jacques de Vaucleroy<br>(1961)             | Administrateur <sup>(1)</sup> | Mai 2005                 | 2015                        |                             | x  |
| Hugh G. Farrington (1945)                  | Administrateur                | Mai 2005                 | 2014                        |                             | Président  |
| Jean-Pierre Hansen (1948)<br>(démissionné) | Administrateur <sup>(1)</sup> | Mai 2011                 | 30 juin 2013 <sup>(2)</sup> | x                           |  |
| William G. McEwan (1956)                   | Administrateur <sup>(1)</sup> | Mai 2011                 | 2014                        |                             | x  |
| Didier Smits (1962)                        | Administrateur                | Mai 1996                 | 2015                        |                             |  |
| Jack L. Stahl (1953)                       | Administrateur <sup>(1)</sup> | Août 2008                | 2014                        | Président                   |  |
| Baron Vansteenkiste (1947)                 | Administrateur <sup>(1)</sup> | Mai 2005                 | 2015                        | x                           |  |

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

(2) M. Hansen a quitté le Conseil d'Administration le 30 juin 2013.

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

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

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

Périodiquement, et au moins tous les ans, le Conseil évalue sa performance globale, mais aussi celle de ses Comités et de ses membres. L'objectif de ces évaluations est d'améliorer les performances du Conseil. Le Conseil est d'avis que cette évaluation sera accomplie le plus efficacement grâce à un processus d'évaluation confidentiel, approuvé par le Conseil, et facilité par le General Counsel and General Secretary de la Société, qui peut faire appel à un spécialiste externe, lorsque cela est jugé nécessaire. Les résultats des évaluations du Conseil et du Comité sont discutés en séance plénière du Conseil. Les évaluations individuelles de chaque Administrateur ne sont communiquées qu'au Président du Conseil qui les rencontre pour discuter de leurs performances.

Dans le cadre du processus de nomination des administrateurs qui souhaitent à être élus par les actionnaires lors de l'assemblée générale, chaque administrateur est évalué sur la base des critères de

compétences des administrateurs. Si, à quelque moment que ce soit, le Conseil estime qu'un administrateur ne satisfait pas aux critères de performance, ou qu'il ne répond plus aux critères de compétences des administrateurs, ni aux Normes d'Indépendance, ou que les actes de cet administrateur nuisent à la réputation du Conseil et de la Société, le Conseil peut demander la démission de cet administrateur. Selon les Statuts de la Société, les administrateurs peuvent être révoqués à tout moment par un vote majoritaire lors de chaque Assemblée des Actionnaires.

### Rapport d'activité du Conseil d'Administration en 2013

En 2013, le Conseil d'Administration s'est réuni dix fois (six réunions ordinaires et quatre réunions spéciales). Tous les administrateurs étaient présents à toutes les réunions du Conseil, à l'exception de Mme Claire H. Babrowski et MM. Jacques de Vaucleroy et Mats Jansson, tous trois excusés lors d'une réunion, et M. Jean-Pierre Hansen, excusé lors de cinq réunions (avant sa démission du Conseil d'Administration en juin 2013).

En 2013, les activités du Conseil comprenaient notamment :

- Des sessions régulières avec le CEO sans aucun autre membre de la direction
- Une session stratégique annuelle sur les principaux points stratégiques
- Le plan de succession de la fonction de CEO et d'autres membres du Comité Exécutif.
- L'analyse des résultats financiers de la Société par rapport au budget 2013 approuvé, et analyse du budget annuel pour 2014 et du plan financier triennal (approuvé en janvier 2014).
- L'examen régulier de la marche des affaires
- L'analyse et l'approbation des états financiers trimestriels, semestriels et annuels, y compris la proposition d'affectation du résultat et dividendes, les états financiers consolidés, la rapport de gestion sur les états financiers statutaires et consolidés et le rapport annuel.

- L'approbation des communiqués de presse relatifs aux revenus et aux résultats
- L'approbation de la publication du Rapport d'Avancement sur la Durabilité 2012
- La nomination d'un nouvel administrateur, la nomination d'administrateurs pour le renouvellement de leur mandat et l'évaluation de leur indépendance
- L'examen et la décision sur d'éventuels acquisitions et désinvestissements
- L'examen et la mise à jour réguliers des questions de trésorerie
- Les rapports des Présidents des Comités du Conseil et les décisions sur la base des recommandations de ces Comités
- La convocation et la fixation de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale Ordinaire
- Approbation de la sollicitation de consentement des détenteurs d'obligations seniors de Delhaize America, LLC.

### 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 plus 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, et de fixer à quatre ans la durée des 2 mandats ultérieurs. Ceci permettrait à un administrateur non exécutif, qui est indépendant, de siéger pendant une durée totale 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 pouvant être élue au Conseil et qui atteindra l'âge de 70 ans au cours de son prochain mandat d'administrateur peut être nommée pour une durée qui expirera le jour de l'assemblée générale ordinaire des Actionnaires se tenant l'année à laquelle cet administrateur atteindra l'âge de 70 ans.

Lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 23 mai 2013, Mme Elizabeth Doherty a été élue administratrice pour une durée de trois ans. M. Jean-Pierre Hansen a quitté le Conseil d'Administration avec effet le 30 juin 2013.

### Proposition de renouvellement des mandats d'administrateurs

Le Conseil d'Administration a pris en considération tous les critères applicables à l'évaluation de l'indépendance des Administrateurs, conformément au Code belge des Sociétés, au Code belge de Gouvernance d'Entreprise et aux règles du New York Stock Exchange (NYSE) et a déterminé, sur la base des renseignements fournis par MM. Mats Jansson, William G. McEwan et Jack L. Stahl, que ceux-ci remplissent tous ces critères d'indépendance. Lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 22 mai 2014, le Conseil proposera aux actionnaires de reconnaître l'indépendance de MM. Mats Jansson, William G. McEwan et Jack L. Stahl au sens du Code des Sociétés, et d'approuver le renouvellement des mandats de MM. Mats Jansson, William G. McEwan et Jack L. Stahl, chacun pour une durée de quatre ans. M. Hugh Farrington, dont le troisième mandat expire lors de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire, et qui n'est pas indépendant, quittera le Conseil d'Administration.

### Proposition de nomination d'un nouvel administrateur

Sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination, le Conseil d'Administration proposera aux actionnaires, lors de l'Assemblée Ordinaire des actionnaires du 22 mai 2014, de nommer Monsieur Johnny Thijs en tant qu'administrateur pour une période de trois ans.

M. Thijs a débuté sa carrière en 1974 chez Vanderelst S.A. (Groupe Rothmans) en tant que Product & Marketing Manager pour la Belgique. En 1981, il a été nommé Marketing & Sales Manager chez Masterfoods S.A. (Mars Inc) pour la Belgique, les Pays-Bas, l'Allemagne et la France. En 1986, il a rejoint Côte d'Or-Jacobs Suchard et cinq ans plus tard, il a rejoint Interbrew S.A. où il a débuté en tant qu'Executive Vice President avant de devenir CEO pour l'Europe, l'Asie-Pacifique et l'Afrique de 1995 à 1999. En 2000, il a été nommé CEO de Ter Beke. M. Thijs a rejoint la Poste belge en 2002 en tant que CEO jusqu'en fin 2013. M. Thijs est Président du Conseil d'Administration de Spadel SA. Il a étudié les sciences commerciales au College of Economic Sciences de l'Université du Limbourg, Belgique, et la gestion internationale à la Columbia University, Etats-Unis.

### Indépendance des administrateurs

En mars 2014, 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 et au guide à l'intention des sociétés inscrites au New York Stock Exchange (« règles NYSE »). Le Conseil d'Administration a déterminé, sur la base des renseignements fournis par tous les administrateurs quant à leurs relations avec le Groupe Delhaize, que tous les administrateurs, à l'exception du Baron Beckers-Vieujant et de MM. Hugh G. Farrington et Didier Smits, sont indépendants selon les critères

du Code belge des Sociétés, du Code de Gouvernance d'Entreprise et des règles NYSE.

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

Le Baron Beckers-Vieujant n'est pas indépendant selon les critères du Code des Sociétés parce qu'il a été membre du management exécutif de la Société jusqu'au 31 décembre 2013. M. Didier Smits n'est plus indépendant (depuis mai 2009) selon le Code des Sociétés parce qu'il a siégé au Conseil d'Administration en tant qu'administrateur non exécutif pendant plus de 3 mandats consécutifs. M. Hugh G. Farrington n'est plus indépendant (depuis mai 2011) selon les critères du Code des Sociétés parce qu'il a été rémunéré jusqu'en 2003 en tant que dirigeant de Hannaford Brothers, une filiale de la Société.

### Les Comités du Conseil d'Administration

En 2013, le Conseil d'Administration avait 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 45. Les comités réexaminent annuellement leur règlement et soumettent leurs propositions de changement à l'approbation du Conseil d'Administration.

En mars 2014, le Conseil a décidé de restructurer les fonctions de ses deux comités permanents (c'est-à-dire le Comité de Rémunération et de Nomination et le Comité d'Audit) en trois comités permanents, dès le 22 mai 2014 : (i) le Comité de Rémunération, (ii) le Comité de Gouvernance et de Nomination, et (iii) le Comité d'Audit et de Finance.

Le Comité de Rémunération assumera toutes les fonctions de rémunération et soumettra ses recommandations de rémunération des Administrateurs et des membres du Comité Exécutif à l'approbation du Conseil d'Administration. Les membres actuels du Comité de Rémunération et de Nomination constitueront les premiers membres du Comité de Rémunération. Le Comité de Gouvernance et de Nomination sera chargé des matières de gouvernance du Conseil et du plan de succession des membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif. Ce Comité sera constitué de quatre membres, à savoir respectivement deux membres de chacun des autres Comités. Le rôle du Comité d'Audit sera élargi pour assister le Conseil d'Administration dans le suivi des activités de trésorerie et de financement, devenant désormais le Comité d'Audit et de Finance. Le Comité d'Audit et de Finance sera constitué des membres actuels du Comité d'Audit.

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

### Comité de Rémunération et de Nomination

Le Comité de Rémunération et de Nomination (le « CRN ») fut créé par le Conseil d'Administration pour l'assister dans toutes les matières relatives à l'évaluation des performances, au plan de succession et de rémunération des administrateurs et membres du Comité Exécutif de la Société, ainsi que dans le suivi du respect des règles et réglementations de gouvernance. Il est chargé d'émettre des recommandations au Conseil d'Administration lorsque celui-ci doit évaluer et approuver ces matières.

En 2013, le CRN se composait uniquement d'administrateurs non exécutifs, et une majorité des membres du CRN étaient des administrateurs indépendants au regard du Code des Sociétés, du Code belge de Gouvernance d'Entreprise et des règles du New York Stock Exchange.

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

Vous trouverez la composition du CRN en 2013 dans le tableau en page 45.

En 2013, le CRN s'est réuni treize fois. Tous les membres du CRN ont assisté à chacune des réunions, à l'exception de Mme Shari Ballard, excusée lors de deux réunions, et de M. Mats Jansson, excusé lors d'une réunion.

Le CRN a analysé et approuvé toutes les composantes de la rémunération des dirigeants de la Société et a fait diverses recommandations au Conseil d'Administration sur les matières reprises ci-après.

En 2013, les activités du CRN, dont les recommandations soumises à l'approbation du Conseil, comprenaient notamment :

- L'évaluation des performances du CEO et des autres membres du Comité Exécutif
- Le plan de succession du CEO et du Comité Exécutif
- L'examen et l'approbation du Rapport de Rémunération de la Société
- L'analyse des performances et de la rémunération du senior management, y compris les incitants à court et à long termes
- L'examen de la rémunération variable globale des autres niveaux du management

- L'examen du respect des directives relatives à la possession d'actions du Management Exécutif
- L'examen de la nomination des administrateurs et de leur rémunération
- L'examen des mandats des administrateurs et de leurs qualifications
- L'auto-évaluation des performances du Comité
- L'examen du Règlement du Comité

### 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, ainsi que des contrôles internes et de la gestion des risques de la Société.

En 2013, le Comité d'Audit était uniquement composé d'administrateurs indépendants, qui étaient compétents pour siéger au sein de ce Comité selon le Code des Sociétés, le Code belge de Gouvernance d'Entreprise et les règles de la Securities and Exchange Commission américaine (SEC) et du NYSE.

Les membres du Comité d'Audit sont nommés par le Conseil d'Administration sur recommandation du Président du Conseil et du CRN. Le CRN 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.

En 2013, le Conseil d'Administration a déterminé que Mme Claire H. Babrowski, Mme Elizabeth Doherty, M. Jean-Pierre Hansen (jusqu'à sa démission le 30 juin 2013), M. Jack L. Stahl et le Baron Vansteenkiste étaient des « experts financiers de comité d'audit » au sens de la législation américaine en vigueur. Tous les membres du Comité d'Audit sont considérés comme étant des experts en comptabilité et en audit conformément à la législation belge.

La composition du Comité d'Audit est décrite dans le tableau à la page 45.

En 2013, le Comité d'Audit s'est réuni cinq fois. Tous les membres du Comité d'Audit ont assisté à toutes les réunions, à l'exception de M. Jean-Pierre Hansen, qui était excusé pour deux réunions (avant sa démission).

En 2013, 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 des initiatives réglementaires et comptables et de toute structure hors bilan
- L'analyse, selon le cas, des modifications des principes comptables et des règles d'évaluation
- L'examen du Plan d'Audit Interne
- L'évaluation des principales expositions aux risques financiers et les actions entreprises par la direction pour suivre, contrôler et communiquer de telles expositions
- L'examen de la « Lettre de Représentation » du Management
- L'examen de la liste des actions requises figurant dans la Charte du Comité d'Audit
- 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 2013
- L'examen des rapports du General Counsel
- L'examen des rapports du Chief Information Security Officer
- L'examen et l'évaluation de l'associé principal du Commissaire
- La tenue de sessions à huis-clos (sans le management) avec l'auditeur externe indépendant le Chief Internal Audit Officer et le General Counsel de la Société
- L'examen et l'approbation des règles de conduite relatives à la pré-approbation par le Comité d'Audit des services exécutés par le Commissaire indépendant (telles que décrites ci-dessous)
- L'examen des informations que le Commissaire indépendant est tenu de communiquer
- L'examen et l'approbation du plan global d'Audit du Commissaire pour 2013
- La supervision des performances de l'audit externe et la supervision de la fonction d'audit interne
- L'auto-évaluation des performances du Comité
- L'examen du Règlement du Comité

### Audit Externe indépendant

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

### Certification des comptes 2013

En 2014, 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 2013, donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de la Société. Le Comité d'Audit a examiné les résultats des audits du Commissaire concernant ces comptes et en a discuté avec lui.

## Honoraires du Commissaire pour les services relatifs à l'année 2013

Le tableau ci-après décrit les honoraires du Commissaire et de ses filiales relatifs aux services fournis à la SA Groupe Delhaize et ses filiales concernant l'exercice 2013.

| (en €)  | 2013             |
|---|------------------|
| a. Contrôle des comptes statutaires de la SA Groupe Delhaize <sup>(1)</sup>   | 469 200          |
| b. Contrôle légal des comptes consolidés <sup>(1)</sup>   | 264 384          |
| <b>Sous-total a,b : Honoraires tels qu'approuvés par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 26 mai 2011</b> | <b>733 584</b>   |
| c. Contrôle des comptes statutaires des filiales du Groupe Delhaize   | 1 863 627        |
| <b>Sous-total a,b,c: Contrôle des comptes statutaires du Groupe Delhaize et de ses filiales</b>                                 | <b>2 597 211</b> |
| d. Audit du 20-F (Rapport Annuel déposé auprès de la Securities and Exchange Commission américaine)                             | 42 600           |
| e. Autres services requis par la loi  | 11 504           |
| <b>Sous-total d, e</b>  | <b>54 104</b>    |
| f. Consultations et autres services d'audit non-récurrents  | 29 627           |
| g. Services fiscaux   | 225 206          |
| h. Autres services  | 24 904           |
| <b>Sous-total f, g, h</b>   | <b>279 737</b>   |
| <b>Total</b>  | <b>2 931 052</b> |

(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 de la loi américaine Sarbanes-Oxley Act de 2002 ainsi que dans les règles mettant cette loi en application (voir « Gestion des risques et contrôle interne – Reporting financier » ci-après). En outre, le Commissaire doit fournir son évaluation de l'efficacité des contrôles internes de la Société concernant le reporting financier. Les honoraires correspondant à ce travail constituent une partie des honoraires du Commissaire pour le « Contrôle des comptes statutaires de la SA Groupe Delhaize », le « Contrôle des comptes statutaires des filiales de la SA Groupe Delhaize » et le « Contrôle légal des comptes consolidés » en 2013. 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.

## Autres matières de gouvernance

### Chief Executive Officer

En 2013, la Société a annoncé que le Baron Beckers-Vieujant, Président du Comité Exécutif et Administrateur délégué, allait quitter son poste à la fin de l'année, et que le Conseil d'Administration était à la recherche de son successeur. En septembre 2013, la Société a annoncé la nomination de M. Frans Muller en tant que Chief Executive Officer et Président, à partir du 8 novembre 2013. Le Baron Beckers-Vieujant a continué à occuper une fonction exécutive jusqu'au 31 décembre 2013.

### Comité Exécutif

Les membres du Comité Exécutif sont nommés par le Conseil d'Administration. La composition de ce Comité est disponible en page 43 de ce rapport. Le CEO est le président du Comité 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 »). Le Conseil n'a pas procédé à pareille délégation envers le Comité Exécutif. Le Règlement du Management Exécutif a été approuvé par le Conseil et est joint en Annexe D à la Charte de gouvernance d'entreprise. Le Conseil a cependant approuvé des règles de conduite sur la gouvernance et les niveaux d'approbation au sein du Groupe afin de clarifier les pouvoirs de décisions entre le Conseil et le CEO.

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

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

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. Tous les membres du Conseil d'Administration et membres du senior management ont complété en 2013 un Questionnaire relatif aux Opérations avec une Personne Liée à des fins de contrôle interne. De plus amples informations sur les Opérations avec une Personne Liée, telles qu'elles sont définies selon les normes internationales d'informations financières (International Financial Reporting Standards – IFRS), sont disponibles dans la Note 32 aux comptes consolidés.

### **Règles de conduite relatives au Délit d'Initié et aux Manipulations de marché**

La Société a adopté des règles de conduite régissant les transactions sur titres et interdisant les manipulations de marché (les « règles de conduite relatives aux transactions sur titres ») qui reflètent les règles belges et américaines de prévention d'abus de marché (qui comprend le délit d'initié et les manipulations de marché). Les règles de conduite de la Société relatives aux transactions sur titres contiennent, entre autres, des restrictions strictes en matière de transactions sur titres, qui s'appliquent aux personnes ayant régulièrement accès à des informations privilégiées. Une explication plus détaillée des règles de conduite de la Société relatives aux transactions sur titres est disponible dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise. La Société tient à jour une liste des personnes ayant accès à des informations privilégiées et rappelle périodiquement les règles de conduite relatives aux transactions sur titres à ces personnes ainsi qu'à d'autres qui peuvent disposer de ces informations de manière occasionnelle. La Société a également déterminé, durant chaque année calendrier, des périodes régulières précédant ou suivant directement la publication des renseignements financiers de la Société, durant lesquelles il est interdit aux administrateurs et aux membres du senior management d'effectuer des transactions sur les titres de la Société.

### **Politique de divulgation**

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

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

En 2013, la Société était entièrement en conformité avec le Code belge de Gouvernance d'Entreprise.

### **Engagements en cas de changement de contrôle de la Société au 31 décembre 2013**

Des membres du management des sociétés opérationnelles non américaines ont reçu des options sur actions émises par le Conseil d'Administration dans le cadre du plan-cadre d'options sur actions 2007, octroyant aux bénéficiaires le droit d'acquérir des actions ordinaires de la Société. Des membres du management des sociétés opérationnelles américaines ont reçu des options, qui sont considérées comme des warrants selon la loi belge, émises par le Conseil d'Administration dans le cadre du Delhaize Group 2002 Stock Incentive Plan, tel qu'amendé, et du

Delhaize Group US 2012 Stock Incentive Plan octroyant aux bénéficiaires le droit de souscrire à de nouveaux American Depositary Receipts de la Société. Les Assemblées des Actionnaires des 23 mai 2002, 24 mai 2007 et 24 mai 2012 ont approuvé une clause de ces plans qui prévoit qu'en cas de changement de contrôle exercé sur la Société, les bénéficiaires auront le droit d'exercer leurs options et warrants, 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 2013 est indiqué dans la Note 21.3 des comptes consolidés.

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

En 2003, la Société a lancé un programme d'incitants à long terme incluant un plan de performance en espèces. Les attributions dans le cadre du plan de performance en espèces prévoient des paiements en espèces aux bénéficiaires à la fin d'une période de trois ans et en fonction de la performance de la Société par rapport aux objectifs financiers approuvés par le Conseil, qui sont en étroite corrélation avec la création de valeur à long terme pour les actionnaires. L'Assemblée Générale des Actionnaires du 26 mai 2005 a approuvé une disposition du plan de performance en espèces qui prévoit que les bénéficiaires sont autorisés à recevoir le paiement complet en espèces relatif à toute attribution existante dans le cas d'un changement de contrôle sur la Société. Dès 2014, il n'y aura plus aucune attribution dans le cadre du plan de performance en espèces.

Lors des Assemblées Générale Ordinaires tenues les 24 mai 2007, 22 mai 2008, 28 mai 2009, 27 mai 2010, 26 mai 2011, 24 mai 2012 et 23 mai 2013, 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 des Actionnaires respectives, en une ou plusieurs offres ou tranches, libellées en dollars américains ou en euros, dont la ou les échéances n'excéderaient pas 30 ans, et pour un montant maximum de €1,5 milliard, le droit d'obtenir le remboursement, ou le droit d'exiger le rachat de ces

obligations ou billets de trésorerie pour un montant n'excédant pas 101% du principal et des intérêts échus et impayés de ces obligations ou billets de trésorerie, en cas de changement de contrôle de la Société, conformément aux termes et conditions de ces obligations et/ou billets de trésorerie.

Le 27 juin 2007, la Société a émis un montant de €500 millions d'obligations senior à 5,625% venant à échéance en 2014 et un montant de \$450 millions d'obligations à 6,50% venant à échéance en 2017 dans le cadre d'un placement privé à des investisseurs qualifiés. Suite à une offre d'échange enregistrée dans le cadre de la U.S. Securities Act, les obligations en dollars à 6,50% ont ensuite été échangées en obligations en dollars à 6,50% pouvant être cédées librement aux États-Unis. Chacune de ces séries d'obligations contient une disposition de changement de contrôle attribuant à ses détenteurs le droit au remboursement anticipé pour un montant ne dépassant pas 101% de leur montant en principal dans le cas d'un changement de contrôle sur la Société et d'un abaissement de la notation du Groupe Delhaize par Moody's et Standard & Poor's.

Le 2 février 2009, la Société a émis des obligations seniors pour un montant de \$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 \$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 €400 millions coté

sur la NYSE Euronext Bruvelles conformément à un prospectus enregistré par le Groupe Delhaize auprès de l'Autorité Belge des services et marchés financiers (FSMA). Ces obligations contiennent une clause de changement de contrôle conférant à leurs porteurs le droit à un paiement anticipé pour un montant n'excédant pas 101% du montant principal total dans le cas d'un changement de contrôle de la Société et d'un abaissement de la notation du Groupe Delhaize par Moody's et S&P.

Le 10 avril 2012, la Société a émis des obligations seniors pour un montant de \$300 millions, à un taux d'intérêt annuel de 4,125%, venant à échéance en 2019, et réservées à des investisseurs qualifiés. Cette émission a été enregistrée par le Groupe Delhaize auprès de la 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 27 novembre 2012, la Société a émis des obligations seniors pour un montant de €400 millions à un taux d'intérêt annuel de 3,125%, venant à échéance en 2020, cotées sur la NYSE Euronext Bruxelles, et réservées à des investisseurs qualifiés conformément à un prospectus enregistré par le Groupe Delhaize auprès de la FSMA. Ces obligations contiennent une clause de changement de contrôle conférant à leurs détenteurs le droit d'obtenir le remboursement anticipé de leurs obligations pour un montant ne dépassant pas 101% de leur montant en principal en cas de changement de contrôle de la Société et d'un abaissement de la notation du Groupe Delhaize par Moody's et S&P.

L'Assemblée 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 €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, ce changement de contrôle engendrera un paiement anticipé obligatoire et l'annulation de la facilité de crédit.

## Gestion des risques et contrôle interne

### Aperçu

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

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

- l'efficacité et l'efficience des opérations,
- la fiabilité du reporting financier et
- 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.

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

### Reporting financier

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

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

La Société, en tant qu'émetteur enregistré auprès de la SEC, doit fournir (i) un rapport du management sur l'efficacité des contrôles internes de la Société relatifs aux états financiers, (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 2013 sera reprise dans le Rapport annuel (formulaire 20-F) 2013, qui doit être déposé auprès de la SEC au plus tard le 30 avril 2014. Le Rapport annuel 2012 du Groupe (enregistré sous le formulaire 20-F) comprend la conclusion du management stipulant que le contrôle interne du Groupe relatif au reporting financier était effectif au 31 décembre 2012.

Le Commissaire a conclu que le Groupe maintenait, à tous égards significatifs, un contrôle effectif sur le reporting financier au 31 décembre 2012.

### Environnement de contrôle

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

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

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

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

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

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

### Programme de gestion des risques

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

Le Comité d'Audit analyse le processus établi par le management afin d'identifier et de limiter ces risques. Le Conseil d'Administration tient compte des risques identifiés par le management en évaluant la stratégie de la Société, le plan triennal, le budget annuel, le financement y afférent et l'allocation de capital, ainsi qu'en estimant le talent et les capacités de la Société à fournir des résultats.

### Information et Communication

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

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

### Activités de Contrôle

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

La Société a mis au point des activités de contrôle pour ses processus importants dans chacune de ses sociétés opérationnelles ainsi qu'au sein de ses 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 diffusées périodiquement dans l'ensemble de la Société.

### Suivi

Le suivi, tel que décrit par cadre de contrôle interne du 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 révéler des anomalies propres à un manque de contrôle. En outre, la Société a mis en place un système de gestion des performances commun à l'ensemble du Groupe afin de suivre et de mesurer les performances de manière cohérente à travers l'entreprise.

La Société dispose d'un département d'audit interne professionnel qui rapporte directement au Chief Internal Audit Officer. Le Chief Internal Audit Officer rapporte au Comité d'Audit sur le plan fonctionnel et au General Counsel sur le plan administratif. 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.

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

## Matières Relatives aux Actionnaires

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

Le droit d'un actionnaire de participer à l'Assemblée Générale des Actionnaires et d'y exercer son droit de vote est subordonné à l'enregistrement des actions au nom de l'actionnaire à la date d'enregistrement, à savoir le quatorzième jour qui précède l'Assemblée des Actionnaires, à minuit (heure belge), soit par l'inscription d'actions nominatives dans le registre des actions nominatives de la Société, soit par l'inscription d'actions dématérialisées dans les comptes d'un teneur de comptes agréé ou d'un organisme de liquidation, 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 des Actionnaires.

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

Chaque action ou 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 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 peut suspendre l'exercice des droits afférents à une action dans le cas où cette action est détenue par plusieurs personnes, jusqu'à ce que l'une d'entre elles ait été désignée par écrit par tous les autres codétenteurs comme étant celle qui exerce ces droits. L'Article 10 des Statuts stipule que les droits de vote relatifs aux actions non payées sont automatiquement suspendus jusqu'à ce que les paiements dûment exigés aient été effectués. Enfin, les droits de vote liés à des actions propres détenues par la Société sont suspendus (à propos des actions propres, veuillez vous référer à la page 91 de ce Rapport annuel).

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

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

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

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

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

### Assemblée Générale Ordinaire du 23 mai 2013

L'Assemblée Générale Ordinaire se tient chaque année le quatrième jeudi du mois de mai, comme stipulé dans les Statuts de la Société. L'Assemblée Générale Ordinaire de 2013 (« AGO 2013 ») s'est tenue le 23 mai 2013.

Lors de l'AGO 2013, le management de la Société a présenté le Rapport de Gestion, le rapport du Commissaire et les comptes annuels consoli-

dés. Les Actionnaires ont approuvé les comptes annuels statutaires non consolidés de l'exercice 2012 et ont donné décharge aux administrateurs de la Société et au Commissaire pour l'exercice de leur mandat en 2012. Les actionnaires ont élu Mme Elizabeth Doherty en tant qu'administratrice pour une période de trois ans, et l'ont reconnue indépendante au sens du Code belge des Sociétés. En outre, les actionnaires ont approuvé (i) le rapport de rémunération de la société, et (ii) une clause permettant le remboursement anticipé en cas de changement de contrôle de la Société pour les porteurs d'obligations et/ou de billets de trésorerie dans le cadre de certaines transactions que la Société pourrait conclure avant la prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

Le procès-verbal de l'AGPA 2013, en ce compris le résultat des votes, ainsi que tous les autres documents qui s'y rapportent, sont disponibles en français et en néerlandais sur le site Internet de la Société [www.groupedelhaize.com](http://www.groupedelhaize.com) sous l'onglet « Gouvernance d'Entreprise ». Un résumé des résultats est disponible en anglais sur le site web.

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

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

Les mêmes obligations de déclaration s'appliquent lorsqu'une personne transfère le contrôle direct ou indirect d'une société ou d'une autre entité légale qui détient au moins trois pourcents (3%) des droits de vote de la Société. En outre, si, à la suite d'événements modifiant la répartition des droits de vote, le pourcentage des droits de vote atteint, augmente au-delà ou diminue en deçà d'un des seuils susmentionnés, une déclaration est obligatoire même quand aucune acquisition ou

cession de titres n'a eu lieu (par exemple à la suite d'une augmentation ou d'une diminution de capital). Enfin, une déclaration est aussi requise lorsque des personnes agissant de concert concluent, modifient ou mettent un terme à leur convention, avec pour conséquence que leurs droits de vote atteignent, augmentent au-delà ou diminuent en deçà de l'un des seuils susmentionnés.

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

Le Groupe Delhaize n'a pas connaissance de l'existence de conventions entre actionnaires relatives au droit de vote afférent aux titres de la Société.

À l'exception des actionnaires repris dans le tableau ci-après, aucun actionnaire ou groupe d'actionnaires n'a déclaré, au 31 décembre 2013, détenir au moins 3% des droits de vote existants du Groupe Delhaize.

|  |        |
|--|--------|
| Citibank, N.A. <sup>(1)</sup>          | 10,62% |
| BlackRock Group                        | 5,02%  |
| Silchester International Investors LLP | 10,03% |

(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 2013, les administrateurs et les membres du Comité Exécutif de la Société détenaient en tant que groupe un total de 711 413 actions ordinaires et ADS de la SA Groupe Delhaize, ce qui représentait approximativement 0,69% du nombre total d'actions existantes de la Société à cette date. Le 31 décembre 2013, le Comité Exécutif de la Société détenait en tant que groupe 729 772 options sur actions, warrants, performance stock units et restricted stock units sur un nombre équivalent d'actions ordinaires ou d'ADS de la Société existants ou à émettre.

# RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

## La philosophie de rémunération des dirigeants

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

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

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

Ce rapport de rémunération aborde les sujets suivants :

- Les récents changements au sein du Comité Exécutif du Groupe Delhaize ;
- La Politique de Rémunération du Groupe Delhaize ;
- Les rôles et l'analyse concernant la rémunération des dirigeants ;
- La rémunération du Management Exécutif ;
- Les directives relatives à la possession d'actions du Comité Exécutif ; et
- La rémunération des administrateurs.

Le terme « Management Exécutif » fait référence aux membres du Comité Exécutif du Groupe Delhaize, ainsi qu'à certains autres dirigeants désignés occasionnellement par le Conseil d'Administration de la Société.

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

En 2013, le Groupe Delhaize a connu une importante période de transition au sein de sa direction. Le Conseil d'Administration du Groupe Delhaize a annoncé en mai 2013 le départ de l'Administrateur Délégué du Groupe Delhaize, le Baron Beckers-Vieujant, et après évaluation minutieuse de la performance et de la stratégie de la Société, a formulé des critères pour la recherche d'un nouveau CEO. Le 4 septembre 2013, le Conseil d'Administration a annoncé la nomination de M. Frans Muller en tant que CEO de la Société, à partir du 8 novembre 2013.

Après l'annonce du successeur de Baron Beckers-Vieujant, la Société a annoncé le départ de deux membres du Comité Exécutif, M. Roland Smith et M. Stéfan Descheemaeker. En outre, un membre de longue date du Comité Exécutif, le General Counsel de la Société, M. Michael

Waller, a pris sa retraite et un nouveau General Counsel, Mme Maura Smith, a rejoint le Comité Exécutif. Les conditions de rémunération de ces personnes sont présentées ci-après.

Au cours de cette période de transition, le Conseil d'Administration a estimé qu'il était dans l'intérêt de la Société et de ses actionnaires de prendre des mesures en vue d'assurer une période de stabilité au niveau de la direction, notamment en apportant certains changements à son programme actuel de rémunération suite à un examen global des programmes de rémunération des dirigeants de la Société. Ces mesures sont expliquées ci-après.

## La Politique de Rémunération du Groupe Delhaize

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

- attirer, motiver et fidéliser des dirigeants de talent au potentiel élevé ;
- promouvoir la réalisation des objectifs de performance approuvés par le Conseil d'Administration, en ligne avec la création de valeur à court, moyen et long termes pour les actionnaires ; et
- reconnaître et récompenser les contributions personnelles importantes et les bonnes performances en équipe.

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

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

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

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

Pour déterminer la rémunération du Management Exécutif, le Comité prend en considération la rémunération payée à des dirigeants occupant une fonction similaire dans d'autres sociétés et se base sur des données et analyses qui lui sont fournies par un consultant externe en rémunération. L'objectif est de mettre en place des niveaux de rémunération se situant, en règle générale, au niveau médian du marché ou aux environs de celui-ci. Les sociétés de référence sont celles du secteur du commerce de détail en Europe et aux États-Unis, ainsi que d'autres sociétés en Europe et aux États-Unis ayant une taille comparable et où la comparaison est d'autant plus pertinente quant à la fonction du dirigeant. Ces informations du marché, de même que l'expérience et le niveau de responsabilité, ainsi que des critères d'équité interne, sont pris en considération pour déterminer la rémunération directe totale de chaque dirigeant.

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

Au 11 mars 2014, le Groupe Delhaize a modifié sa Politique de Rémunération pour intégrer les changements approuvés en janvier 2014 aux plans d'intéressement à court et à long termes de la Société. La Politique de Rémunération comprend dès règles liées au recouvrement de la rémunération d'un dirigeant ayant commis une fraude ou tout acte répréhensible ayant entraîné une révision des résultats financiers de la Société. Les changements dans la Politique de Rémunération sont le résultat d'une analyse approfondie des plans pour le Management Exécutif visant à s'assurer qu'ils sont élaborés dans le respect de la stratégie de la Société et qu'ils sont conformes aux pratiques du marché.

## Les rôles et l'analyse concernant la rémunération des dirigeants

### Rôle du Conseil d'Administration

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

### Rôle du Comité de Rémunération et de Nomination

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

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

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

## La rémunération du Management Exécutif

La rémunération du Management Exécutif comprend les éléments suivants :

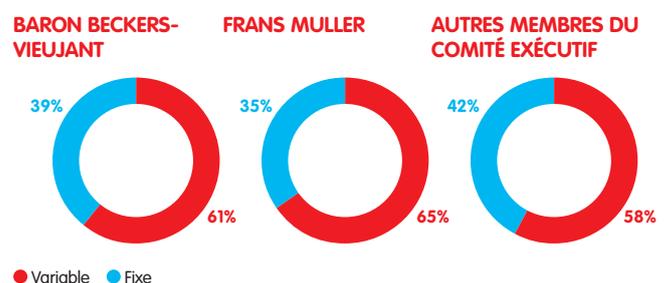
- Salaire de base annuel ;
- Incitants annuels à court terme (« ICT ») ;
- Incitants à long terme (« ILT ») ; et
- Autres avantages et avantages de retraite et postérieurs à l'emploi.

Au moment de déterminer la rémunération du Management Exécutif, le 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, tels que les avantages de retraite et postérieurs à l'emploi qui sont spécifiés contractuellement ou par la loi, sont considérés comme fixes. La prime d'intéressement à court terme et les différents éléments de la prime d'intéressement à long terme sont considérés comme variables.

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

Les graphiques suivants illustrent la proportion entre rémunération fixe et rémunération variable du CEO et des autres membres du Comité Exécutif. Ces graphiques tiennent compte du salaire de base et des montants cibles des primes ICT et ILT octroyées en 2013.



## Salaire de base annuel

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

Le salaire de base est calculé et ajusté dans le cadre d'une évaluation annuelle. Ce processus de révision tient compte des pratiques du marché et des performances individuelles.

## Incitant annuel à court terme

Le plan d'intéressement à court terme de la Société a été conçu pour promouvoir une culture de management basée sur les performances qui vise à soutenir la stratégie de la Société au travers d'objectifs individuels et financiers clairs.

## Paiement des primes d'intéressement à court terme en 2013

Les primes d'intéressement à court terme payées en 2013 sont basées sur la réalisation des objectifs de performance individuelle et ceux de la Société en 2012.

- **Paramètres de performance de la Société** – 50% du paiement 2013 était basé sur les performances de la Société mesurées par le bénéfice d'exploitation sous-jacent et d'autres mesures pertinentes. Le montant versé pouvait correspondre à un pourcentage situé entre 0% et 125% du montant cible de l'incitatif à court terme, en fonction de la performance réalisée. Pour les performances situées entre 90% et 110% de l'objectif, le paiement s'échelonnait, sur base linéaire, entre 75% et 125% du montant cible de l'incitatif à court terme. Aucun paiement n'a été effectué pour des performances en deçà de 90% de l'objectif.
- **Paramètres de performance individuelle** – 50% du paiement 2013 était basé sur les performances individuelles. Ces performances étaient directement liées à la réalisation de 4 ou 5 objectifs individuels définis lors d'un processus de fixation des objectifs individuels. Le montant de la partie de la prime liée aux performances individuelles pouvait varier entre 0% et 150% en fonction des performances individuelles.
- **Seuil de financement** – Pour payer la partie de la prime d'intéressement à court terme liée aux performances individuelles, la Société devait atteindre au moins 80% de l'objectif de bénéfice d'exploitation sous-jacent.

Cependant, étant donné la situation économique actuelle, le Comité Exécutif a volontairement recommandé au Conseil d'Administration, qui a accepté, de réduire l'incitatif total à court terme payé au CEO à 50% de son objectif, et de réduire les montants qui auraient été payés autrement aux autres membres du Management Exécutif de 20%.

## Plan d'intéressement à court terme à partir de 2013

Concernant les incitatifs à court terme qui seront payés au Management Exécutif en 2014 pour les performances de 2013, le Conseil d'Administration a relevé le seuil minimal de financement susmentionné à 90% de son objectif en termes de bénéfice d'exploitation sous-jacent, la Société devant atteindre ce seuil pour que tout incitatif à court terme soit payé.

En mars 2014, le Conseil a approuvé le financement de l'incitatif à court terme, sous réserve des exigences décrites ci-dessus.

## Incitatifs à long terme

Le plan d'intéressement à long terme vise à garder les membres du Management Exécutif et à récompenser la création de valeur pour les actionnaires. En 2013, le plan d'intéressement à long terme du Groupe Delhaize se composait de trois éléments :

- Les options sur actions (en Europe) et les warrants (aux États-Unis) ;
- Les Performance stock units (aux États-Unis) ; et
- Les primes de performance en espèces.

Pour les membres du Comité Exécutif (autres que le CEO) qui participaient aux éléments européens du plan d'intéressement à long terme, la prime 2013 était exclusivement composée d'options sur actions et d'une prime de performance en espèces, réparties en parts égales pour obtenir la valeur totale du montant cible de leurs incitatifs à long terme respectifs.

Pour les membres du Comité Exécutif (autres que le CEO) qui participaient aux éléments américains du plan d'intéressement à long terme, la prime 2013 était exclusivement composée de performance stock units et de warrants, répartis en parts égales pour obtenir la valeur totale du montant cible de leurs incitatifs à long terme respectifs.

Pour les CEO, la prime 2013 était composée d'options sur actions, de warrants, de performance stock units et d'une prime de performance en espèces.

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

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

Les incitatifs à long terme pour le Management Exécutif seront exclusivement composés d'options sur actions (ou de warrants aux États-Unis) et de performance stock units.

Le Régime de performance en espèces sera abandonné.

## Options sur actions / Warrants

En 2013, 203 937 options sur actions (en vertu des plans européens) et 77 037 warrants (en vertu des plans américains) ont été attribués au Comité Exécutif.

Les prix d'exercice par action pour les options sur actions attribuées sur les actions ordinaires cotées sur NYSE Euronext Bruxelles étaient de :

- €49,85, pour l'attribution de mai 2013,
- €43,67, pour l'attribution de novembre 2013,
- €41,71, pour l'attribution de décembre 2013.

Les prix d'exercice par action pour les warrants liés aux American Depositary Shares de la Société cotées sur le New York Stock Exchange étaient de :

- \$64,75, pour les attributions de mai 2013, et
- \$58,40, pour l'attribution de novembre 2013.

### Plan européen

Selon les pratiques du marché européen, les options sur actions attribuées en 2013 en vertu du Plan non américain d'Options sur Actions 2007 aux membres du Management Exécutif participant à ce plan sont exerçables après une période d'approximativement 3 ans et demi suivant la date d'octroi (« cliff vesting »).

### Plan américain

Conformément aux pratiques du marché américain, les options sur actions octroyées en 2013 en vertu du 2012 U.S. Stock Incentive Plan du Groupe Delhaize aux dirigeants participant à ce plan deviennent exerçables, par annuités égales d'un tiers, sur une période de 3 ans à partir de la date d'octroi.

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

La valeur des options sur actions/warrants détermine leur nombre au moment de l'octroi. Cette valeur est déterminée chaque année au moment de l'octroi à l'aide de la formule Black-Scholes-Merton. La valeur des options sur actions/warrants peut varier d'année en année. Par conséquent, le nombre total d'options sur actions/de warrants octroyé(s) peut également varier d'une année à l'autre. La valeur finale reçue par les participants et qui est acquise dépendra de l'évolution du prix de l'action de la Société depuis la date d'octroi.

En 2013, les membres du Comité Exécutif ont exercé 300 000 options et 44 904 options sur actions ont expiré.

## Performance Stock Units

En 2013, la Société a octroyé des performance stock units dans le cadre de son Delhaize America 2012 Restricted Stock Unit plan. Les Performance stock units sont acquises en une fois après 3 ans, mais sont conditionnées à la performance du Groupe Delhaize et à l'emploi au sein de la Société au moment de l'acquisition.

En 2013, 32 359 performance stock units ont été octroyées au Comité Exécutif.

Pour l'attribution 2013, les critères de performance seront mesurés sur une période de performance de 3 ans (2013-2015). L'acquisition dépendra des performances réalisées par la Société par rapport aux objectifs financiers approuvés par le Conseil en matière de rendement sur le capital investi (« ROIC »). A la fin de la période de performance, les participants recevront des ADR représentant des actions du Groupe Delhaize. Le nombre d'ADR reçus variera entre 0% et 100% du nombre de performance stock units attribué en fonction du ROIC moyen réalisé sur la période de performance de 3 ans par rapport à l'objectif.

En mars 2014, le Conseil d'Administration a décidé de recommander aux actionnaires d'approuver un nouveau Performance Stock Unit Plan européen 2014 pour le Groupe Delhaize lors de l'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires qui aura lieu le 22 mai 2014. En vertu de ce plan, les membres européens du Management Exécutif recevront des performance stock units qui seront acquises 3 ans après la date d'octroi, sous réserve de la réalisation des conditions de performance.

Le Conseil d'Administration a décidé en janvier 2014 que le paramètre qui déterminera le nombre d'unités acquises à la fin des 3 ans pour les performance stock units octroyées en vertu du plan américain et en vertu du nouveau Performance Stock Unit Plan européen (sujet à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires) ne sera plus basé sur le ROIC mais sur une formule mesurant la Création de Valeur pour les Actionnaires.

La Création de Valeur pour les Actionnaires sera mesurée sur une période de 3 ans, sur la base de la formule : 6 fois l'EBITDA sous-jacent moins la dette nette.

A partir de l'octroi 2014, le nombre d'ADR et/ou d'actions ordinaires attribuées au moment de l'acquisition variera entre 0% et 150% du nombre attribué de performance stock units en fonction de la performance réalisée sur la période de performance de 3 ans par rapport à l'objectif.

## Prime de performance en espèces

A partir de 2014, plus aucune prime ne sera attribuée en vertu du plan de performance en espèces.

Les primes destinées au Management Exécutif liées à la période de performance 2010-2012 ont été payées en 2013 et les primes destinées au Management Exécutif liées à la période de performance 2011-2013 seront payées en 2014.

La valeur de la prime de performance en espèces attribuée pour chaque période de performance de trois ans, appelée « le montant cible », est basée sur la valeur de l'avantage au moment de l'octroi, c'est-à-dire au début de la période de 3 ans. Par exemple, les paiements effectués en 2013 liés à la période de performance 2010-2012 étaient basés sur les performances par rapport aux objectifs fixés en 2010. Le montant du paiement en espèces à la fin de la période de performance de 3 ans dépend des performances réalisées par la Société par rapport aux objectifs financiers approuvés par le Conseil d'Administration concernant le ROIC et la croissance annuelle des revenus. Le poids relatif de ces valeurs est de 50% pour le ROIC et de 50% pour la croissance des revenus.

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

Au terme de chaque période de trois ans, le ROIC réel et la croissance réelle des revenus sont comparés aux objectifs de performance de ces deux indices et le paiement réel est calculé. Le montant versé aux participants correspond à un pourcentage situé entre 0% et 150% du montant cible, en fonction de la performance réalisée. 150% du montant cible est versé si les performances réelles atteignent ou dépassent 120% des objectifs de performance, tant pour le ROIC que pour la croissance des revenus.

## Restricted Stock Units

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

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

### Autres avantages

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

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

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

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

En 2013, les membres américains du Management Exécutif qui étaient employés par la Société en 2012 participaient à un régime à prestations définies (qui a été gelé) et à un régime à cotisations définies dans leurs sociétés opérationnelles respectives.

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

Durant l'année 2010, les membres du Management Exécutif qui participaient à l'ancien régime ont eu la possibilité de choisir entre le nouveau et l'ancien régimes. Tous les membres actuels du Management Exécutif participent au nouveau régime. Les membres du Management Exécutif qui participaient à l'ancien régime et ont décidé en 2010 de passer 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.

Un membre du Management Exécutif qui est parti à la retraite en 2013, Michael Waller, était en droit de recevoir un complément de retraite, en exécution d'un programme qui a été abandonné en 2009. Actuellement, aucun membre du Management Exécutif ne bénéficie d'avantages similaires.

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

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

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

#### MULTIPLE DU SALAIRE ANNUEL DE BASE

|  |      |
|--|------|
| CEO                                    | 300% |
| Membres du Comité Exécutif payés en \$ | 200% |
| Membres du Comité Exécutif payés en €  | 100% |

La différence entre les membres du Comité Exécutif qui résident aux Etats-Unis et ceux qui résident en Belgique est due à la différence des pratiques de marché dans ces régions et aux différences entre les divers éléments disponibles pour la rémunération des membres du Comité Exécutif.

## ► APERÇU DE LA COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF 2013 ET RÉMUNÉRATION TOTALE PAYÉE

Les tableaux suivants résument les différents éléments de rémunération pour 2012 et 2013 pour les CEO, individuellement et pour les autres membres du Comité Exécutif, ensemble.

### CEO

Le Baron Beckers-Vieujant a été Administrateur délégué jusqu'au 7 novembre 2013, après quoi il est resté employé et a occupé une fonction consultative spécifique jusqu'au 31 décembre 2013. Les tableaux ci-dessous reprennent la rémunération totale pour les deux fonctions (jusqu'au 31 décembre 2013).

M. Frans Muller a rejoint la Société le 14 octobre 2013 en tant qu'indépendant. Il a été nommé Président du Comité Exécutif et CEO du Groupe Delhaize le 8 novembre 2013.

M. Muller est rémunéré pour ses services selon les différents éléments de rémunération tels qu'indiqués ci-dessous.

### Comité Exécutif

| Nom                    | 2012                   | 2013                   | Membre actuel du Comité Exécutif |
|------------------------|------------------------|------------------------|----------------------------------|
| Frans Muller           | N/A                    | A partir du 8 novembre | Oui                              |
| Baron Beckers-Vieujant | Année complète         | Jusqu'au 31 décembre   | Non                              |
| Pierre Bouchut         | A partir du 19 mars    | Année complète         | Oui                              |
| Stéfan Descheemaeker   | Année complète         | Jusqu'au 31 octobre    | Non                              |
| Michel Eeckhout        | Jusqu'au 31 décembre   | N/A                    | Non                              |
| Ron Hodge              | Jusqu'au 15 octobre    | N/A                    | Non                              |
| Nicolas Hollanders     | Année complète         | Année complète         | Non                              |
| Kostas Macheras        | Année complète         | Année complète         | Oui                              |
| Maura Smith            | N/A                    | A partir du 2 mai      | Oui                              |
| Roland Smith           | A partir du 15 octobre | Jusqu'au 4 septembre   | Non                              |
| Michael Waller         | Année complète         | Jusqu'au 30 juin       | Non                              |

### Résumé de la rémunération totale payée

Le tableau suivant est basé sur les paiements effectivement perçus par les membres du Comité Exécutif en 2012 et 2013.

| (en millions de €)   | Baron Beckers-Vieujant |             | Frans Muller |             | Comité Exécutif <sup>3)</sup> |             |
|--|------------------------|-------------|--------------|-------------|-------------------------------|-------------|
|  | 2012                   | 2013        | 2012         | 2013        | 2012                          | 2013        |
| Salaire de base <sup>1)</sup>                                    | 0,97                   | 0,97        | N/A          | 0,21        | 3,28                          | 2,87        |
| Incitant à court terme <sup>2)</sup>                             | 0,41                   | 0,41        | N/A          | N/A         | 1,06                          | 0,97        |
| ILT - Primes de performance en espèces <sup>2)4)</sup>           | 0,85                   | 0,66        | N/A          | N/A         | 1,41                          | 0,65        |
| Autres avantages à court terme                                   | 0,05                   | 0,09        | N/A          | 0,04        | 0,25                          | 0,21        |
| Avantages de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi | 0,76                   | 0,91        | N/A          | 0,03        | 1,13                          | 0,49        |
| <b>Total</b>   | <b>3,04</b>            | <b>3,04</b> | <b>N/A</b>   | <b>0,28</b> | <b>7,13</b>                   | <b>5,19</b> |

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

(2) Les montants pour les incitants à court terme sont basés sur la performance de l'année précédente et pour les cadres basés en Belgique, le montant de l'incitant à court terme inclut et le ILT - Primes de performance en espèces les congés légaux payés sur la rémunération variable.

(3) En 2013, il y avait 7 membres et en 2012, 8 membres, hors CEO dans les deux cas.

(4) Le paiement 2012 est basé sur la 2009-2011 ILT - Plan de performance en espèces et le paiement 2013 est basé sur la 2010-2012 ILT - Plan de performance en espèces.

### Options sur actions /warrants et performance shares octroyés

Le tableau suivant présente le nombre d'options sur actions/warrants et performance stock units attribués aux CEO et aux différents membres du Comité Exécutif durant la période 2012-2013.

| Noms                         | 2012                |                |                        |                         | 2013                |               |                        |                         |
|------------------------------|---------------------|----------------|------------------------|-------------------------|---------------------|---------------|------------------------|-------------------------|
|                              | Options sur actions | Warrants       | Restricted stock units | Performance stock units | Options sur actions | Warrants      | Restricted stock units | Performance stock units |
| Frans Muller                 |                     |                |                        | N/A                     | 15 731              | 11 237        | N/A                    | 3 979                   |
| Baron Beckers - Vieujant     | 16 000              | 16 000         | 12 000                 | N/A                     | 18 959              | 29 291        | N/A                    | 15 176                  |
| Pierre Bouchut               | 38 072              |                |                        | N/A                     | 26 720              |               | N/A                    |                         |
| Pierre Bouchut <sup>1)</sup> |                     |                |                        |                         | 93 063              |               |                        |                         |
| Stéfan Descheemaeker         | 35 576              |                |                        | N/A                     | 21 711              |               | N/A                    |                         |
| Michel Eeckhout              | 23 176              |                |                        | N/A                     |                     |               | N/A                    |                         |
| Ron Hodge                    |                     | 25 381         | 5 198                  | N/A                     |                     |               | N/A                    |                         |
| Nicolas Hollanders           | 14 238              |                | 1 466                  | N/A                     | 8 689               |               | N/A                    | 1 855                   |
| Kostas Macheras              | 41 299              |                |                        | N/A                     | 19 064              |               | N/A                    |                         |
| Maura Smith                  |                     |                |                        | N/A                     |                     | 21 627        | N/A                    | 6 723                   |
| Roland Smith                 |                     | 300 000        | 40 000                 | N/A                     |                     |               | N/A                    |                         |
| Michael Waller               |                     | 17 995         | 3 685                  | N/A                     |                     | 14 882        | N/A                    | 4 626                   |
| <b>Total</b>                 | <b>168 361</b>      | <b>359 376</b> | <b>62 349</b>          | <b>0</b>                | <b>203 937</b>      | <b>77 037</b> | <b>0</b>               | <b>32 359</b>           |

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

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

Les membres du Management Exécutif sont tenus de se conformer aux règles de conduite et aux procédures de la Société, en ce compris le Guide pour une Conduite Éthique des Affaires de la Société, 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 ou contrats de management de dirigeants.

### **Changements au sein du Comité Exécutif en 2013**

En 2013, le Groupe Delhaize a connu une importante période de transition au sein de sa direction : quatre membres du Comité Exécutif ont conclu avec le Groupe une séparation de commun accord, et deux autres membres ont été nommés au sein du Comité Exécutif, comme expliqué plus en détail ci-dessous.

Le 8 mai 2013, le Conseil d'Administration et l'ancien Administrateur délégué du Groupe, le Baron Beckers-Vieujant, ont annoncé avoir conclu un accord relatif à son départ en tant qu'Administrateur délégué du Groupe à fin 2013. A la suite du départ du Baron Beckers-Vieujant, le Groupe a comptabilisé en 2013 une charge pour indemnité de cessation d'emploi de €7,7 millions, sur la base de 18 mois de rémunération directe totale et autres avantages et incluant une contribution au régime de retraite à cotisations définies du Groupe.

La Société a également annoncé le départ à la retraite, au 30 juin 2013, de Michael Waller, Executive Vice President, General Counsel and General Secretary du Groupe. M. Waller, membre américain du Comité Exécutif, pouvait recevoir certains avantages de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi prévus dans son contrat de travail et qui étaient précédemment provisionnés par la Société.

Le 4 septembre 2013, la société a annoncé la démission de Roland Smith, CEO de Delhaize America et a comptabilisé en 2013 une indemnité de cessation d'emploi de €2,8 millions sur la base de 18 mois de rémunération en espèces totale (qui comprend le salaire de base et les incitants à court terme) et autres avantages.

Le 4 octobre 2013, la société a annoncé la démission de Stéfan Descheemaeker, CEO de Delhaize Europe et a comptabilisé en 2013 une indemnité de cessation d'emploi de €0,9 million sur la base de 10 mois de rémunération en espèces totale et autres avantages.

En 2013, le Groupe a également enregistré un montant supplémentaire total de €4,3 millions relatif à l'accélération de l'acquisition confirmée des incitants à long terme précédemment octroyés à chacun de ces dirigeants, ainsi que €1,5 million de cotisations de sécurité sociale belge.

En mai 2013, la Société a conclu un contrat de travail américain et un contrat d'expatriation avec Maura Smith, qui a succédé à M. Waller au poste d'Executive Vice President, General Counsel & General Secretary après son départ à la retraite. Son contrat de travail prévoit une indemnité de départ équivalant à 12 mois de rémunération en espèces totale et autres avantages en cas de résiliation du contrat de travail par la Société (hors faute grave) ou pour une raison valable par Maura Smith elle-même. La résiliation entraînera également le droit d'obtenir anticipativement tous ses incitants à long terme octroyés précédemment.

En août 2013, à la suite de l'annonce du départ prévu de l'Administrateur délégué du Groupe Delhaize à la fin 2013, un programme de maintien en fonction a été instauré afin de maintenir la stabilité et l'attention sur la réalisation des plans de la Société. Des primes de maintien en fonction seront ainsi versées aux participants, dont certains membres du Comité Exécutif, à condition qu'ils n'aient pas notifié leur démission à la Société d'ici le 31 juillet 2014. En outre, le 31 octobre 2013, en tant qu'incitant supplémentaire, la Société a modifié le contrat de travail de Pierre Bouchut, CFO du Groupe. Ce contrat modifié prévoit une indemnité de départ équivalant à un maximum de 18 mois de rémunération directe totale et autres avantages en cas de résiliation du contrat par la Société (hors faute grave) ou pour une raison valable par Pierre Bouchut lui-même. La résiliation entraînera également la conservation de tous ses incitants à long terme octroyés précédemment. 93 063 stock options lui ont également été octroyés selon les modalités du plan de stock options européen de la Société.

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

### **Changements annoncés au sein du Comité Exécutif en 2014**

Le 13 mars 2014, Nicolas Hollanders, Executive Vice President HR, IT and Sustainability, a conclu avec le Groupe une séparation de commun accord procurant à M. Hollanders une indemnité équivalant à 10 mois de rémunération directe totale et autres avantages et l'accélération ou l'acquisition confirmée de ses incitants à long terme fondée sur des actions octroyées précédemment.

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

Au 1<sup>er</sup> avril 2014, Dirk Van den Berghe a rejoint le Comité Exécutif. M. Van den Berghe est le CEO de Delhaize Belgique et Luxembourg. Son contrat de travail ne prévoit pas d'indemnités de rupture en cas de résiliation. Ses indemnités de rupture seront donc déterminées selon la législation belge.

Dans un souci d'exhaustivité, Kostas Macheras reste membre du Comité Exécutif et son contrat de travail grec prévoit une indemnité équivalant à 24 mois de rémunération en espèces totale en cas de retraite et en cas de résiliation du contrat de travail par la Société (hors faute grave) ou pour une raison valable par Kostas Macheras lui-même. La résiliation entraînera également le droit de conserver tous ses incitants à long terme fondée sur des actions octroyées précédemment. Le contrat de travail grec cité ci-dessus se réfère aux activités de Kostas Macheras en sa qualité de CEO de notre filiale grecque.

## La rémunération des administrateurs

Les administrateurs de la Société reçoivent pour leurs services un montant fixe annuel, décidé par le Conseil d'Administration, ne pouvant dépasser les montants maximaux fixés par les actionnaires de la Société. Lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 26 mai 2011, les actionnaires ont approuvé (i), pour les administrateurs, en rémunération de leur fonction d'administrateur, un montant maximal de €80 000 par an et par administrateur, et (ii), pour le Président du Conseil, un montant maximal de €160 000 par an. Les montants cités ci-dessus sont majorés d'un montant maximal de €10 000 par an pour chaque membre de tout comité permanent du Conseil (autre que le Président du comité), et d'un montant maximal de €15 000 par an pour le Président de tout comité permanent du Conseil. Le Conseil propose que l'Assemblée Générale Ordinaire du 22 mai 2014 approuve l'augmentation, à partir du 22 mai 2014, du montant payé annuellement (i) de €40.000 au Président du Conseil, (ii) de €5.000 à chaque membre du Comité d'Audit et de Finance (autre que le Président du comité) et (iii) de €10.000 au Président du Comité d'Audit et de Finance. La Société ne fournit aux administrateurs non exécutifs aucun(e) rémunération, avantage, paiement lié à des actions ou incitant, 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 2013, 2012 et 2011 est repris dans le tableau sur cette page. Tous les montants présentés sont des montants bruts, avant déduction du précompte professionnel.

|   | 2011              | 2012              | 2013              |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| Comte Jacobs de Hagen <sup>(1)</sup>            | €175 000          | €69 231           | €0                |
| Mats Jansson <sup>(2)</sup>                     | €53 901           | €138 352          | €170 000          |
| Claire Babrowski                                | €90 000           | €90 000           | €90 000           |
| Shari Ballard <sup>(3)</sup>                    | €0                | €48 352           | €86 071           |
| François Cornélis <sup>(4)</sup>                | €32 088           | €0                | €0                |
| Comte de Pret Roose de Calesberg <sup>(5)</sup> | €36 099           | €0                | €0                |
| Jacques de Vaucleroy <sup>(6)</sup>             | €85 989           | €90 000           | €90 000           |
| Liz Doherty <sup>(7)</sup>                      | €0                | €0                | €54 643           |
| Hugh Farrington <sup>(8)</sup>                  | €90 000           | €93 022           | €95 000           |
| Comte Goblet d'Alviella <sup>(9)</sup>          | €45 000           | €0                | €0                |
| Jean-Pierre Hansen <sup>(10)</sup>              | €47 912           | €86 044           | €45 000           |
| Bill McEwan <sup>(11)</sup>                     | €47 912           | €86 044           | €90 000           |
| Robert J. Murray <sup>(12)</sup>                | €80 000           | €31 648           | €0                |
| Didier Smits                                    | €80 000           | €80 000           | €80 000           |
| Jack Stahl                                      | €95 000           | €95 000           | €95 000           |
| Baron Luc Vansteenkiste                         | €90 000           | €90 000           | €90 000           |
| Baron Beckers-Vieujant <sup>(13)</sup>          | €80 000           | €80 000           | €80 000           |
| <b>Total</b>                                    | <b>€1 128 901</b> | <b>€1 077 693</b> | <b>€1 065 714</b> |

- (1) Au prorata : le Comte Jacobs de Hagen a quitté le Conseil d'Administration le 24 mai 2012.
- (2) Au prorata : M. Jansson a rejoint le Conseil d'Administration le 26 mai 2011 et est devenu Président le 24 mai 2012.
- (3) Au prorata : Mme Ballard a rejoint le Conseil d'Administration le 24 mai 2012 et a rejoint le CRN le 23 mai 2013.
- (4) Au prorata : M. Cornélis a quitté le Conseil d'Administration le 26 mai 2011.
- (5) Au prorata : le Comte de Pret Roose de Calesberg a quitté le Conseil d'Administration le 26 mai 2011.
- (6) Au prorata : M. de Vaucleroy a rejoint le CRN le 26 mai 2011.
- (7) Au prorata : Mme Doherty a rejoint le Conseil d'Administration et le Comité d'Audit le 23 mai 2013.
- (8) Au prorata : M. Farrington est devenu le Président du CRN le 24 mai 2012.
- (9) Au prorata : le Comte Goblet d'Alviella a quitté le Conseil d'Administration le 30 juin 2011.
- (10) Au prorata : M. Hansen a rejoint le Conseil d'Administration le 26 mai 2011 et a rejoint le Comité d'Audit le 24 mai 2012. Il a ensuite quitté le Conseil d'Administration le 30 juin 2013.
- (11) Au prorata : M. McEwan a rejoint le Conseil d'Administration le 26 mai 2011 et a rejoint le CRN le 26 mai 2012.
- (12) Au prorata : M. Murray a quitté le CRN le 25 mai 2011 et le Conseil d'Administration le 24 mai 2012.
- (13) Les montants se rapportent exclusivement à la rémunération de l'Administrateur Exécutif et ne prennent pas en compte sa rémunération en tant que CEO, qui est détaillée de manière séparée dans ce rapport de rémunération.

## INFORMATIONS SUR LES DÉCLARATIONS PRÉVISIONNELLES

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

# FACTEURS DE RISQUE

CE CHAPITRE DÉCRIT LES RISQUES OPÉRATIONNELS ÉVALUÉS PAR LA DIRECTION ET LE CONSEIL D'ADMINISTRATION. IL DOIT ÊTRE LU ATTENTIVEMENT, EN TENANT COMPTE DES PERSPECTIVES 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 stratégiques

### 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 l'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, pour le Groupe, une hausse des coûts de chauffage, d'éclairage, de refroidissement et de transport. 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 2013, 61% des revenus du Groupe ont été générés sur la côte est des États-Unis (2012 : 62%). 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. Cette situation devrait continuer à 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'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

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, de rénovations de magasins, de renouvellements de marchés ou d'ouvertures de magasins peut prendre plusieurs années ou pourrait ne pas se produire du tout. Les éléments susmentionnés peuvent également avoir un impact négatif sur le goodwill comptabilisé dans les états financiers en rapport avec les acquisitions (voir aussi Note 6 aux comptes consolidés « Goodwill »). 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 aux désinvestissements

Nous envisageons régulièrement la cession éventuelle des actifs et activités qui pourraient nous empêcher d'atteindre nos objectifs. Lorsque nous décidons de céder des actifs ou une activité, il se peut que nous éprouvions des difficultés à trouver rapidement, et dans des conditions acceptables, des acheteurs ou d'autres stratégies de sortie. Nous pouvons aussi être amenés à revoir à la baisse nos attentes en matière de prix ou de conditions de cession d'une activité. En outre, il se peut que nous soyons confrontés à de plus grandes dis-synergies que prévu. Une fois qu'un accord de cession d'activité a été conclu avec un acquéreur, nous sommes sujets au risque de ne pas satisfaire aux conditions préalables à la finalisation de la transaction ou de ne pas obtenir les approbations réglementaires et gouvernementales à des conditions acceptables, ce qui pourrait nous empêcher de finaliser la transaction. Une cession peut impliquer la poursuite de la participation financière dans l'activité désinvestie, comme la poursuite de contrats de service, le maintien d'une participation, l'octroi de garanties, le paiement d'indemnités ou d'autres obligations financières. L'échec d'un désinvestissement pourrait avoir des conséquences négatives sur les activités ou les résultats financiers du Groupe.

### Risques liés à l'activité concurrentielle

Le secteur de la distribution alimentaire est concurrentiel et caractérisé par des marges bénéficiaires étroites. Le Groupe Delhaize fait face à la concurrence intense de nombreuses chaînes de magasins. La rentabilité du Groupe pourrait être influencée par des décisions 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 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 intoxications alimentaires, 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 certaines mesures comme des plans de continuité des activités. La capacité de ces mesures préventives à limiter

les pertes financières variera en fonction de la nature et de l'importance de ces événements exceptionnels ; la mesure dans laquelle ces pertes peuvent être recouvrées grâce à la couverture d'assurance du Groupe est abordée plus loin sous la rubrique «Risque d'assurance.»

### Risques liés à des actions sociales

A fin 2013, le Groupe Delhaize avait des représentations syndicales dans ses implantations en Belgique, au grand-duché de Luxembourg, en Roumanie, en Grèce et en Serbie. Aux États-Unis, le Groupe avait une représentation syndicale dans un des neuf centres de distribution, pour lequel une convention collective conclue avec les syndicats est d'application jusqu'en février 2015.

Les activités et les résultats du Groupe Delhaize pourraient être affectés négativement par des actions sociales initiées par les syndicats ou par ses collaborateurs, auquel cas le Groupe ne peut pas assurer qu'il serait capable de répondre adéquatement aux besoins de ses clients.

### Risques liés aux systèmes informatiques

De nombreuses fonctions et procédures utilisées par les sociétés du Groupe Delhaize dépendent de systèmes informatiques, développés, entretenus et gérés 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 une stratégie pour renouveler la majorité de ces systèmes par des applications et technologies standard de premier plan. De plus, des efforts constants sont déployés pour stabiliser les systèmes existants afin d'assurer la continuité des activités.

Notre responsabilité serait engagée si 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 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 échouions à prévenir ces failles de sécurité, notre responsabilité pourrait être engagée, notre réputation ternie et la valeur de nos enseignes amoindrie.

### Risques liés à nos magasins franchisés et affiliés

Environ 20% des magasins de notre réseau de vente en Europe 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 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 internationaux dans chaque région où nous sommes implantés. Le Groupe s'est engagé à atteindre certains objectifs en matière d'approvisionnement durable de nos produits, et cet approvisionnement peut être perturbé par des facteurs échappant au contrôle du Groupe Delhaize, pouvant inclure l'instabilité politique et économique des pays où les fournisseurs sont installés, l'instabilité financière des fournisseurs eux-mêmes, et tout autre facteur 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 financiers

Le Groupe Delhaize a identifié ses principaux risques financiers comme suit : (i) la capacité de financer ses opérations de manière continue, (ii) les fluctuations défavorables des taux d'intérêt et des devises, (iii) la qualité de crédit de ses contreparties financières, (iv) les fluctuations du cours de son action dans le cadre de ses plans de rémunération fondés sur des actions et (v) le financement de ses régimes de retraite.

Afin de gérer les risques identifiés et quantifiés de marché, le Groupe Delhaize recourt à 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, qu'il n'utilise pas à des fins spéculatives.

### Risques de financement et de liquidité

Les risques de financement et de liquidité sont les risques que le Groupe rencontre des difficultés à satisfaire ses obligations de paiement lorsqu'elles viennent à échéance. Le Groupe Delhaize gère ce risque en suivant de près ses ressources de trésorerie, incluant une combinaison de cash-flows, de facilités bancaires, de dettes à long terme, de contrats de location, nécessaires pour satisfaire aux besoins de fonds de roulement, aux investissements et au remboursement de dette.

Le Groupe Delhaize utilise un système international de cash-pooling afin de centraliser autant que possible la trésorerie journalière. A fin 2013, la trésorerie et les équivalents de trésorerie du Groupe s'élevaient à €1 149 millions. De plus, le Groupe Delhaize suit de près son niveau de financement à court terme, ainsi que la part de financement à court terme dans la dette totale et la disponibilité des facilités de crédit confirmées par rapport au niveau de la dette à court terme (voir Note aux comptes consolidés 18.2 « Dettes à court terme »). A fin 2013, le Groupe avait des lignes de crédit confirmées non utilisées pour un montant total de €725 millions. Ces lignes de crédit incluent une ligne de crédit syndiquée multi-devises de €600 millions pour la Société et certaines de ses filiales, y compris Delhaize America, LLC, et €125 millions de lignes de crédit bilatérales pour les entités européennes. En outre, le Groupe avait une ligne de crédit confirmée de €25 millions pour lettres de crédit et garanties dont €9 millions étaient utilisés. Au 31 décembre 2013, les échéances des lignes de crédit confirmées étaient les suivantes : €25 millions en 2014, €75 millions en 2015 et €650 millions en 2016.

Le Groupe Delhaize assure un suivi actif des échéances de ses dettes afin de réduire le risque de refinancement. Au 31 décembre 2013, les échéances de la dette à long terme jusqu'en 2018 étaient les suivantes : €210 millions en 2014, €1 million en 2015, €7 millions en 2016, €325 millions en 2017 et €400 millions en 2018, compte tenu de l'effet des swaps de devises et des swaps croisés de taux d'intérêt et de devises. Comme décrit dans la Note 18.1 « Dettes à long terme » aux comptes consolidés, la dette exigible en 2014 a été largement refinancée et aucun paiement majeur en principal de dette financière n'aura lieu avant 2017.

Les notations attribuées aux dettes à long terme du Groupe Delhaize par Standard & Poor's et Moody's sont respectivement BBB- (stable) et Baa3 (stable). Ces notations de crédit sont supportées 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. Le Groupe Delhaize s'appuie sur sa notation de crédit « investment grade » pour refinancer de manière optimale les dettes arrivant à échéance.

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

### Risques liés aux 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 liés aux intérêts de l'instrument financier sous-jacent fluctuent en raison de variations futures des taux d'intérêt de marché.

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

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 peut conclure des contrats de swap d'intérêts (voir Note 19 « Instruments financiers dérivés et couverture » aux comptes consolidés). À fin 2013, 74,3% des dettes financières après swaps du Groupe étaient à taux d'intérêt fixe (2012 : 75,8% ; 2011 : 75,1%).

L'analyse de sensibilité présentée dans le tableau à la page 68 mesure l'impact sur le compte de résultats (toutes les autres variables restant constantes) et sur les capitaux propres d'une fluctuation parallèle de la courbe des taux d'intérêts. 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%.

### Risques liés aux devises

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

### Risques liés à la conversion de devises

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).

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

Si 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 €1 million en 2013 (2011 et 2012 : €2 millions), uniquement en raison de la conversion des états financiers libellés en dollars américains. L'effet de la conversion de la devise fonctionnelle vers la devise de présentation du Groupe n'affecte pas les flux de trésorerie dans les devises locales.

En 2013, 64% de l'EBITDA du Groupe était généré en dollars américains (63% et 69% en 2012 et 2011, respectivement). Au 31 décembre 2013, compte tenu des swaps de devises, 69% de la dette financière nette du Groupe étaient libellés en dollars américains (65% et 71% en 2012 et 2011, respectivement).

### Risques liés aux transactions en devises

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

Le Groupe n'est exposé à des risques liés aux devises étrangères que dans le cas d'éléments monétaires non libellés dans la devise fonctionnelle des sociétés qui les détiennent, comme les créances et les dettes commerciales libellées dans une devise étrangère, les actifs financiers classés comme détenus en vue de la vente, les instruments dérivés, et les instruments financiers non désignés en tant que relations de couverture et les emprunts libellés dans une devise étrangère. Si au 31 décembre 2013, le dollar américain s'était renforcé/affaibli de 14% (estimation basée sur l'écart-type des volatilités journalières du taux euro/dollar américain durant l'année 2013, 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 €4 millions (2012 : €4 millions plus haut/plus bas avec une variation des taux de 17%, 2011 : €4 millions plus haut/plus bas avec une variation des taux de 22%). Étant donné la structure financière du Groupe, une telle fluctuation du taux de change euro/dollar américain n'aurait pas d'impact sur les capitaux propres du Groupe Delhaize.

### Risques de crédit/risques de contrepartie

Les risques de crédit sont les risques de perte financière qu'une partie peut causer à l'autre pour ne pas s'être acquittée de son obligation. Les risques de crédit se rapportent aux créances commerciales, à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie, aux dépôts à court terme et aux instruments dérivés.

**AU 31 DÉCEMBRE 2013**

| Devise       | Taux d'intérêt de référence | Fluctuation                       | Impact sur le bénéfice net            | Impact sur les capitaux propres      |
|--------------|-----------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Euro         | 0,29%                       | Hausse/baisse de 9 points de base | Baisse/hausse de €0,11 million        | -                                    |
| U.S. dollar  | 0,25%                       | Hausse/baisse de 3 points de base | Baisse/hausse de €0,08 million        | Baisse/hausse de €0,2 million        |
| <b>Total</b> |                             |                                   | <b>Baisse/hausse de €0,19 million</b> | <b>Baisse/hausse de €0,2 million</b> |

**AU 31 DÉCEMBRE 2012**

| Devise       | Taux d'intérêt de référence | Fluctuation                       | Impact sur le bénéfice net            | Impact sur les capitaux propres      |
|--------------|-----------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Euro         | 0,19%                       | Hausse/baisse de 7 points de base | Baisse/hausse de €0,09 million        | -                                    |
| U.S. dollar  | 0,31%                       | Hausse/baisse de 4 points de base | Baisse/hausse de €0,17 million        | Baisse/hausse de €0,2 million        |
| <b>Total</b> |                             |                                   | <b>Baisse/hausse de €0,26 million</b> | <b>Baisse/hausse de €0,2 million</b> |

**AU 31 DÉCEMBRE 2011**

| Devise       | Taux d'intérêt de référence | Fluctuation                        | Impact sur le bénéfice net           | Impact sur les capitaux propres      |
|--------------|-----------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Euro         | 1,36%                       | Hausse/baisse de 29 points de base | Hausse/baisse de €0,1 million        | -                                    |
| U.S. dollar  | 0,58%                       | Hausse/baisse de 11 points de base | Baisse/hausse de €0,5 million        | Baisse/hausse de €0,6 million        |
| <b>Total</b> |                             |                                    | <b>Baisse/hausse de €0,4 million</b> | <b>Baisse/hausse de €0,6 million</b> |

Afin de limiter les risques de contrepartie, le Groupe Delhaize conclut de temps à autre avec des contreparties des conventions de compensation par lesquelles les montants dus par les parties peuvent être et seront compensés lorsque certaines conditions sont remplies (voir Note 19 aux comptes consolidés « Instruments financiers dérivés et couverture »).

Les risques de crédit sur les créances commerciales sont principalement liés à l'activité de grossiste en Belgique. Le Groupe couvre une partie de ces risques par la conclusion de polices d'assurance-crédit auprès d'assureurs externes. Les contrats comprennent des clauses stop-loss et des montants maximaux de responsabilité qui offrent une couverture suffisante contre les éventuelles pertes annuelles. En ce qui concerne la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les dépôts à court terme et les instruments dérivés, le Groupe Delhaize impose une qualité de crédit minimale pour ses investissements financiers (voir Notes 11 « Investissements en titres de placement » et 14 « Créances » aux comptes consolidés pour plus de détails).

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

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

**Risques liés aux plans d'intéressement fondés sur des actions**

Le Groupe offre différents plans d'intéressement fondés sur des actions (options sur actions, warrants, Performance Stock Units et Restricted Stock Units). Le Groupe Delhaize couvre les risques liés à ces plans en achetant de temps à autre des actions propres et/ou des instruments dérivés.

L'exposition du Groupe aux plans d'intéressement fondés sur des actions est évaluée au moins chaque trimestre et au début de chaque nouveau plan. Pour plus d'informations sur les plans d'intéressement fondés sur des actions, voir Note 21.3 aux comptes consolidés « Rémunération fondée sur des actions ».

**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 24% des employés du Groupe Delhaize à fin 2013.

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 2013, le Groupe Delhaize a comptabilisé à ce titre une provision nette de €117 millions (2012 : €136 millions ; 2011 : €93 millions) pour couvrir un tel sous-financement.

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

## Risques d'assurance

Le Groupe gère ses risques assurables au moyen d'une combinaison d'assurances externes et de 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 l'atténuation des risques au travers de programmes de sécurité et d'autres programmes internes de prévention du risque, ainsi que le coût et les conditions des assurances externes, mais aussi le caractère obligatoire des couvertures d'assurance externe.

Les 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 €133 millions au 31 décembre 2013. 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.

## Risques de non-conformité aux lois et réglementations

### Risques liés aux litiges

Le Groupe Delhaize est parfois impliqué dans des actions judiciaires, lesquelles portent entre autres sur des questions relatives au personnel et à l'emploi, des préjudices personnels, des plaintes relatives aux règles de concurrence à la responsabilité des produits et environnementale, 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 2013, le Groupe estime avoir comptabilisé les provisions adéquates pour de tels risques. Tout litige implique cependant des risques et pourrait avoir des résultats inattendus qui pourraient entraîner un impact négatif sur les comptes consolidés du Groupe. Pour plus d'informations sur les litiges en cours, voir la Note 34 aux comptes consolidés « Passifs éventuels ».

### Risques liés aux législations

Le Groupe Delhaize est soumis aux lois et règlements nationaux, fédéraux, régionaux, locaux et des États dans chaque pays où il est présent, et qui se rapportent entre autres aux zonages, à l'usage des terrains, aux restrictions liées à la concurrence, à la sécurité sur le lieu de travail, à la santé et la sécurité publiques, à la protection de l'environnement, à la sécurité de l'information et la protection des données, au droit d'information du voisinage et à la vente d'alcool, de tabac et de produits pharmaceutiques. Certaines juridictions réglementent l'octroi de licences aux supermarchés, par exemple en matière de vente de boissons alcoolisées. Dans certaines juridictions, le Groupe Delhaize ne peut pas vendre de boisson alcoolisée dans 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 et similaires dans les pays dans lesquels il est présent. Dans certains pays, le Groupe possède un nombre élevé de magasins qui peut rendre plus difficiles de futures acquisitions. 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, 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, voir note 34 aux comptes consolidés « Passifs éventuels ».

Le Groupe Delhaize s'efforce activement d'être en conformité avec toutes les lois et règlements auxquels il est soumis. Le Guide pour une Conduite éthique des Affaires, qui remplace le Code précédent, a été mis en place en 2010. Le Guide pour une Conduite Éthique des Affaires du Groupe qui a remplacé l'ancien Code de Conduite a été instauré en 2010 et des règles de conduite ont été adoptées afin de soutenir davantage son programme de conformité. Des formations visant entre autres la prévention des fraudes ont été dispensées dans le Groupe.

### Risques liés à la responsabilité des produits

L'emballage, le marketing, la distribution et la vente de produits alimentaires comprennent un risque inhérent de responsabilité relative aux produits, au rappel de produits. 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 s'engage à fournir à ses clients des produits alimentaires sûrs. Le Groupe a mis en place, dans chaque pays où il est présent, des lignes de conduite et des règles en matière de sécurité alimentaire, et leur application est activement suivie.

### **Risques liés à la responsabilité environnementale**

Le Groupe Delhaize est soumis à des lois et règlements régissant ses activités qui peuvent avoir un impact négatif sur l'environnement. La Société pourrait être tenue de procéder à un assainissement et être soumise aux obligations qui y sont associées pour ses magasins et pour les terrains sur lesquels ses magasins, centres de distribution et bureaux sont implantés, qu'elle en soit propriétaire, locataire ou sous-locataire, que ces pollutions de l'environnement aient été commises par le groupe ou par un propriétaire ou exploitant antérieur. Le Groupe a instauré des procédures de contrôle dans les sociétés opérationnelles afin d'identifier, d'établir le niveau de priorité et de résoudre les conditions environnementales défavorables.

### **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 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) 2012 du Groupe comprend la conclusion du management que le contrôle interne du Groupe relatif au reporting financier est en vigueur au 31 décembre 2012. 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 2012.

### **Risques liés aux contrôles fiscaux**

Le Groupe Delhaize fait régulièrement l'objet de contrôles fiscaux dans les différents pays dans lesquels il est implanté, ce qu'il considère comme faisant partie de ses activités opérationnelles courantes. Bien que le résultat final de ces contrôles soit incertain, le Groupe Delhaize a évalué le mérite des positions prises dans ses déclarations fiscales pour l'évaluation globale de ses provisions fiscales et pense avoir enregistré les dettes fiscales adéquates dans ses comptes. Des résultats inattendus de ces contrôles pourraient avoir un impact négatif sur les comptes consolidés du Groupe Delhaize. Pour de plus amples informations sur les contrôles fiscaux dans les juridictions où nous sommes actifs, voir Note 34 aux comptes consolidés « Passifs éventuels ».



# ÉTATS FINANCIERS

|    |     |   |
|----|-----|---|
| ▶▶ | 74  | <b>Bilan consolidé</b>  |
| ▶▶ | 76  | <b>Compte de résultats consolidé</b>  |
| ▶▶ | 77  | <b>État consolidé du résultat global</b>  |
| ▶▶ | 78  | <b>État consolidé des variations des capitaux propres</b>   |
| ▶▶ | 80  | <b>Tableau des flux de trésorerie consolidé</b>   |
| ▶▶ | 81  | <b>Notes aux comptes consolidés</b>   |
|    | 81  | 1. Information générale   |
|    | 81  | 2. Méthodes comptables significatives   |
|    | 97  | 3. Information sectorielle  |
|    | 101 | 4. Regroupements d'entreprises et acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle                       |
|    | 104 | 5. Désinvestissements, groupes destinés à être cédés / actifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées |
|    | 106 | 6. Goodwill   |
|    | 109 | 7. Immobilisations incorporelles  |
|    | 112 | 8. Immobilisations corporelles  |
|    | 115 | 9. Immeubles de placement   |
|    | 116 | 10. Catégorisation et compensation d'instruments financiers   |
|    | 122 | 11. Investissements en titres de placement  |
|    | 123 | 12. Autres actifs financiers  |
|    | 123 | 13. Stocks  |
|    | 123 | 14. Créances  |
|    | 125 | 15. Trésorerie et équivalents de trésorerie   |
|    | 125 | 16. Capitaux propres  |
|    | 128 | 17. Dividendes  |
|    | 129 | 18. Passifs financiers  |
|    | 136 | 19. Instruments financiers dérivés et comptabilité de couverture  |
|    | 139 | 20. Provisions  |
|    | 142 | 21. Avantages du personnel  |
|    | 154 | 22. Impôts sur le résultat  |
|    | 157 | 23. Charges à payer   |
|    | 157 | 24. Charges des activités poursuivies par nature  |
|    | 157 | 25. Coût des ventes   |
|    | 158 | 26. Charges liées aux avantages du personnel  |
|    | 158 | 27. Autres produits d'exploitation  |
|    | 159 | 28. Autres charges d'exploitation   |
|    | 160 | 29. Résultat financier  |
|    | 161 | 30. Pertes (profits) de change nets   |
|    | 161 | 31. Bénéfice par action   |
|    | 162 | 32. Informations relatives aux parties liées  |
|    | 163 | 33. Engagements   |
|    | 163 | 34. Passifs éventuels et garanties financières  |
|    | 164 | 35. Événements postérieurs à la date du bilan   |
|    | 165 | 36. Liste des sociétés consolidées et des coentreprises   |
| ▶▶ | 168 | <b>Informations supplémentaires</b>   |
| ▶▶ | 171 | <b>Aperçu financier historique</b>  |
| ▶▶ | 172 | <b>Déclaration des personnes responsables</b>   |
| ▶▶ | 173 | <b>Rapport du Commissaire</b>   |
| ▶▶ | 175 | <b>Comptes statutaires résumés Groupe Delhaize SA</b>   |

## Bilan consolidé

### Actifs

| (en millions de €)                                    | Note     | 2013          | 2012 <sup>(1)</sup> | 2011 <sup>(1)</sup> |
|---|----------|---------------|---------------------|---------------------|
| Goodwill  | 6        | 2 959         | 3 189               | 3 414               |
| Immobilisations incorporelles                         | 7        | 732           | 848                 | 878                 |
| Immobilisations corporelles                           | 8        | 3 973         | 4 314               | 4 535               |
| Immeubles de placement                                | 9        | 100           | 116                 | 83                  |
| Participations dans les sociétés mises en équivalence | 36       | 24            | 28                  | 26                  |
| Investissements en titres de placement                | 11       | 8             | 11                  | 13                  |
| Autres actifs financiers                              | 12       | 21            | 19                  | 18                  |
| Impôts différés                                       | 22       | 71            | 89                  | 97                  |
| Instruments dérivés                                   | 10.2, 19 | 1             | 61                  | 57                  |
| Autres actifs non courants                            |          | 41            | 50                  | 46                  |
| <b>Total actifs non courants</b>                      |          | <b>7 930</b>  | <b>8 725</b>        | <b>9 167</b>        |
| Stocks  | 13       | 1 353         | 1 391               | 1 709               |
| Créances  | 14       | 618           | 632                 | 695                 |
| Créances d'impôt                                      |          | 4             | 21                  | 10                  |
| Investissements en titres de placement                | 11       | 126           | 93                  | 93                  |
| Autres actifs financiers                              | 12       | 25            | —                   | 22                  |
| Instruments dérivés                                   | 10.2, 19 | 40            | —                   | 1                   |
| Charges payées d'avance                               |          | 72            | 76                  | 54                  |
| Autres actifs courants                                |          | 29            | 41                  | 50                  |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie               | 15       | 1 149         | 920                 | 419                 |
|   |          | <b>3 416</b>  | <b>3 174</b>        | <b>3 053</b>        |
| Actifs classés comme détenus en vue de la vente       | 5.2      | 250           | 18                  | 56                  |
| <b>Total actifs courants</b>                          |          | <b>3 666</b>  | <b>3 192</b>        | <b>3 109</b>        |
| <b>Total actifs</b>                                   |          | <b>11 596</b> | <b>11 917</b>       | <b>12 276</b>       |

(1) L'information comparative a été retraitée afin de refléter l'application initiale des amendements aux normes IAS 19 et IFRS 11. Voir Note 2.2 pour plus de détails.

## Passifs et capitaux propres

| (en millions de €)                                     | Note     | 2013          | 2012 <sup>(1)</sup> | 2011 <sup>(1)</sup> |
|--|----------|---------------|---------------------|---------------------|
| Capital  | 16       | 51            | 51                  | 51                  |
| Prime d'émission                                       | 16       | 2 814         | 2 791               | 2 785               |
| Actions propres  | 16       | (66)          | (59)                | (65)                |
| Bénéfice reporté                                       | 16       | 3 677         | 3 640               | 3 723               |
| Autres réserves  | 16       | (55)          | (59)                | (45)                |
| Ecarts de conversion cumulés                           | 16       | (1 351)       | (1 178)             | (1 038)             |
| <b>Capitaux propres</b>                                |          | <b>5 070</b>  | <b>5 186</b>        | <b>5 411</b>        |
| Participations ne donnant pas le contrôle              | 16       | 6             | 2                   | 5                   |
| <b>Total capitaux propres</b>                          |          | <b>5 076</b>  | <b>5 188</b>        | <b>5 416</b>        |
| Dettes à long terme                                    | 18.1     | 2 011         | 2 313               | 2 325               |
| Dettes de location-financement                         | 18.3     | 496           | 612                 | 689                 |
| Impôts différés  | 22       | 444           | 568                 | 623                 |
| Instruments dérivés                                    | 10.2, 19 | 8             | 10                  | 20                  |
| Provisions   | 20, 21   | 355           | 375                 | 292                 |
| Autres passifs non courants                            |          | 64            | 70                  | 98                  |
| <b>Total passifs non courants</b>                      |          | <b>3 378</b>  | <b>3 948</b>        | <b>4 047</b>        |
| Emprunts à court terme                                 | 18.2     | —             | —                   | 60                  |
| Dettes à long terme - partie courante                  | 18.1     | 228           | 156                 | 88                  |
| Dettes de location-financement                         | 18.3     | 59            | 62                  | 61                  |
| Instruments dérivés                                    | 10.2, 19 | 3             | 4                   | —                   |
| Provisions   | 20, 21   | 90            | 88                  | 76                  |
| Découverts bancaires                                   |          | 4             | —                   | —                   |
| Impôts à payer   |          | 44            | 19                  | 57                  |
| Dettes commerciales                                    |          | 1 993         | 1 869               | 1 833               |
| Charges à payer  | 23       | 524           | 435                 | 440                 |
| Autres passifs courants                                |          | 139           | 144                 | 198                 |
| <b>Total passifs courants</b>                          |          | <b>3 084</b>  | <b>2 777</b>        | <b>2 813</b>        |
| Passifs associés aux actifs détenus en vue de la vente | 5.2      | 58            | 4                   | —                   |
| <b>Total passifs courants</b>                          |          | <b>3 142</b>  | <b>2 781</b>        | <b>2 813</b>        |
| <b>Total passifs</b>                                   |          | <b>6 520</b>  | <b>6 729</b>        | <b>6 860</b>        |
| <b>Total passifs et capitaux propres</b>               |          | <b>11 596</b> | <b>11 917</b>       | <b>12 276</b>       |

(1) L'information comparative a été retraitée afin de refléter l'application initiale des amendements aux normes IAS 19 et IFRS 11. Voir Note 2.2 pour plus de détails.

## Compte de résultats consolidé

(en millions de €)

|  | Note   | 2013          | 2012 <sup>(1)</sup> | 2011 <sup>(1)</sup> |
|--|--------|---------------|---------------------|---------------------|
| <b>Revenus</b>   |        | <b>21 108</b> | <b>20 991</b>       | <b>19 519</b>       |
| Coût des ventes  | 24, 25 | (16 004)      | (15 891)            | (14 586)            |
| <b>Bénéfice brut</b>   |        | <b>5 104</b>  | <b>5 100</b>        | <b>4 933</b>        |
| <i>Marge brute</i>   |        | 24,2%         | 24,3%               | 25,3%               |
| Autres produits d'exploitation   | 27     | 129           | 116                 | 112                 |
| Charges administratives et commerciales  | 24     | (4 476)       | (4 425)             | (4 098)             |
| Autres charges d'exploitation  | 28     | (270)         | (376)               | (172)               |
| <b>Bénéfice d'exploitation</b>   |        | <b>487</b>    | <b>415</b>          | <b>775</b>          |
| <i>Marge d'exploitation</i>  |        | 2,3%          | 2,0%                | 4,0%                |
| Charges financières  | 29.1   | (197)         | (246)               | (192)               |
| Produits des investissements   | 29.2   | 9             | 16                  | 23                  |
| Quote-part dans le résultat net des participations mises en équivalence            | 36     | 4             | 4                   | 4                   |
| <b>Bénéfice avant impôts et activités abandonnées</b>                              |        | <b>303</b>    | <b>189</b>          | <b>610</b>          |
| Charge d'impôt   | 22     | (77)          | (29)                | (145)               |
| <b>Bénéfice net des activités poursuivies</b>                                      |        | <b>226</b>    | <b>160</b>          | <b>465</b>          |
| Résultat des activités abandonnées (net d'impôt)                                   | 5.3    | (43)          | (58)                | 7                   |
| <b>Bénéfice net</b>  |        | <b>183</b>    | <b>102</b>          | <b>472</b>          |
| Bénéfice (perte) net(te) attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle |        | 4             | (2)                 | —                   |
| Bénéfice net attribuable aux actionnaires du Groupe (bénéfice net, part du Groupe) |        | <b>179</b>    | <b>104</b>          | <b>472</b>          |

(en €)

| <b>Résultats par action</b>            | 31 |      |      |      |
|--|----|------|------|------|
| <b>De base</b>                         |    |      |      |      |
| Bénéfice net des activités poursuivies |    | 2,20 | 1,61 | 4,62 |
| Bénéfice net, part du Groupe           |    | 1,77 | 1,03 | 4,69 |
| <b>Dilué</b>                           |    |      |      |      |
| Bénéfice net des activités poursuivies |    | 2,19 | 1,60 | 4,59 |
| Bénéfice net, part du Groupe           |    | 1,76 | 1,03 | 4,65 |

(en milliers)

| <b>Nombre moyen pondéré d'actions en circulation</b> |  |         |         |         |
|--|--|---------|---------|---------|
| De base  |  | 101 029 | 100 777 | 100 684 |
| Dilué  |  | 101 570 | 101 134 | 101 426 |

(1) L'information comparative a été retraitée afin de refléter (i) le reclassement des enseignes Sweetbay, Harveys et Reid's et de nos activités au Monténégro en tant qu'activités abandonnées en raison de leur désinvestissement (réalisé ou prévu) et (ii) l'application initiale des amendements aux normes IAS 19 et IFRS 11. Voir Note 2.2 pour plus de détails.

## Etat consolidé du résultat global

| (en millions de €)   | Note   | 2013         | 2012 <sup>(1)</sup> | 2011 <sup>(1)</sup> |
|--|--------|--------------|---------------------|---------------------|
| <b>Bénéfice net</b>  |        | <b>183</b>   | <b>102</b>          | <b>472</b>          |
| Réévaluations des passifs (actifs) au titre des prestations définies                             |        | 11           | (16)                | (15)                |
| Crédit (charge) d'impôt  |        | (4)          | 4                   | 6                   |
| <b>Réévaluations des passifs (actifs) au titre des prestations définies, nets d'impôt</b>        | 16, 21 | <b>7</b>     | <b>(12)</b>         | <b>(9)</b>          |
| <b>Total des éléments qui ne seront pas reclassés dans le résultat net</b>                       |        | <b>7</b>     | <b>(12)</b>         | <b>(9)</b>          |
| Profits (pertes) différés sur couvertures de flux de trésorerie abandonnées                      |        | —            | —                   | —                   |
| Ajustement de reclassement dans le résultat  |        | 1            | —                   | —                   |
| Crédit (charge) d'impôt  |        | (1)          | —                   | —                   |
| <b>Profits (pertes) différés sur couvertures de flux de trésorerie abandonnées, nets d'impôt</b> | 16, 19 | <b>—</b>     | <b>—</b>            | <b>—</b>            |
| Profits (pertes) sur couvertures de flux de trésorerie   |        | —            | 2                   | —                   |
| Ajustement de reclassement dans le résultat  |        | —            | 4                   | (5)                 |
| Crédit (charge) d'impôt  |        | —            | (2)                 | 2                   |
| <b>Profits (pertes) sur couvertures de flux de trésorerie, nets d'impôt</b>                      | 16, 19 | <b>—</b>     | <b>4</b>            | <b>(3)</b>          |
| Profits (pertes) non réalisés sur actifs financiers disponibles à la vente                       |        | (6)          | (1)                 | 6                   |
| Ajustement de reclassement dans le résultat  |        | —            | (6)                 | (4)                 |
| Crédit (charge) d'impôt  |        | 1            | 1                   | —                   |
| <b>Profits (pertes) non réalisés sur actifs financiers disponibles à la vente, nets d'impôt</b>  | 16     | <b>(5)</b>   | <b>(6)</b>          | <b>2</b>            |
| Profits (pertes) sur variations des cours des monnaies étrangères                                |        | (170)        | (141)               | 54                  |
| Ajustement de reclassement dans le résultat  |        | (1)          | —                   | —                   |
| <b>Profits (pertes) sur variations des cours des monnaies étrangères</b>                         | 16     | <b>(171)</b> | <b>(141)</b>        | <b>54</b>           |
| <b>Total des éléments qui sont ou qui pourraient être reclassés dans le résultat net</b>         |        | <b>(176)</b> | <b>(143)</b>        | <b>53</b>           |
| <b>Autres éléments du résultat global</b>  |        | <b>(169)</b> | <b>(155)</b>        | <b>44</b>           |
| Attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle                                       |        | —            | (1)                 | (1)                 |
| Attribuables aux actionnaires du Groupe  |        | (169)        | (154)               | 45                  |
| <b>Résultat global total de l'année</b>  |        | <b>14</b>    | <b>(53)</b>         | <b>516</b>          |
| Attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle  | 16     | 4            | (3)                 | (1)                 |
| Attribuable aux actionnaires du Groupe   |        | 10           | (50)                | 517                 |

(1) L'information comparative a été retraitée afin de refléter l'application initiale des amendements aux normes IAS 19 et IFRS 11. Voir Note 2.2 pour plus de détails.



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

Attribuable aux actionnaires du Groupe

|   | Capital émis       |           |                  | Actions propres  |             |                  | Autres réserves  |  |   |   |                            |                  | Total capitaux propres |   |
|---|--------------------|-----------|------------------|------------------|-------------|------------------|--|--|---|---|----------------------------|------------------|------------------------|---|
|   | Nombre d'actions   | Montant   | Prime d'émission | Nombre d'actions | Montant     | Bénéfice reporté | 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 réval. du passif au titre des prestations définies | Ecart de conversion cumulé | Capitaux propres |                        | Participations ne donnant pas le contrôle |
| Paiement d'impôt pour les <i>restricted stock units</i> dont la restriction est levée sur des actions | —                  | —         | (2)              | —                | —           | —                | —  | —  | —   | —   | —                          | (2)              | —                      | (2)                                       |
| Charge de rémunération fondée sur des actions   | —                  | —         | 13               | —                | —           | —                | —  | —  | —   | —   | —                          | 13               | —                      | 13  |
| Dividendes déclarés   | —                  | —         | —                | —                | —           | (177)            | —  | —  | —   | —   | —                          | (177)            | —                      | (177)                                     |
| Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle  | —                  | —         | —                | —                | —           | (10)             | —  | —  | —   | —   | —                          | (10)             | —                      | (10)                                      |
| <b>Situation au 31 décembre 2012<sup>(1)</sup></b>  | <b>101 921 498</b> | <b>51</b> | <b>2 791</b>     | <b>1 044 135</b> | <b>(59)</b> | <b>3 640</b>     | <b>(9)</b>   | <b>—</b>                                       | <b>(50)</b>   | <b>(50)</b>   | <b>(1 178)</b>             | <b>5 186</b>     | <b>2</b>               | <b>5 188</b>                              |
| Autres éléments du résultat global  | —                  | —         | —                | —                | —           | —                | 1  | —  | (5)   | 8   | (173)                      | (169)            | —                      | (169)                                     |
| Bénéfice net  | —                  | —         | —                | —                | —           | 179              | —  | —  | —   | —   | —                          | 179              | 4                      | 183                                       |
| <b>Résultat global total de la période</b>  | <b>—</b>           | <b>—</b>  | <b>—</b>         | <b>—</b>         | <b>—</b>    | <b>179</b>       | <b>1</b>   | <b>—</b>                                       | <b>(5)</b>  | <b>8</b>  | <b>(173)</b>               | <b>10</b>        | <b>4</b>               | <b>14</b>                                 |
| Augmentations de capital  | 528 072            | —         | 16               | —                | —           | —                | —  | —  | —   | —   | —                          | 16               | —                      | 16  |
| Rachat d'actions propres  | —                  | —         | —                | 328 924          | (15)        | —                | —  | —  | —   | —   | —                          | (15)             | —                      | (15)                                      |
| Actions propres vendues dans le cadre de l'exercice de stock options                                  | —                  | —         | (7)              | (172 116)        | 8           | —                | —  | —  | —   | —   | —                          | 1                | —                      | 1   |
| Surplus de crédit (déficit) d'impôt sur les stock options et les <i>restricted stock units</i>        | —                  | —         | 3                | —                | —           | —                | —  | —  | —   | —   | —                          | 3                | —                      | 3   |
| Paiement d'impôt pour les <i>restricted stock units</i> dont la restriction est levée                 | —                  | —         | (5)              | —                | —           | —                | —  | —  | —   | —   | —                          | (5)              | —                      | (5)                                       |
| Charge de rémunération fondée sur des actions   | —                  | —         | 16               | —                | —           | —                | —  | —  | —   | —   | —                          | 16               | —                      | 16  |
| Dividendes déclarés   | —                  | —         | —                | —                | —           | (142)            | —  | —  | —   | —   | —                          | (142)            | —                      | (142)                                     |
| <b>Situation au 31 décembre 2013</b>  | <b>102 449 570</b> | <b>51</b> | <b>2 814</b>     | <b>1 200 943</b> | <b>(66)</b> | <b>3 677</b>     | <b>(8)</b>   | <b>—</b>                                       | <b>(5)</b>  | <b>(42)</b>   | <b>(1 351)</b>             | <b>5 070</b>     | <b>6</b>               | <b>5 076</b>                              |

(1) L'information comparative a été retraitée afin de refléter l'application initiale des amendements aux normes IAS 19 et IFRS 11. Voir Note 2.2 pour plus de détails.

## Tableau des flux de trésorerie consolidé

(en millions de €)

|  | Note | 2013                 | 2012 <sup>(1)</sup> | 2011 <sup>(1)</sup> |
|--|------|----------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Opérations d'exploitation</b>   |      |                      |                     |                     |
| Bénéfice net attribuable aux actionnaires du Groupe (bénéfice net, part du Groupe)                   |      | 179                  | 104                 | 472                 |
| Bénéfice net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle                               |      | 4                    | (2)                 | —                   |
| Ajustements pour:  |      |                      |                     |                     |
| Quote-part dans le résultat net des participations mises en équivalence                              |      | (4)                  | (4)                 | (4)                 |
| Amortissements   |      | 599                  | 648                 | 584                 |
| Pertes de valeur   | 28   | 231                  | 288                 | 135                 |
| Réductions de valeur sur créances commerciales   | 14   | 15                   | 3                   | 11                  |
| Rémunération fondée sur des actions  | 21.3 | 16                   | 13                  | 13                  |
| Charge d'impôt   | 22   | 60                   | 20                  | 153                 |
| Charges financières  |      | 211                  | 259                 | 205                 |
| Produits des investissements   |      | (10)                 | (16)                | (23)                |
| Autres éléments sans effet de trésorerie   |      | (8)                  | (16)                | 7                   |
| Evolution des actifs et passifs d'exploitation:  |      |                      |                     |                     |
| Stocks   |      | (75)                 | 293                 | (146)               |
| Créances commerciales  |      | (1)                  | 74                  | (9)                 |
| Charges payées d'avance et autres actifs   |      | (12)                 | (30)                | (14)                |
| Dettes commerciales  |      | 163                  | 51                  | (26)                |
| Charges à payer et autres passifs  |      | 114                  | 2                   | (5)                 |
| Provisions   |      | (3)                  | 40                  | 8                   |
| Intérêts payés   |      | (198)                | (229)               | (196)               |
| Intérêts perçus  |      | 12                   | 9                   | 11                  |
| Impôts payés   |      | (108)                | (105)               | (76)                |
| <b>Augmentation de la trésorerie provenant des opérations d'exploitation</b>                         |      | <b>1 185</b>         | <b>1 402</b>        | <b>1 100</b>        |
| <b>Opérations d'investissement</b>   |      |                      |                     |                     |
| Acquisitions d'entreprises, déduction faite de la trésorerie et des équivalents de trésorerie acquis | 4.1  | 13                   | (12)                | (591)               |
| Cessions d'entreprises, déduction faite de la trésorerie et des équivalents de trésorerie cédés      | 5.1  | 15                   | 3                   | —                   |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles (investissements)   | 8, 9 | (486)                | (589)               | (667)               |
| Acquisitions d'immobilisations incorporelles (investissements)                                       | 7    | (79)                 | (92)                | (87)                |
| Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles  |      | 33                   | 39                  | 11                  |
| Cessions et échéances de (investissements en) titres de placement, nets                              |      | (43)                 | (1)                 | 72                  |
| Cessions et échéances de (investissements en) dépôts à terme, nets                                   |      | (13)                 | —                   | —                   |
| Cessions et échéances (acquisitions) d'autres actifs financiers                                      |      | (12)                 | 22                  | 7                   |
| Règlement d'instruments dérivés  |      | —                    | —                   | (2)                 |
| <b>Diminution de la trésorerie provenant des opérations d'investissement</b>                         |      | <b>(572)</b>         | <b>(630)</b>        | <b>(1 257)</b>      |
| <b>Augmentation (Diminution) de la trésorerie avant opérations de financement</b>                    |      | <b>613</b>           | <b>772</b>          | <b>(157)</b>        |
| <b>Opérations de financement</b>   |      |                      |                     |                     |
| Produit de l'exercice de warrants et de stock options  | 16   | 12                   | (1)                 | 13                  |
| Options d'achat sur instruments de capitaux propres  | 16   | —                    | —                   | (6)                 |
| Rachat d'actions propres   | 16   | (15)                 | —                   | (20)                |
| Acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle  | 4.2  | —                    | (23)                | (10)                |
| Dividendes payés   | 17   | (142)                | (180)               | (173)               |
| Echéances de montants placés en trust  |      | —                    | —                   | 2                   |
| Emprunts à long terme, nets des coûts de financement   |      | 7                    | 621                 | 408                 |
| Remboursements d'emprunts à long terme   | 18.1 | (168)                | (564)               | (224)               |
| Remboursements de contrats de location-financement   | 18.3 | (52)                 | (54)                | (53)                |
| Remboursements d'emprunts à court terme, nets  |      | —                    | (60)                | (85)                |
| Règlement d'instruments dérivés  |      | (1)                  | (1)                 | 2                   |
| <b>Diminution de la trésorerie provenant des opérations de financement</b>                           |      | <b>(359)</b>         | <b>(262)</b>        | <b>(146)</b>        |
| Impact des variations de taux de change  |      | (28)                 | (8)                 | (22)                |
| <b>Augmentation (Diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>             |      | <b>226</b>           | <b>502</b>          | <b>(325)</b>        |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de la période                                       | 15   | 921 <sup>(2)</sup>   | 419                 | 744                 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de la période                                       | 15   | 1 147 <sup>(3)</sup> | 921 <sup>(2)</sup>  | 419                 |

(1) L'information comparative a été retraitée afin de refléter l'application initiale des amendements aux normes IAS 19 et IFRS 11. Voir Note 2.2 pour plus de détails.

(2) Y compris €1 million dans les actifs classés comme détenus en vue de la vente.

(3) Y compris €2 millions dans les actifs classés comme détenus en vue de la vente, nets de €4 millions de découverts bancaires.

# Notes aux comptes consolidés

## 1. Information générale

L'activité principale du Groupe Delhaize (auquel il est également fait référence, conjointement avec ses entités consolidées, sauf si le contexte requiert une interprétation différente, par l'utilisation des mots "nous", "notre", "le Groupe" et "la Société") est l'exploitation de supermarchés alimentaires via des magasins intégrés, affiliés et franchisés. Les magasins affiliés sont des magasins à l'enseigne du Groupe Delhaize qui sont exploités par des indépendants à qui nous vendons nos produits à prix de gros. Le réseau de vente du Groupe inclut également d'autres formats de magasins tels que des magasins de proximité, des magasins cash & carry et des magasins spécialisés. La Société est présente dans neuf pays sur trois continents.

La Société est une société anonyme domiciliée en Belgique, dont les actions sont cotées sur NYSE Euronext Bruxelles et sur le New York Stock Exchange ("NYSE"), sous les symboles "DELB" et "DEG", respectivement.

Les comptes consolidés pour l'année se terminant le 31 décembre 2013, 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 12 mars 2014, sous réserve de l'approbation des comptes annuels non consolidés par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale Ordinaire qui aura lieu le 22 mai 2014. En conformité avec la loi belge, les états financiers consolidés seront présentés à titre d'information aux actionnaires du Groupe Delhaize lors de la même assemblée. Les comptes consolidés ne sont pas sujets à modification, sauf pour refléter les éventuelles décisions des actionnaires par rapport aux comptes annuels non consolidés, qui affecteraient également les comptes consolidés.

## 2. Méthodes comptables significatives

### 2.1 Base de préparation

Les comptes consolidés comprennent les états financiers du Groupe Delhaize et de ses filiales au 31 décembre 2013, à l'exception des filiales américaines pour lesquelles l'exercice se clôture le samedi le plus proche du 31 décembre. Les résultats consolidés du Groupe Delhaize pour 2013, 2012, et 2011 comprennent dès lors les résultats de ses filiales américaines pour les 52 semaines se terminant le 28 décembre 2013, le 29 décembre 2012 et le 31 décembre 2011, respectivement.

Les comptes consolidés du Groupe Delhaize sont préparés en conformité avec les International Financial Reporting Standards (IFRS), telles que publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB) et telles qu'adoptées par l'Union Européenne (UE). Actuellement, la seule différence entre les IFRS en vigueur telles que publiées par l'IASB et celles adoptées par l'UE concerne certains paragraphes de l'IAS 39 *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation*, dont l'application n'est pas obligatoire dans l'UE (le "carve-out"). Le Groupe Delhaize n'est pas concerné par le carve-out. Dès lors, pour le Groupe, il n'y a pas de différence entre les IFRS en vigueur telles que publiées par l'IASB et celles adoptées par l'UE. Voir également la Note 2.2 en ce qui concerne "l'application initiale des référentiels officiels nouveaux, révisés ou amendés de l'IASB" et la Note 2.5 en ce qui concerne les "normes et interprétations publiées mais non encore entrées en vigueur".

La préparation des comptes consolidés conformément aux normes IFRS implique l'utilisation de certaines estimations comptables critiques. Elle oblige également la direction à exercer son jugement dans le cadre de l'application des méthodes comptables du Groupe. Les domaines impliquant un degré de jugement ou de complexité plus élevé ainsi que les domaines pour lesquels les hypothèses et estimations sont significatives pour les comptes consolidés sont présentés dans la Note 2.4.

Ces comptes consolidés ont été préparés en utilisant la convention du coût historique, à l'exception des instruments financiers dérivés, des actifs financiers disponibles à la vente et des passifs financiers faisant partie d'une relation désignée de couverture de juste valeur, qui ont été mesurés à la juste valeur, comme indiqué dans les notes correspondantes. Les actifs et les groupes destinés à être cédés classés comme détenus en vue de la vente ont été évalués au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente.

La juste valeur est le prix qui serait reçu à la date d'évaluation pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché sur le marché principal (ou en absence de celui-ci sur le marché le plus avantageux). La juste valeur d'un actif ou d'un passif est évaluée à l'aide des hypothèses que les intervenants du marché utiliseraient pour fixer le prix de l'actif ou du passif, en supposant que les intervenants du marché agissent au mieux de leurs intérêts économiques.

Une évaluation de la juste valeur d'un actif non financier tient compte de la capacité d'un intervenant du marché de générer des avantages économiques par une utilisation optimale de l'actif ou en le vendant à un autre intervenant du marché qui en ferait une utilisation optimale.

Le Groupe utilise des techniques d'évaluation appropriées aux circonstances et pour lesquelles les données sont disponibles en quantité suffisante pour évaluer la juste valeur, en maximisant l'utilisation de données d'entrée observables pertinentes et en minimisant celle des données d'entrée non observables.

Tous les actifs et passifs pour lesquels une juste valeur est évaluée ou présentée dans les états financiers sont classés dans la hiérarchie des justes valeurs décrite ci-dessous, sur base du plus bas niveau de données d'entrée qui sont importantes pour l'évaluation de la juste valeur dans son ensemble:

- Niveau 1 – Cours (non ajustés) sur des marchés actifs pour des actifs ou passifs identiques;
- Niveau 2 – Techniques d'évaluation pour lesquelles les données d'entrée du plus bas niveau qui sont importantes pour l'évaluation de la juste valeur sont directement ou indirectement observables;
- Niveau 3 – Techniques d'évaluation pour lesquelles les données d'entrée du plus bas niveau qui sont importantes pour l'évaluation de la juste valeur sont non observables.

Pour les actifs et passifs qui sont comptabilisés dans les états financiers de façon récurrente, le Groupe détermine si des transferts ont eu lieu entre des niveaux de la hiérarchie en réévaluant la classification (sur base du plus bas niveau de données d'entrée qui sont importantes pour l'évaluation de la juste valeur dans son ensemble) à la fin de chaque période comptable.

Le Groupe a établi des procédures détaillées relatives à l'acquisition ou la cession d'actifs non financiers et à leur évaluation. Au-delà d'un certain seuil, la procédure d'évaluation est menée de manière centralisée par les équipes d'évaluation internes du Groupe, l'évaluation finale nécessitant l'approbation du CEO du Groupe et, dans certains cas, du Conseil d'Administration. Dans ce processus, des experts externes peuvent être désignés afin d'étayer l'évaluation, ce qui est décidé au cas par cas. Le Groupe donne la priorité à l'utilisation de techniques d'évaluation basées sur l'approche par le résultat (ex: flux de trésorerie actualisés) et utilise d'autres techniques, telles que l'approche par le marché, comme support ou outil de référence.

## **2.2 Application initiale des référentiels officiels nouveaux, révisés ou amendés de l'IASB**

Les méthodes comptables adoptées sont identiques à celles de l'exercice précédent, à l'exception des référentiels de l'IASB nouveaux, amendés ou révisés suivants, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013:

- Amendements à la norme IAS 1 *Présentation des autres éléments du résultat global*;
- Amendements à la norme IAS 19 *Avantages du personnel*;
- Amendements à la norme IFRS 7 *Informations à fournir – Compensation d'actifs financiers et de passifs financiers*;
- *Améliorations aux normes IFRS du cycle 2009-2011*;
- IFRS 10 *Etats financiers consolidés* et amendements à la norme IAS 27 *Etats financiers individuels*;
- IFRS 11 *Partenariats* et amendements à la norme IAS 28 *Participations dans des entreprises associées et des coentreprises*;
- IFRS 12 *Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités*;
- IFRS 13 *Evaluation de la juste valeur*; et
- Amendements à la norme IAS 36 *Informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers*.

Lorsque l'adoption d'un référentiel officiel nouveau, amendé ou révisé a eu un impact significatif sur la présentation des états financiers ou sur la performance du Groupe, son impact est décrit ci-dessous.

### **Amendements à la norme IAS 1 *Présentation des autres éléments du résultat global***

L'amendement impose aux entités de présenter les "Autres éléments du résultat global" en deux groupes, sur base du fait qu'ils puissent ou non être reclassés par la suite dans le résultat net. Ces amendements n'affectent que la présentation et n'ont pas d'impact sur la situation financière ou la performance du Groupe. Les informations comparatives ont été retraitées.

### **Amendements à la norme IAS 19 *Avantages du personnel***

Le Groupe a appliqué la norme IAS 19 révisée rétrospectivement dans la période en cours et a retraité les informations comparatives présentées. Pour le Groupe, l'impact le plus significatif de ces révisions concerne (a) la comptabilisation immédiate de tous les coûts des services passés, (b) le remplacement du coût financier et du rendement attendu des actifs du régime par un montant d'"intérêts nets" calculé en multipliant le passif ou l'actif net au titre des prestations définies par le taux d'actualisation et (c) en incluant l'impact des taxes dans l'évaluation de l'obligation au titre des prestations définies. En outre, les exigences d'informations à fournir ont été revues significativement et font partie des Notes 21.1 et 21.2. Conformément aux exigences transitoires, aucune information comparative n'a été fournie pour l'analyse de sensibilité.

Les amendements ont (a) augmenté le passif net au titre des prestations définies au 31 décembre 2012 et 2011 et au 1<sup>er</sup> janvier 2011 de €7 millions, €4 millions et €2 millions, respectivement, (b) augmenté le coût des prestations définies de €3 millions en 2012 et 2011 et (c) résulté en un gain de réévaluation (diminution des pertes de réévaluation totales) de €2 millions en 2011. L'impact sur les états financiers 2013 a été non significatif.

### **Amendements à la norme IFRS 7 *Informations à fournir – Compensation d'actifs financiers et de passifs financiers***

Ces amendements imposent à une entité de fournir des informations au sujet des droits de compensation et des arrangements liés (ex: accords collatéraux). Les nouvelles informations à fournir sont exigées pour tous les instruments financiers comptabilisés qui sont compensés conformément aux normes IFRS. Les informations à fournir s'appliquent également aux instruments financiers comptabilisés qui font l'objet d'une convention-cadre de compensation exécutoire ou d'un accord similaire mais qui ne sont pas compensés conformément aux normes IFRS. Le Groupe a développé ses informations à fournir en conséquence (voir Note 10.2). Ces amendements n'affectent que les informations à fournir et n'ont pas d'impact sur la situation financière et la performance du Groupe.

### IFRS 11 *Partenariats* et amendements à la norme IAS 28 *Participations dans des entreprises associées et des coentreprises*

Conformément à la norme IAS 31, l'investissement du Groupe dans P.T. Lion Super Indo LLC ("Super Indo") a été classé en tant qu'entité contrôlée conjointement et la part du Groupe des actifs, passifs, revenus, produits et charges a été consolidée proportionnellement dans les comptes consolidés du Groupe. Dans le cadre de la norme IFRS 11, le Groupe Delhaize a déterminé que son investissement dans Super Indo doit être classé en tant que coentreprise et doit être comptabilisé selon la méthode de « mise en équivalence ». Le Groupe a retraité les périodes comparatives et l'impact du retraitement est présenté ci-dessous:

| (en millions de €)   | 31 décembre |           |           |
|--|-------------|-----------|-----------|
|  | 2013        | 2012      | 2011      |
| Diminution de:   |             |           |           |
| Actifs non courants  | 17          | 19        | 17        |
| Actifs courants  | 29          | 27        | 26        |
| Passifs non courants   | 1           | 1         | 1         |
| Passifs courants   | 21          | 17        | 16        |
| <b>Impact net – présenté comme "Participations dans les sociétés mises en équivalence"</b> | <b>24</b>   | <b>28</b> | <b>26</b> |

Le retraitement n'a pas eu d'impact sur l'actif net.

#### *Impact sur le compte de résultats et les autres éléments du résultat global*

L'application de la norme IFRS 11 a résulté en une diminution des revenus de €141 millions et €119 millions pour 2012 et 2011, respectivement. Le bénéfice net proportionnellement consolidé de Super Indo d'approximativement €4 millions (pour 2012 et 2011) a été condensé en une ligne et a été inclus dans le compte de résultats consolidé – en dehors du bénéfice d'exploitation, en tant que "Quote-part dans le résultat net des participations mises en équivalence". Si Super Indo avait été comptabilisé selon la méthode d'intégration proportionnelle en 2013, les revenus auraient été plus élevés de €146 millions. La transition n'a impacté ni les autres éléments du résultat global ni le résultat de base ou dilué par action.

#### *Impact sur les flux de trésorerie*

La transition a diminué la trésorerie nette provenant des opérations d'exploitation de €6 millions pour 2012 et 2011 tandis que la trésorerie nette utilisée dans les opérations d'investissement a diminué de €7 et €8 millions en 2012 et 2011, respectivement. Le retraitement n'a pas eu d'impact sur la trésorerie nette utilisée dans les opérations de financement.

Si Super Indo avait été comptabilisé selon la méthode de consolidation proportionnelle en 2013, la trésorerie nette provenant des opérations d'exploitation aurait été plus élevée de €10 millions et la trésorerie nette utilisée dans les opérations d'investissement aurait été plus élevée de €6 millions.

### IFRS 13 *Evaluation de la juste valeur*

La norme IFRS 13 établit une source unique de règles IFRS pour toutes les évaluations de juste valeur. De plus, la norme IFRS 13 a introduit des exigences d'informations à fournir cohérentes concernant les actifs et passifs dont les justes valeurs ont été déterminées, à des fins de comptabilisation ou en tant qu'informations à fournir.

Conformément aux dispositions transitoires de la norme IFRS 13, le Groupe a appliqué les nouvelles règles d'évaluation de la juste valeur prospectivement et n'a fourni aucune information comparative pour les nouvelles exigences d'informations à fournir. Le changement n'a pas eu d'impact significatif sur les évaluations des actifs et passifs du Groupe.

### Amendements à la norme IAS 36 *Information à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers*

En juin 2013, l'IASB a publié un amendement à la norme IAS 36, applicable pour les périodes annuelles débutant au plus tôt le 1<sup>er</sup> janvier 2014 avec une application anticipée permise.

Cet amendement supprime les amendements involontairement introduits par la norme IFRS 13 sur les informations à fournir exigées par la norme IAS 36. Le Groupe a adopté anticipativement cet amendement à la norme IAS 36 dans la période en cours étant donné que les informations à fournir amendées donnent l'information telle que prévue par l'IASB.

## 2.3 Résumé des méthodes comptables significatives

Les principales méthodes comptables utilisées dans la préparation des comptes consolidés sont décrites ci-dessous. Ces méthodes ont été appliquées systématiquement pour tous les exercices présentés, sauf dans les cas expliqués dans la Note 2.2.

En cas de présentation d'activités abandonnées, les comptes de résultats comparatifs sont ajustés comme si les activités présentées comme abandonnées pour la période en cours l'avaient été depuis le début de la période comparative (voir Note 5.3).

### Principes de consolidation

Les comptes consolidés sont préparés en appliquant des méthodes comptables uniformes pour des transactions similaires et pour les événements qui se produisent dans des circonstances similaires. Les filiales sont consolidées par intégration globale, tandis que les participations dans des coentreprises sont comptabilisées suivant la méthode de mise en équivalence. Des modifications ont été apportées aux méthodes comptables des filiales et des coentreprises, quand cela s'avérait nécessaire, afin de garantir la cohérence avec les méthodes du Groupe.

- *Participations dans des filiales*: Les filiales sont toutes les entités – y compris les entités structurées - que le Groupe contrôle. Le Groupe contrôle une entité lorsque le Groupe est exposé à, ou à des droits sur, des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité et a la capacité d'influer sur ces rendements grâce au pouvoir qu'il détient sur l'entité. Les filiales sont consolidées par intégration globale dès la date d'acquisition, à savoir la date à laquelle le Groupe obtient le contrôle, et continuent d'être consolidées jusqu'à la date où ce contrôle cesse. Tous les actifs et passifs, capitaux propres, produits, charges et cash-flows intra-groupes liés aux transactions entre membres du Groupe sont intégralement éliminés. Les participations ne donnant pas le contrôle représentent la part du résultat et de l'actif net non détenue par le Groupe et sont présentées séparément dans le compte de résultats consolidé et au bilan consolidé, au sein des capitaux propres, séparément des capitaux propres attribuables aux actionnaires.

Les transactions avec des participations ne donnant pas le contrôle qui n'aboutissent pas à une perte de contrôle sont comptabilisées en tant que transactions entre les actionnaires et n'ont dès lors aucun impact sur le résultat (ceci s'applique aussi aux coûts d'acquisition associés), ni sur le goodwill. La différence entre la juste valeur de toute contrepartie reçue ou payée et la quote-part acquise ou cédée de la valeur comptable des actifs nets de la filiale est comptabilisée directement dans le bénéfice reporté.

La liste des filiales du Groupe est présentée dans la Note 36.

- *Participations dans des coentreprises*: Une coentreprise est un type de partenariat dans lequel les parties qui exercent un contrôle conjoint sur l'entreprise ont des droits sur l'actif net de celle-ci. Le contrôle conjoint est le partage contractuellement convenu du contrôle exercé sur un partenariat, qui n'existe que dans le cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle.

Les participations dans des coentreprises sont comptabilisées suivant la méthode de mise en équivalence. Selon cette méthode, les participations dans des coentreprises sont initialement comptabilisées à leur coût. La valeur comptable de l'investissement est ensuite ajustée afin de refléter les changements de la quote-part du Groupe dans l'actif net de la coentreprise à partir de la date d'acquisition. Le goodwill relatif à la coentreprise est inclus dans la valeur comptable de l'investissement et n'est ni amorti ni soumis individuellement à un test de dépréciation.

Les états financiers consolidés reflètent la quote-part du Groupe dans les résultats des activités de la coentreprise. Toute variation dans les autres éléments du résultat global de la coentreprise est présentée dans les autres éléments du résultat global du Groupe. En outre, lorsqu'une variation est comptabilisée directement dans les capitaux propres de la coentreprise, le Groupe comptabilise sa part de toute variation correspondante dans l'état consolidé des variations des capitaux propres.

Les gains et pertes non réalisés résultant de transactions entre le Groupe et sa coentreprise sont éliminés en fonction de sa quote-part dans la coentreprise.

Le montant total de la part du Groupe dans les pertes et profits d'une coentreprise est inclus dans le compte de résultats consolidé en dehors du bénéfice d'exploitation.

Après l'application de la méthode de mise en équivalence, le Groupe détermine s'il est nécessaire de comptabiliser une perte de valeur sur sa participation dans une coentreprise. S'il existe une indication objective de perte de valeur, le Groupe calcule le montant de la perte de valeur comme étant la différence entre la valeur recouvrable de la coentreprise et sa valeur comptable et comptabilise toute perte en tant que "Quote-part dans le résultat net des coentreprises comptabilisée selon la méthode de mise en équivalence" dans le compte de résultats consolidé.

En cas de perte du contrôle conjoint sur une coentreprise, le Groupe évalue et comptabilise la participation qu'il conserve à sa juste valeur. Toute différence entre la valeur comptable de la coentreprise en cas de perte du contrôle conjoint et la juste valeur de la participation conservée et les produits de la cession est comptabilisée dans le compte de résultats.

Le Groupe a évalué ses droits et obligations concernant sa participation dans Super Indo et l'a classée en tant que coentreprise (voir Note 36).

- *Participations dans des entreprises associées*: Le Groupe ne détient actuellement aucun investissement dans des entités sur lesquelles il exerce une influence notable mais sans les contrôler ou les contrôler conjointement ("entreprises associées").

## Regroupements d'entreprises et goodwill

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés en utilisant la méthode d'acquisition. Selon cette méthode, le coût d'une acquisition est mesuré comme étant le total de la contrepartie transférée, évaluée à la juste valeur à la date d'acquisition, et du montant de toute participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise. Pour chaque regroupement d'entreprises, l'acquéreur évalue la participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise, soit à la juste valeur soit à la quote-part proportionnelle des actifs nets identifiables de l'entreprise acquise. Les coûts d'acquisition encourus sont comptabilisés en résultat et inclus dans les "Charges administratives et commerciales." Lorsque le Groupe Delhaize acquiert une entreprise, il détermine la classification et la désignation appropriée des actifs financiers acquis et des passifs financiers repris sur base des faits et circonstances à la date d'acquisition (à l'exception des contrats de location et d'assurance, qui sont classés sur la base des termes contractuels et d'autres facteurs existant au commencement des contrats respectifs). Cette évaluation inclut la séparation des dérivés incorporés dans des contrats hôtes par la société acquise. Si le regroupement d'entreprises a été effectué par étapes, la juste valeur à la date d'acquisition de la participation antérieurement détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise est réévaluée à la juste valeur à la date d'acquisition par le biais du compte de résultats. Toute contrepartie éventuelle à transférer par l'acquéreur sera initialement comptabilisée, et ensuite évaluée, à la juste valeur, à l'exception des contreparties éventuelles classées en capitaux propres qui ne sont pas réévalués après l'évaluation initiale. Le goodwill est initialement évalué à son coût, étant la différence positive entre le total de la contrepartie transférée et du montant comptabilisé

comme participation ne donnant pas le contrôle et le montant net des actifs acquis et des passifs repris identifiables. Si cette contrepartie est inférieure à la juste valeur des actifs nets de la filiale acquise, la différence est comptabilisée en résultat.

Après la comptabilisation initiale, le goodwill n'est pas amorti, mais fait l'objet de tests de dépréciation annuellement et quand il y a une indication que le goodwill puisse être déprécié. Pour ce test de dépréciation, le goodwill est alloué à chacune des unités génératrices de trésorerie du Groupe que l'on s'attend à voir bénéficier des synergies résultant du regroupement, indépendamment du fait que d'autres actifs ou passifs de l'entreprise acquise soient alloués à ces unités.

### **Actifs non courants / Groupes destinés à être cédés détenus en vue de la vente et activités abandonnées**

Les actifs non courants et les groupes destinés à être cédés sont classés et présentés au bilan comme détenus en vue de la vente si leur valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente plutôt que par la poursuite de leur utilisation.

Pour que tel soit le cas, l'actif ou le groupe destiné à être cédé doit être disponible pour une vente immédiate dans son état actuel et sa vente doit être hautement probable. Lorsqu'une filiale est détenue en vue de la vente, tous ses actifs et passifs sont classés comme détenus en vue de la vente quand les conditions sont remplies, même si le Groupe conserve une participation ne donnant pas le contrôle. Les actifs non courants qui seront abandonnés sont exclus du champ d'application de la norme IFRS 5.

Juste avant la classification comme détenus en vue de la vente, les actifs (ou les différents éléments d'un groupe destiné à être cédé) sont réévalués conformément aux méthodes comptables du Groupe. Ensuite, les actifs non courants (ou le groupe destiné à être cédé) détenus en vue de la vente sont évalués au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Si l'ajustement excède la valeur comptable des actifs non courants dans le cadre des principes d'évaluation de la norme IFRS 5 *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, le Groupe Delhaize comptabilise une provision distincte pour refléter cette différence dans ses comptes consolidés. Les actifs non courants ne sont pas amortis quand ils ont été classés comme détenus en vue de la vente. Pour plus de détails, voir Note 5.2.

Une activité abandonnée est une composante dont le Groupe s'est séparé ou qui est classée comme détenue en vue de la vente, et qui:

- représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte;
- fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'une ligne d'activité ou d'une région géographique principale et distincte; ou
- est une filiale acquise exclusivement en vue de la revente.

Quand une activité est classée en activités abandonnées, les comptes de résultats comparatifs sont ajustés comme si l'activité avait été abandonnée depuis le début de la période comparative. Les résultats après impôt, y compris les pertes de valeur relatives à l'activité abandonnée, sont présentés séparément dans le compte de résultats en tant que "Résultat des activités abandonnées (net d'impôts)" (voir Note 5.3).

### **Conversion des devises étrangères**

- *Devise fonctionnelle et devise de présentation*: Les postes inclus dans les états financiers de chaque entité du Groupe sont évalués en utilisant la devise de l'environnement économique principal dans lequel l'entité exerce ses activités ("la devise fonctionnelle"). Les états financiers du Groupe Delhaize sont libellés en (millions d')euros, qui est la devise fonctionnelle de l'entité mère et la devise de présentation du Groupe, sauf indication contraire.
- *Transactions et soldes en devises étrangères*: Les transactions en devises étrangères d'une entité sont initialement converties dans sa devise fonctionnelle et sont comptabilisées dans ses comptes au taux de change en vigueur à la date de la transaction.

Les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont ultérieurement convertis au cours de clôture vers la devise fonctionnelle de l'entité. Tous les profits et pertes résultant du règlement des transactions en devises étrangères et de la conversion des actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont inclus dans le compte de résultats, à l'exception des variations de cours provenant d'éléments monétaires qui font partie d'un investissement net dans une activité à l'étranger (c'est-à-dire des créances ou des dettes vis-à-vis d'une activité à l'étranger, pour lesquelles le règlement n'est ni probable ni planifié dans un avenir prévisible), qui sont comptabilisées dans la rubrique des capitaux propres "Ecart de conversion cumulés". Les profits et pertes de change relatifs aux passifs financiers sont présentés dans le compte de résultats en tant que "Charges financières" (voir Note 29.1), tandis que les profits et pertes relatifs aux actifs financiers sont présentés dans les "Produits des investissements" (voir Note 29.2).

Les éléments non monétaires qui sont évalués au coût historique dans une devise étrangère sont convertis en utilisant le taux de change en vigueur à la date de la transaction initiale. Les éléments non monétaires évalués à leur juste valeur dans une devise étrangère sont convertis en utilisant le taux de change en vigueur à la date où la juste valeur est déterminée et les profits ou pertes sont compris dans le compte de résultats, à l'exception des différences provenant de la reconversion d'éléments non monétaires dont les profits et pertes sont comptabilisés directement dans les capitaux propres. Pour ces éléments non monétaires, les différences de change comprises dans les profits et pertes sont également comptabilisées directement dans les capitaux propres.

- *Entités étrangères du groupe*: Les résultats et la situation financière de toutes les entités du Groupe ayant une devise fonctionnelle autre que la devise de présentation du Groupe sont convertis comme suit dans cette devise de présentation:
  - (a) les bilans des filiales étrangères sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la clôture de l'exercice (taux de change de clôture);
  - (b) le goodwill et les ajustements de juste valeur découlant de l'acquisition d'une entité étrangère sont considérés comme des actifs et des passifs de l'entité étrangère et convertis au taux de change de clôture; et
  - (c) les comptes de résultats sont convertis au taux de change moyen journalier (c'est-à-dire la moyenne annuelle des taux de change de chaque jour ouvrable).

Les différences découlant de l'utilisation du taux de change moyen journalier pour le compte de résultats et du taux de change de clôture pour le bilan sont enregistrées dans la rubrique "Ecart de conversion cumulés" qui fait partie des "Autres éléments du résultat global". Lors de la sortie d'une activité étrangère, la part des Ecart de conversion ayant trait à cette activité étrangère spécifique est comptabilisée dans le compte de résultats (en tant qu'"ajustement de reclassement").

Les comptes d'aucune entité du Groupe ne sont libellés dans la devise d'une économie hyper-inflationniste. De plus, le Groupe Delhaize ne couvre actuellement pas d'investissement net dans des activités à l'étranger.

| (en €)  | Pays       | Cours de clôture |           |           | Cours moyen journalier |           |           |
|---------|------------|------------------|-----------|-----------|------------------------|-----------|-----------|
|         |            | 2013             | 2012      | 2011      | 2013                   | 2012      | 2011      |
| 1 USD   | Etats-Unis | 0,725111         | 0,757920  | 0,772857  | 0,752955               | 0,778331  | 0,718391  |
| 100 RON | Roumanie   | 22,366361        | 22,499719 | 23,130479 | 22,629554              | 22,425040 | 23,589913 |
| 100 RSD | Serbie     | 0,872296         | 0,879353  | 0,955657  | 0,883861               | 0,883939  | 0,980873  |
| 100 ALL | Albanie    | 0,713267         | 0,716384  | 0,719787  | 0,712911               | 0,719373  | 0,713878  |
| 100 IDR | Indonésie  | 0,005965         | 0,007865  | 0,008524  | 0,007217               | 0,008302  | 0,008192  |

Le lev bulgare (BGN) et le mark bosniaque (BAM) sont des devises fixes et converties à 0,511292 en euro.

### Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent les noms commerciaux, les relations avec la clientèle et les droits de bail commercialement favorables acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises (les droits de bail défavorables sont comptabilisés en tant qu'"Autres passifs" et sont amortis linéairement), ainsi que des logiciels, diverses licences et dossiers de prescription acquis séparément. Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont initialement comptabilisées à leur coût, tandis que les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont initialement comptabilisées à leur juste valeur (voir "Regroupements d'entreprises et Goodwill"). Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises qui sont détenues pour empêcher d'autres de les utiliser ("actifs défensifs") - lesquelles sont souvent des noms commerciaux sans utilisation future prévue - sont comptabilisées séparément du goodwill. De tels actifs sont amortis sur la durée d'utilité estimée, qui dépendra des faits et circonstances entourant l'actif défensif spécifique.

Les dépenses publicitaires ou d'activités promotionnelles, les activités de formation et de démarrage, ainsi que les dépenses pour la délocalisation ou la réorganisation de tout ou partie d'une entité sont comptabilisées en résultat lorsqu'elles sont encourues, c'est-à-dire lorsque le Groupe Delhaize a accès aux biens ou a reçu les services conformément au contrat sous-jacent.

Les coûts liés à la maintenance des programmes informatiques sont comptabilisés en résultat lorsqu'ils sont encourus. Les frais de développement qui sont directement attribuables à la conception et aux tests de "logiciels à usage propre" contrôlés par le Groupe et qui sont identifiables et uniques sont comptabilisés comme des immobilisations incorporelles lorsque les critères suivants sont respectés:

- la faisabilité technique de l'achèvement du logiciel en vue de sa mise en service;
- l'intention de la direction d'achever le logiciel et de le mettre en service;
- la capacité d'utiliser le logiciel;
- la façon dont le logiciel générera des avantages économiques futurs probables peut être démontrée;
- la disponibilité des ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le développement et mettre en service le logiciel
- la capacité à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables au logiciel au cours de son développement.

Les coûts directement attribuables, incorporés dans le coût du logiciel, sont notamment les charges salariales du personnel affecté au développement du logiciel et les frais généraux directement attribuables. Les autres dépenses de développement ne répondant pas à ces critères sont comptabilisées en résultat lorsqu'elles sont encourues. Les coûts de développement comptabilisés en résultat dans une période comptable précédente ne sont jamais ultérieurement comptabilisés comme un actif.

Les immobilisations incorporelles sont ensuite comptabilisées à leur coût, déduction faite des amortissements cumulés et des pertes de valeur cumulées. Les amortissements débutent lorsque l'actif peut être utilisé de la manière prévue par la direction.

Les valeurs résiduelles des immobilisations incorporelles sont estimées égales à zéro et sont revues à la clôture de chaque exercice.

Les immobilisations incorporelles ayant une durée d'utilité déterminée sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité estimée. Les durées d'utilité des immobilisations incorporelles à durée d'utilité déterminée sont revues annuellement et sont les suivantes:

|   |                        |
|---|------------------------|
| ● Noms commerciaux                          | indéterminé            |
| ● Logiciels développés et acquis            | 3 à 8 ans              |
| ● Droits de bail commercialement favorables | durée restante du bail |
| ● Relations avec la clientèle               | 5 à 20 ans             |
| ● Dossiers de prescription                  | 15 ans                 |
| ● Autres immobilisations incorporelles      | 3 à 15 ans             |

Les immobilisations incorporelles ayant une durée d'utilité indéterminée ne sont pas amorties mais soumises à un test de dépréciation annuellement et lorsqu'il existe des indices indiquant qu'un actif puisse être déprécié. Le Groupe estime que les noms commerciaux acquis et utilisés ont une durée d'utilité indéterminée parce qu'ils contribuent directement aux flux de trésorerie du Groupe du fait de la reconnaissance par les consommateurs des caractéristiques de chaque enseigne dans le marché.

Il n'y a aucun facteur légal, réglementaire, contractuel, concurrentiel, économique ou autre qui limite la durée d'utilité des noms commerciaux. La durée d'utilité est revue annuellement afin de déterminer si l'hypothèse de durée d'utilité indéterminée peut encore être justifiée. Dans le cas contraire, les actifs feraient prospectivement l'objet d'un amortissement.

### Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont valorisées à leur coût diminué des amortissements cumulés et des éventuelles pertes de valeurs cumulées. Les coûts d'acquisition comprennent les charges qui sont directement attribuables à l'acquisition de l'actif. Ces coûts comprennent notamment le coût de remplacement d'une partie de l'actif, le coût de démantèlement et de remise en état du site sur lequel un actif est situé en cas d'obligation légale ou implicite et les coûts d'emprunt pour les projets de construction à long terme en cas de respect des critères de comptabilisation. Les pièces de rechange importantes et le matériel d'entretien qui sont utilisés pendant plus d'une période sont comptabilisés en tant qu'immobilisations corporelles.

Les coûts ultérieurs ne sont inclus dans la valeur comptable de l'actif ou comptabilisés comme un actif distinct, suivant le cas, que lorsqu'il est probable que des avantages économiques futurs associés à cet élément iront au Groupe et que le coût de l'élément pourra être évalué de façon fiable. Les coûts inhérents à l'entretien quotidien des immobilisations corporelles sont comptabilisés en résultat lorsqu'ils sont encourus.

Les amortissements sont calculés selon la méthode linéaire sur base de la durée d'utilité estimée des actifs correspondants et débutent lorsque l'actif est disponible pour être exploité de la manière prévue par la direction. Lorsque différentes parties significatives d'une immobilisation corporelle ont différentes durées d'utilité, elles sont comptabilisées comme des éléments séparés. Les terrains ne sont pas amortis. Les durées d'utilité des immobilisations corporelles sont les suivantes:

|   |  |
|---|--|
| ● Immeubles   | 33 à 50 ans  |
| ● Installations permanentes   | 3 à 25 ans   |
| ● Mobilier, équipement et matériel roulant                                      | 3 à 14 ans   |
| ● Aménagements aux actifs loués et actifs sous contrats de location-financement | durée la plus courte entre la durée du contrat de location et la durée d'utilité |

Les profits et pertes sur cessions sont calculés par différence entre le prix de vente et la valeur comptable et sont comptabilisés dans la rubrique "Autres produits d'exploitation" (voir Note 27) ou "Autres charges d'exploitation" (voir Note 28) du compte de résultats.

Les valeurs résiduelles, les durées d'utilité et les méthodes d'amortissement sont examinées à la clôture de chaque exercice comptable et ajustées prospectivement, si nécessaire.

### Immeubles de placement

Les immeubles de placement sont définis comme des biens immobiliers (tout ou partie d'un terrain ou d'un bâtiment, ou les deux) que le Groupe Delhaize détient pour en obtenir des loyers ou pour réaliser des plus-values ou les deux, y compris les biens immobiliers détenus pour une utilisation future actuellement indéterminée, plutôt que de les vendre dans le cours normal des affaires ou de les utiliser dans la production de biens ou la prestation de services ou à des fins administratives, et incluent les immeubles de placement en construction. Le Groupe Delhaize comptabilise comme immeuble de placement toute partie d'un immeuble lui appartenant (ou loué en vertu d'un contrat de location-financement) qui est louée à un tiers, sauf si elle représente une part insignifiante de l'immeuble.

Les immeubles de placement sont évalués initialement à leur coût, y compris les coûts de transaction. Après leur comptabilisation initiale, le Groupe Delhaize a décidé d'évaluer les immeubles de placement à leur coût, déduction faite des amortissements cumulés et des éventuelles pertes de valeur cumulées (c'est-à-dire en appliquant la même méthode comptable,

y compris les durées d'utilité, que pour les immobilisations corporelles). Les justes valeurs, qui traduisent les conditions du marché à la date du bilan, sont indiquées dans la Note 9.

### **Contrats de location**

La teneur du contrat à sa date de prise d'effet permet de déterminer si un contrat est un contrat de location ou en contient un. Les contrats de location sont classés en tant que contrats de location-financement lorsqu'ils transfèrent au Groupe la quasi totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété. Tous les autres contrats de location sont classés en tant que contrats de location simple.

Les actifs sous contrats de location-financement sont comptabilisés comme actifs au début du contrat de location au montant le plus bas entre leur juste valeur et la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location. Les passifs correspondants sont comptabilisés au bilan en tant que dettes de location-financement. Les paiements au titre de la location sont ventilés entre les charges financières et une réduction de la dette, de manière à obtenir un taux d'intérêt constant sur la durée du contrat de location. Les actifs sous contrats de location-financement et les aménagements aux actifs loués sont amortis sur la plus courte de la durée d'utilité estimée d'actifs similaires et de la durée du contrat de location.

Les loyers payés pour les contrats de location simple sont pris en charge dans le compte de résultats sur une base linéaire sur la période de location. Les avantages reçus ou à recevoir comme incitation à signer un contrat de location simple sont comptabilisés en réduction de la charge de location et répartis sur la période de location concernée sur une base linéaire.

En ce qui concerne les immeubles de placement pour lesquels le Groupe est le bailleur, les baux pour lesquels le Groupe ne transfère pas la quasi totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété de l'immeuble de placement, sont classés en tant que contrats de location simple et génèrent des revenus locatifs. Les loyers conditionnels sont comptabilisés comme autres produits d'exploitation (voir Note 27) durant la période au cours de laquelle ils sont perçus.

### **Coûts d'emprunt**

Les coûts d'emprunt directement attribuables à l'acquisition, à la construction ou à la production d'un actif qui exige une longue période de préparation avant de pouvoir être utilisé ("actif qualifié") sont incorporés dans le coût de l'actif en question. Tous les autres coûts d'emprunt sont comptabilisés en résultat lorsqu'ils sont encourus. Les coûts d'emprunt comprennent les intérêts et les autres coûts encourus par le Groupe Delhaize dans le cadre de l'emprunt de fonds.

### **Subventions publiques**

Les subventions publiques sont comptabilisées lorsqu'il y a une assurance raisonnable qu'elles seront reçues et que le Groupe respectera toutes les conditions y afférentes. Lorsqu'une subvention concerne un poste de charge, elle est systématiquement comptabilisée en produits au même rythme que les coûts qu'elle est censée compenser. Lorsqu'une subvention porte sur un actif, elle est systématiquement comptabilisée comme produit reporté et comptabilisée dans le compte de résultats en tant qu' "Autres produits d'exploitation" (voir Note 27) sur la durée d'utilité estimée de l'actif concerné.

### **Stocks**

Les stocks sont évalués au plus faible du coût moyen pondéré et de la valeur nette de réalisation. Le coût des stocks comprend tous les coûts encourus pour amener chaque produit à l'endroit et dans l'état où il se trouve. Les stocks sont régulièrement revus et dépréciés sur une base individuelle lorsque la valeur nette de réalisation anticipée (prix de vente estimé dans le cours normal des affaires, diminué des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente) est inférieure à la valeur comptable des stocks. Lorsque la cause de dépréciation des stocks cesse d'exister, celle-ci est reprise.

Le Groupe Delhaize reçoit des interventions et crédits de fournisseurs, notamment pour des promotions en magasin, des publicités conjointes, l'introduction de nouveaux produits et des remises liées aux volumes achetés. Ces "interventions fournisseurs", ainsi que d'autres remises reçues en trésorerie, 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 l'atteinte de niveaux requis d'achat ou de vente et pour estimer la rotation des stocks concernés.

### **Trésorerie et équivalents de trésorerie**

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent la trésorerie disponible sur demande auprès de banques, la trésorerie en caisse et les dépôts et autres placements hautement liquides ayant une échéance de trois mois ou moins à l'origine, qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont sujets à un risque négligeable de changements de valeur. Les soldes de trésorerie négatifs (découverts bancaires) sont reclassés au bilan dans les "Découverts bancaires".

### **Dépréciation des actifs non financiers**

A chaque date de publication, le Groupe évalue l'existence d'indices qu'un actif non financier (ci-après "actif") puisse être déprécié. Lorsque de tels indices existent, la valeur recouvrable de l'actif est estimée. En outre, le goodwill et les immobilisations incorporelles ayant une durée d'utilité indéterminée ou qui ne peuvent pas encore être utilisés sont testés une fois par an, au cours du quatrième trimestre de l'année pour le Groupe Delhaize, et dès qu'il y a un indice indiquant que le goodwill puisse être déprécié.

La valeur recouvrable d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie (UGT) est le montant le plus élevé entre sa valeur d'utilité et sa juste valeur diminuée des coûts de la vente. Pour évaluer la valeur d'utilité, les flux de trésorerie futurs estimés sont actualisés en utilisant un taux d'actualisation qui traduit l'estimation actuelle du marché de la valeur temps de l'argent et du risque propre à cet actif. Etant donné que des flux de trésorerie indépendants ne sont souvent pas disponibles pour des actifs individuels, les actifs sont regroupés, pour les tests de dépréciation, dans le plus petit groupe d'actifs possible qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie d'autres actifs ou groupes d'actifs ("unité génératrice de trésorerie" ou UGT).

Pour déterminer la juste valeur diminuée des coûts de la vente d'actifs ou UGT individuels, des modèles d'évaluation appropriés (voir Note 2.1) sont utilisés.

Le goodwill acquis lors d'un regroupement d'entreprises est, pour le test de dépréciation, attribué aux UGT qui sont susceptibles de bénéficier des synergies générées par ce regroupement et qui représentent le niveau le plus bas auquel le goodwill est suivi à des fins de gestion interne et qui ne sont pas plus grandes qu'un secteur opérationnel avant regroupement (voir Note 6).

Une perte de valeur sur une activité poursuivie est comptabilisée dans le compte de résultats dans les "Autres charges d'exploitation" (voir Note 28) si la valeur comptable d'un actif ou d'une UGT excède sa valeur recouvrable. Les pertes de valeur comptabilisées pour les UGT sont d'abord affectées à la réduction de la valeur comptable du goodwill attribué aux unités et ensuite à la réduction de la valeur comptable des autres actifs de l'UGT, sur une base proportionnelle.

Si la perte de valeur d'un actif autre que le goodwill n'est plus justifiée par la suite en raison d'une récupération de la juste valeur ou de la valeur d'utilité de cet actif, la perte de valeur est reprise. Une perte de valeur n'est reprise que dans la mesure où la valeur comptable de l'actif n'excède pas la valeur comptable qui aurait été déterminée, nette d'amortissements, si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée. Les pertes de valeur du goodwill ne sont jamais reprises.

### Actifs financiers non dérivés

Le Groupe Delhaize classe ses actifs financiers non dérivés (ci-après les "actifs financiers") selon l'IAS 39 *Instruments financiers: Comptabilisation et évaluation* au sein des catégories suivantes: prêts et créances, et actifs financiers disponibles à la vente. Le Groupe Delhaize ne détient actuellement aucun actif financier qui devrait être classé comme évalué à la juste valeur par le biais du compte de résultats et détenu jusqu'à son échéance. Le Groupe détermine la classification de ses actifs financiers lors de la comptabilisation initiale.

Ces actifs financiers sont initialement comptabilisés à leur juste valeur augmentée des coûts de transaction directement imputables à l'acquisition ou à l'émission des actifs financiers.

- **Prêts et créances:** Les actifs financiers à paiements fixes ou déterminables qui ne sont pas cotés sur un marché actif sont classés comme prêts et créances. Ces actifs financiers sont évalués, après la comptabilisation initiale, au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Des profits et pertes sont comptabilisés dans le compte de résultats lorsque les prêts et créances sont décomptabilisés ou dépréciés, et au travers du processus d'amortissement. Les prêts et créances du Groupe comprennent les "Autres actifs financiers" (voir Note 12), les "Créances" (voir Note 14) et la "Trésorerie et équivalents de trésorerie" (voir Note 15).

Les créances commerciales sont, après la comptabilisation initiale, évaluées au coût amorti diminué d'une réduction pour perte de valeur. Une réduction pour perte de valeur sur créances commerciales est établie (dans un compte séparé) lorsqu'il y a des indications objectives que le Groupe ne sera pas en mesure de recouvrer tous les montants dus conformément aux conditions d'origine des créances. Le montant de la perte est comptabilisé dans le compte de résultats dans la rubrique "Charges administratives et commerciales". Les créances commerciales dépréciées sont décomptabilisées lorsqu'elles sont considérées comme non recouvrables.

- **Actifs financiers disponibles à la vente:** Les actifs financiers disponibles à la vente sont des actifs financiers qui sont, soit désignés dans cette catégorie, soit classés dans aucune autre catégorie. Après évaluation initiale, les actifs financiers disponibles à la vente sont mesurés à leur juste valeur, les profits et pertes non réalisés étant comptabilisés directement dans les autres éléments du résultat global, jusqu'à ce que l'investissement soit décomptabilisé ou déprécié, auquel cas les montants cumulés des profits et pertes enregistrés dans les réserves pour actifs financiers disponibles à la vente sont comptabilisés en résultat, en tant qu'ajustement de reclassement.

Le Groupe Delhaize détient principalement des titres cotés dont la juste valeur est de manière prédominante fonction du prix acheteur courant (voir Note 10.1). Le Groupe surveille la liquidité des titres cotés afin d'identifier les éventuels marchés inactifs. Dans un nombre très limité de cas, par ex. si le marché d'un actif financier n'est pas actif (et pour les titres de placement non cotés en bourse), le Groupe établit la juste valeur en utilisant des techniques d'évaluation (voir Note 2.1).

Pour les actifs financiers disponibles à la vente, le Groupe évalue lors de chaque date de clôture si des indications objectives montrent qu'un placement ou une série de placements est déprécié. Pour les investissements en instruments de dette, la dépréciation est évaluée sur la base des mêmes critères que les actifs financiers évalués au coût amorti (voir ci-dessus "Prêts et créances"). Les intérêts continuent à être comptabilisés sur base du taux d'intérêt effectif initial appliqué à la valeur comptable diminuée de l'actif. Si, lors d'une période ultérieure, la juste valeur d'un instrument de dette augmente et que l'augmentation peut être liée de manière objective à un événement survenu après que les pertes de valeur 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 autres éléments du résultat global.

Les actifs financiers disponibles à la vente sont inclus dans les "Investissements en titres de placement" (voir Note 11). Ils sont classés dans les actifs non courants, à l'exception des investissements ayant une échéance de moins de 12 mois à compter de la date de clôture.

Les actifs financiers sont décomptabilisés lorsque les droits contractuels sur les flux de trésorerie provenant des actifs financiers arrivent à expiration ou si le Groupe a transféré l'actif financier vers une autre partie et ne conserve pas le contrôle ou la quasi-totalité des risques et avantages de l'actif financier.

### Passifs financiers non dérivés

La norme IAS 39 Instruments financiers: *Comptabilisation et évaluation* contient deux catégories pour les passifs financiers non dérivés (ci-après, les "passifs financiers"): les passifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultats et les passifs financiers évalués au coût amorti. Le Groupe Delhaize détient principalement des passifs financiers évalués au coût amorti, qui figurent dans les postes "Dettes", "Emprunts", "Dettes commerciales" et "Autres passifs". En outre, le Groupe a émis des passifs financiers qui font partie d'une relation de couverture de juste valeur désignée (voir Note 19).

Tous les passifs financiers sont comptabilisés initialement à leur juste valeur, majorée, pour les instruments qui ne sont pas évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultats, de tous les coûts de transaction directement imputables.

Les *passifs financiers évalués au coût amorti* sont évalués au coût amorti après la comptabilisation initiale. Le coût amorti est calculé en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, diminué des remboursements de principal. Les charges de financement associées, y compris les primes et décotes, sont amorties ou additionnées aux charges financières en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif et sont ajoutées à ou déduites de la valeur comptable de l'instrument. Les justes valeurs de ces passifs financiers sont fournies dans la Note 18.1.

Un *échange entre un emprunteur et un prêteur existant* ou une *modification des conditions* d'un instrument de dette est comptabilisé(e) comme une extinction du passif financier initial et la comptabilisation d'un nouveau passif financier, si les conditions sont substantiellement différentes. Pour l'application de la norme IAS 39, les conditions sont substantiellement différentes si la valeur actualisée des flux de trésorerie selon les nouvelles conditions, y compris les honoraires versés nets des honoraires reçus, et actualisés au taux d'intérêt effectif initial, est différente d'au minimum 10 % de la valeur actualisée des flux de trésorerie restants du passif financier initial. Si l'échange ou la modification n'est pas comptabilisé(e) comme une extinction de la dette, tous les coûts ou honoraires encourus constituent un ajustement de la valeur comptable du passif et sont amortis, en même temps que la différence entre les valeurs actualisées, sur la durée résiduelle du passif modifié.

Les passifs financiers sont décomptabilisés lorsque les obligations du Groupe spécifiées dans le contrat sont éteintes, sont acquittées ou arrivent à expiration.

### Instruments financiers dérivés

Alors que l'évaluation des contrats dérivés est effectuée à la juste valeur lors de la comptabilisation initiale, la comptabilisation ultérieure des instruments financiers dérivés dépend de la désignation éventuelle du dérivé en tant qu'instrument de couverture efficace, et, dans ce cas, de la nature de l'élément couvert (voir "Comptabilité de couverture" ci-dessous).

- *Couvertures économiques*: le Groupe Delhaize ne détient ni n'émet de dérivés à des fins de transactions spéculatives. Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés tels que des contrats de change à terme, des swaps de taux d'intérêt, des swaps de devise et d'autres instruments dérivés uniquement en vue de gérer son exposition aux taux d'intérêt et aux taux de change. Les dérivés ne faisant pas partie d'une relation de couverture désignée efficace sont dès lors uniquement utilisés pour obtenir une "couverture économique". Cela signifie par exemple que les contrats de change à terme et les swaps de devises ne sont pas désignés comme instruments de couverture et que la comptabilité de couverture n'est pas appliquée, étant donné que le profit ou la perte résultant de la réévaluation du dérivé est comptabilisé en résultat et compense naturellement le gain ou la perte résultant de la réévaluation de l'instrument sous-jacent au taux de change du bilan (voir Note 19).

Ces dérivés sont obligatoirement classés comme détenus à des fins de transaction et sont initialement comptabilisés à la juste valeur, les frais de transaction imputables étant comptabilisés en résultat lorsqu'ils sont encourus. Ils sont ultérieurement réévalués à la juste valeur. Les dérivés sont comptabilisés comme actif lorsque leur juste valeur est positive et comme passif lorsque leur juste valeur est négative (voir Note 19).

La juste valeur des dérivés est déterminée conformément au cadre pour l'évaluation de la juste valeur (voir Note 2.1). Celle-ci est calculée sur la base des taux de change, des taux d'intérêts et des notations de crédit pertinents pour les parties contractantes à la date de clôture. Dans le cas de dérivés portant intérêts, la juste valeur correspond au prix coupon couru ou juste valeur totale (c.à.d. y compris les intérêts courus).

Les profits et pertes découlant des variations de juste valeur de ces dérivés sont comptabilisés en résultat. Etant donné que le Groupe Delhaize conclut des contrats d'instruments financiers dérivés uniquement à des fins de couverture économique, le classement des variations de juste valeur du dérivé suit l'instrument sous-jacent (si l'élément couvert économiquement est un actif financier, les variations de juste valeur du dérivé sont classées en tant que "Produits des investissements" Note 29.2; si l'instrument sous-jacent est un passif financier, les variations de juste valeur du dérivé sont classées en tant que "Charges financières" Note 29.1).

Les dérivés sont classés comme courants ou non courants ou ventilés en une quote-part courante et une quote-part non courante suivant les faits et circonstances.

- Les *dérivés incorporés* sont des composantes d'instruments hybrides qui comprennent des contrats hôtes non dérivés. Ces dérivés incorporés sont séparés du contrat hôte et comptabilisés séparément si (i) les caractéristiques et les risques économiques du contrat hôte et du dérivé incorporé ne sont pas étroitement liés, (ii) un instrument distinct assorti des mêmes termes que le dérivé incorporé répond à la définition d'un dérivé et (iii) l'instrument combiné n'est pas évalué à la juste valeur par le biais du compte de résultats. La comptabilité pour tout dérivé séparé suit les principes généraux décrits ci-dessus.

## Compensation d'instruments financiers

Les actifs et les passifs financiers ne sont compensés et le montant net n'est présenté dans le bilan consolidé que s'il existe un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants comptabilisés et qu'il y a une intention de procéder au règlement sur base du montant net ou de réaliser les actifs et de régler les passifs simultanément.

## Comptabilité de couverture

Au début d'une relation de couverture, le Groupe désigne et documente formellement la relation de couverture à laquelle il a l'intention d'appliquer la comptabilité de couverture, ainsi que les objectifs en matière de gestion des risques et de stratégie de couverture. Cette documentation inclut l'identification de l'instrument de couverture, l'élément ou la transaction (prévue hautement probable) couvert, la nature du risque couvert et la manière dont l'entité évaluera l'efficacité de l'instrument de couverture à compenser l'exposition aux variations de juste valeur ou de flux de trésorerie de l'élément couvert attribuables au risque couvert. On s'attend à ce que ces couvertures soient hautement efficaces dans la compensation des variations de juste valeur ou de flux de trésorerie et elles sont évaluées de façon continue afin de s'assurer de leur efficacité réelle durant toutes les périodes couvertes par les états financiers pour lesquelles elles ont été désignées.

Les couvertures respectant les critères de la comptabilité de couverture sont comptabilisées comme suit:

- Les *Couvertures de flux de trésorerie* sont utilisées pour protéger le Groupe contre les fluctuations dans les flux de trésorerie futurs d'actifs ou passifs comptabilisés au bilan, provenant d'engagements fermes (en cas de risque de devises) ou de transactions prévues hautement probables. Dans une telle relation de couverture de flux de trésorerie, les variations de juste valeur de l'instrument de couverture sont comptabilisées directement dans les autres éléments du résultat global pour la partie efficace de la couverture. Les variations de juste valeur relatives à la partie inefficace de la couverture sont comptabilisées en résultat. Les montants cumulés dans les autres éléments du résultat global sont recyclés dans le compte de résultats durant les périodes où l'élément couvert a un impact sur les résultats (par exemple, lorsque la vente prévue qui est couverte a lieu).

Si l'instrument de couverture ne satisfait plus aux critères de la comptabilité de couverture, expire ou est vendu, est résilié ou exercé, ou si la désignation est révoquée, la comptabilité de couverture est alors abandonnée de manière prospective. Les résultats cumulés comptabilisés précédemment dans les autres éléments du résultat global et présentés dans la réserve pour couverture des flux de trésorerie y demeurent jusqu'à ce que l'élément couvert affecte le résultat.

- Les *Couvertures de juste valeur* sont utilisées pour couvrir la juste valeur d'actifs ou passifs comptabilisés au bilan ou d'engagements fermes non encore comptabilisés dans les instruments financiers. S'il est désigné comme couverture de juste valeur, le profit ou la perte découlant de la réévaluation d'un instrument de couverture de juste valeur est comptabilisé en résultat. Le profit ou la perte sur l'élément couvert attribuable au risque couvert est comptabilisé en résultat en ajustant la valeur comptable de l'élément couvert. Le Groupe Delhaize couvre généralement des passifs financiers. De même que pour les couvertures économiques, les variations de l'instrument de couverture suivent l'élément couvert. Elles sont dès lors généralement présentées dans le compte de résultats comme "Charges financières" (voir Note 29.1).
- *Couvertures d'un investissement net*: Le Groupe Delhaize ne couvre actuellement aucun de ses investissements nets dans aucune de ses activités à l'étranger.

## Capital social et actions propres

- *Actions ordinaires*: Les actions ordinaires du Groupe Delhaize sont classées dans les capitaux propres. Les coûts additionnels directement imputables à l'émission d'actions ordinaires et de stock options sont comptabilisés en déduction des capitaux propres, nets de tout effet fiscal.
- *Actions propres*: Les actions du Groupe achetées par le Groupe ou par des sociétés du Groupe sont comptabilisées dans les capitaux propres à leur coût (y compris tous les coûts directement imputables à leur acquisition) jusqu'à ce qu'elles soient annulées, cédées ou aliénées de toute autre manière. Lors de la réémission ultérieure de ces actions, toute contrepartie reçue, nette des coûts additionnels de transaction directement imputables et des effets fiscaux s'y rapportant, est comptabilisée dans les capitaux propres attribuables aux détenteurs d'actions de la société.

## Impôt sur le résultat

Les charges fiscales pour la période se composent de l'impôt exigible et de l'impôt différé. L'impôt est comptabilisé dans le compte de résultats, sauf lorsqu'il se rapporte à des éléments directement comptabilisés dans les autres éléments du résultat global ou dans les capitaux propres.

La charge d'impôt exigible est calculée sur base des lois fiscales adoptées ou quasi adoptées à la date du bilan dans les pays où le Groupe exerce ses activités et génère des revenus imposables. Des provisions et créances sont calculées d'après les estimations des montants à verser ou à récupérer auprès des autorités fiscales.

Des passifs et actifs d'impôt différé sont comptabilisés, suivant la méthode du report variable, sur les différences temporelles entre la valeur comptable et la base fiscale des actifs et des passifs. Toutefois, l'impôt différé n'est pas comptabilisé s'il provient de la comptabilisation initiale d'un élément d'actif ou de passif dans une transaction autre qu'un regroupement d'entreprises qui, au moment de la transaction, n'affecte ni le résultat comptable ni le résultat fiscal. L'impôt différé est calculé sur base (i) des taux d'imposition et des lois fiscales qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date du bilan dont l'application est attendue pour les exercices au cours desquels les différences temporelles s'inverseront et (ii) le mode attendu de recouvrement ou de règlement de la valeur comptable des actifs et passifs.

Des passifs d'impôt différé sont comptabilisés pour les différences temporelles liées, s'il y en a, à des participations dans des filiales, des entreprises associées et des coentreprises, sauf lorsque le Groupe peut contrôler le moment auquel la différence temporelle s'inversera et qu'il est probable que la différence temporelle ne s'inversera pas dans un avenir proche.

Un actif d'impôt différé n'est comptabilisé que dans la mesure où il est probable que des bénéfices taxables futurs seront disponibles sur lesquels les différences temporelles déductibles pourront être utilisées. Les actifs d'impôt différé sont examinés lors de chaque date de clôture et réduits dans la mesure où il n'est plus probable que le gain fiscal sera réalisé.

Les passifs et actifs d'impôt différé sont compensés uniquement s'il existe un droit légalement applicable de compenser les passifs et actifs d'impôt exigible et si les impôts différés concernent la même entité imposable et la même autorité fiscale.

Le Groupe a choisi de présenter les intérêts et les pénalités relatifs aux impôts sur le résultat dans la rubrique "Charge d'impôt" du compte de résultats.

## Provisions

Des provisions sont comptabilisées quand le Groupe a une obligation actuelle, juridique ou implicite, résultant d'un événement passé, qu'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre l'obligation, et que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable. Les provisions sont calculées à la date du bilan en utilisant la meilleure estimation par la direction de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation, actualisées avec un taux d'actualisation avant impôt qui traduit les évaluations actuelles du marché de la valeur temps de l'argent et du risque spécifique à l'obligation, s'il est significatif. En cas d'actualisation, l'augmentation de la provision due au passage du temps ("écoulement du temps") est comptabilisée dans les "Charges financières" (voir Note 29.1).

- Provisions pour magasins fermés:** Le Groupe examine régulièrement les performances opérationnelles de ses magasins et les plans de fermeture de certains magasins. La fermeture de magasins nécessite plusieurs activités requises par les normes IFRS afin de refléter correctement la valeur des éléments de passif et d'actif et les coûts de fermeture de magasins y afférents, tels que l'examen de la valeur nette de réalisation du stock ou le test de dépréciation des actifs ou des UGT (en ce qui concerne ces activités, voir les méthodes comptables décrites ci-dessus). En outre, le Groupe Delhaize comptabilise des "Provisions pour magasins fermés", qui sont pour l'essentiel des provisions pour contrats déficitaires et pour frais de licenciement (voir ci-dessous pour l'un et l'autre). Les coûts de fermeture de magasins sont comptabilisés dans la rubrique "Autres charges d'exploitation" (voir Note 28), sauf les dépréciations de stocks, qui sont classées dans la rubrique "Coût des ventes" (voir Note 25). Le cas échéant (voir également "Actifs non courants / Groupes destinés à être cédés et activités abandonnées" ci-dessus), les magasins fermés sont comptabilisés comme actifs détenus en vue de la vente et/ou activités abandonnées.

**Contrats déficitaires:** Une provision est comptabilisée pour l'obligation actuelle découlant d'un contrat déficitaire, qui est défini comme un contrat pour lequel les coûts inévitables pour satisfaire aux obligations contractuelles sont supérieurs aux avantages économiques qui en sont attendus. Le jugement est nécessaire pour déterminer l'existence d'une obligation actuelle, en tenant compte de tous les éléments probants disponibles. Dès que l'existence d'un contrat déficitaire a été établie, au plus tard au moment de la fermeture effective d'un magasin, le Groupe Delhaize comptabilise une provision pour la valeur actuelle du montant par lequel les coûts inévitables nécessaires à l'exécution du contrat excèdent les avantages économiques attendus, comprenant le montant estimé des paiements non annulables au titre de la location, y compris les impôts immobiliers qui sont contractuellement dus, l'entretien des parties communes et les coûts d'assurance, net des produits de sous-location attendus. L'adéquation des provisions pour magasins fermés dépend du contexte économique inhérent aux magasins, lequel aura un impact sur la capacité du Groupe à réaliser les produits de sous-location attendus. Les magasins appartenant au Groupe et loués en vertu d'un contrat de location-financement qui sont fermés et loués à des tiers sont reclassés en tant qu'immeubles de placement (voir Note 9).

Lorsque des coûts de licenciement sont encourus dans le cadre de la fermeture d'un magasin, un passif relatif aux indemnités de cessation d'emploi est comptabilisé conformément à la norme IAS 19 *Avantages du personnel*, à la première des dates suivantes: (a) lorsque le Groupe ne peut plus retirer la proposition d'indemnités de cessation d'emploi et (b) lorsque l'entité comptabilise des coûts pour restructuration qui entrent dans le cadre de la norme IAS 37 et impliquent le paiement d'indemnités de cessation d'emploi (voir également "Provisions de restructuration" et "Avantages du personnel" ci-dessous).

Les provisions pour fermeture de magasin sont examinées régulièrement afin de s'assurer que les montants reflètent correctement les meilleures estimations par la direction des engagements existants et que les charges additionnelles soient provisionnées ou que les montants qui ne sont plus nécessaires pour leur objectif initialement prévu soient repris.

- *Propre assurance*: le Groupe Delhaize est assuré en propre aux Etats-Unis pour les accidents de travail, les litiges vis-à-vis des tiers, les accidents de la route, les litiges relatifs aux activités pharmaceutiques, les soins de santé et les biens immobiliers jusqu'à certains niveaux de rétention et est assuré auprès de compagnies d'assurances externes pour les pertes excédant ces rétentions. La provision de propre assurance est déterminée de manière actuarielle, sur base des sinistres déclarés et de l'estimation des sinistres survenus mais non encore déclarés.
- Des *provisions de restructuration* sont comptabilisées lorsque le Groupe a approuvé un plan de restructuration officiel détaillé et lorsque la restructuration a, soit débuté, soit été communiquée aux personnes concernées. Toute provision de restructuration ne contient que les charges qui résultent directement de la restructuration et qui ne sont pas associées aux activités ordinaires du groupe. Les futures pertes d'exploitation ne sont dès lors pas provisionnées.

## Avantages du personnel

- Un *régime à cotisations définies* est un régime d'avantages postérieurs à l'emploi en vertu duquel le Groupe verse une cotisation définie et n'a pas d'obligation juridique ou implicite de payer des cotisations supplémentaires quel que soit le résultat du placement des fonds détenus pour le paiement d'avantages futurs. Le Groupe verse des cotisations pour les régimes à cotisations définies sur base obligatoire, contractuelle ou volontaire. Les cotisations sont comptabilisées comme "Charges de rémunération" lorsqu'elles sont dues (voir Note 21.1). Les cotisations prépayées sont comptabilisées comme actif dans la mesure où le remboursement en espèces ou une réduction des paiements futurs est disponible.
- Un *régime à prestations définies* est un régime d'avantages postérieurs à l'emploi autre qu'un régime à cotisations définies (voir ci-dessus) qui détermine en général un montant de prestations qu'un employé recevra lors de son départ à la retraite, et qui dépend généralement d'un ou plusieurs facteurs tels que l'âge, la durée de la carrière et le salaire. L'obligation nette du Groupe comptabilisée au bilan pour les régimes à prestations définies est la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies à la date de clôture, diminuée de la juste valeur des actifs du régime - qui dans le cas des régimes financés sont généralement détenus par un fonds d'avantages du personnel à long terme ou une compagnie d'assurance qualifiée et sont hors de portée des créanciers du Groupe et ne peuvent être payés directement au Groupe.

L'obligation au titre des prestations définies est calculée régulièrement par des actuaires indépendants suivant la méthode des unités de crédit projetées. La valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies est déterminée par référence au taux de marché d'obligations d'entités de première catégorie émises dans la devise dans laquelle les avantages seront versés et dont l'échéance reflète le calendrier estimé de versement des prestations. Dans les pays où il n'y a pas de marché actif pour de telles obligations, le taux de marché des obligations gouvernementales est utilisé.

Lorsque le calcul résulte en un excédent pour le Groupe, l'actif comptabilisé est limité à la valeur actuelle des avantages économiques disponibles, soit sous forme de remboursements du régime, soit sous forme de diminution des cotisations futures au régime. Un avantage économique est disponible pour le Groupe s'il est réalisable pendant la durée de vie du régime ou lors de la liquidation des passifs du régime.

Les composantes du coût de retraite comprennent (a) le coût des services (rendus au cours de la période et passés), (b) l'intérêt net sur le passif (actif) net au titre des prestations définies et (c) les réévaluations du passif (actif) net au titre des prestations définies. Le coût des services passés est comptabilisé directement en résultat au plus tôt à (a) la date de modification ou de réduction du régime et (b) la date à laquelle le Groupe comptabilise des coûts de restructuration. L'intérêt net sur le passif (actif) net au titre des prestations définies est calculé en multipliant le passif (actif) net au titre des prestations définies par le taux d'actualisation.

Le coût des services et l'intérêt net sont comptabilisés en résultat net dans les "Coût des ventes" et dans les "Charges administratives et commerciales".

Les réévaluations comprennent (a) les gains et pertes actuariels, (b) l'effet du plafond de l'actif (si d'application) et (c) le rendement des actifs du régime (intérêts exclus) et sont comptabilisées immédiatement dans les autres éléments du résultat global pendant la période au cours de laquelle elles surviennent. Les réévaluations comptabilisées ne sont jamais reclassées dans le résultat net mais peuvent être transférées au sein des capitaux propres.

Voir Note 21.1 pour plus de détails concernant les régimes à prestations définies du Groupe Delhaize.

- *Autres avantages postérieurs à l'emploi*: certaines entités du Groupe octroient à leurs retraités des avantages médicaux postérieurs à l'emploi. L'obligation nette du Groupe pour ces régimes est égale au montant des avantages futurs que les salariés ont obtenu en échange de leurs services rendus au cours de la période en cours et des périodes antérieures. Ces avantages sont actualisés et la juste valeur des actifs s'y rapportant en est déduite. Le calcul est réalisé en utilisant la méthode des unités de crédit projetées et les profits et pertes actuariels sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global pendant la période au cours de laquelle ils surviennent. Ces obligations sont évaluées chaque année par des actuaires qualifiés indépendants. Voir Note 21.2. pour plus de détails à propos des autres avantages postérieurs à l'emploi du Groupe Delhaize.
- *Indemnités de cessation d'emploi*: sont payables lorsque le groupe met fin à l'emploi d'un ou plusieurs membres de son personnel avant l'âge normal de la retraite, ou lorsqu'un employé accepte un départ volontaire en échange de ces indemnités. Les indemnités de cessation d'emploi sont comptabilisées au plus tôt lorsque l'entité ne peut plus retirer la proposition de ces indemnités et lorsque le Groupe comptabilise des coûts pour une restructuration conformément à la norme IAS 37, incluant le paiement des indemnités de cessation d'emploi. Les indemnités qui devraient être réglées plus de 12 mois après la fin de la période de publication annuelle sont actualisées à leur valeur actuelle.
- *Plans d'attribution de primes*: le Groupe comptabilise un passif et une charge pour les plans d'attribution de primes sur base d'une formule prenant en considération les résultats de la société. Le Groupe comptabilise une provision lorsqu'il y a une obligation contractuelle ou implicite suite à une pratique antérieure (voir Note 20.3).
- *Paiements fondés sur des actions*: Le Groupe offre plusieurs plans de rémunération fondée sur des actions qui sont réglés en instruments de capitaux propres, suivant lesquels l'entité octroie des instruments de capitaux propres (options, warrants, restricted stock units ou performance stock units) du Groupe en rémunération de services rendus par ses employés. La juste valeur des prestations des employés effectuées en échange de l'attribution d'avantages fondés sur des actions est comptabilisée en résultat. Le montant total à comptabiliser en résultat est déterminé par référence à la juste valeur des avantages fondés sur des actions à la date d'octroi et est calculé pour les options et warrants sur base du modèle d'évaluation Black-Scholes-Merton (pour plus de détails, voir Note 21.3). Les plans d'options, de warrants et de restricted stock units ne contiennent que des conditions d'acquisitions liées à la durée de service, tandis que le plan de performance stock units contient des conditions de performance de marché et des conditions d'acquisitions liées à la durée de service.

Le montant total est comptabilisé en résultat – avec une augmentation correspondante des capitaux propres – sur la période d'acquisition des droits des avantages fondés sur des actions, c'est-à-dire la période pendant laquelle les conditions d'acquisition des droits doivent être satisfaites. La charge cumulée comptabilisée pour les transactions réglées au moyen d'instruments de capitaux propres traduit à chaque date de clôture, jusqu'à la date d'acquisition des droits, la mesure dans laquelle la période d'acquisition s'est écoulée et la meilleure estimation du Groupe du nombre d'instruments de capitaux propres qui seront finalement acquis, y compris une évaluation des conditions de performance de marché. Aucune charge n'est comptabilisée pour des avantages qui ne sont pas finalement acquis.

En cas de modification des caractéristiques d'un avantage réglé au moyen d'instruments de capitaux propres, la charge minimale comptabilisée est la charge initiale, sans tenir compte des caractéristiques modifiées. Une charge supplémentaire est comptabilisée pour toute modification qui augmente la juste valeur totale du plan d'avantages fondés sur des actions ou qui est autrement bénéfique au salarié, tel qu'évalué à la date de modification.

L'annulation d'un avantage réglé au moyen d'instruments de capitaux propres est traitée comme s'il avait été acquis à la date de l'annulation et toute charge non encore comptabilisée est immédiatement comptabilisée. Toutefois, si un nouvel avantage est substitué à celui annulé et est identifié comme avantage de remplacement à sa date d'octroi, l'avantage annulé et l'avantage de remplacement sont traités comme une modification de l'avantage initial.

Tous les paiements reçus, nets des coûts de transaction directement imputables, sont crédités au capital social (valeur nominale) et à la prime d'émission lors de l'exercice des options. L'effet dilutif des options en circulation est reflété comme une dilution d'actions additionnelle dans le calcul du résultat dilué par action (voir Note 31).

## Comptabilisation des produits

Les produits sont comptabilisés lorsqu'il est probable que des avantages économiques iront au Groupe et que l'on peut évaluer ces avantages de façon fiable. Les produits sont comptabilisés à la juste valeur des contreparties reçues, déduction faite des ristournes, des remises et des impôts ou taxes sur les ventes. Le Groupe évalue les transactions à l'origine de ses revenus au regard des critères énoncés dans l'annexe à la norme IAS 18 *Produits des activités ordinaires* en vue de déterminer s'il agit en qualité de principal ou d'agent.

- La *vente de produits aux clients* du Groupe est comptabilisée au point de vente et lors de la livraison de marchandises aux clients qui ont commandé par internet ou téléphone. En outre, le Groupe Delhaize génère des revenus provenant de ventes à ses clients de gros, qui sont comptabilisés lors de la livraison ou de l'enlèvement par ces clients.

Comme mentionné plus haut, les ventes sont comptabilisées nettes d'impôts, des taxes sur la valeur ajoutée et des remises et avantages. Ceux-ci comprennent des remises sur le prix de vente régulier de certains articles et des actions de type "1+1 gratuit" qui sont offerts aux clients via les programmes de fidélité du Groupe. Les remises attribuées par les fournisseurs sous forme de bons de réduction, sont comptabilisées en tant que créances.

Les produits provenant de la vente de bons cadeaux et de chèques cadeaux sont comptabilisés lorsque ceux-ci sont utilisés par les clients.

Le Groupe opère plusieurs programmes de fidélité qui permettent aux clients de gagner des points à valoir sur leurs achats futurs. Ces points cadeau sont comptabilisés en tant que composante distincte de la transaction de vente pour laquelle ils sont accordés. Une partie de la juste valeur de la contrepartie reçue est allouée aux points cadeau et est différée. Celle-ci est alors comptabilisée comme produit lorsque les points cadeau sont échangés.

- Le Groupe génère des revenus limités provenant de redevances de franchise, qui sont comptabilisées dans le chiffre d'affaires net lorsque les services sont fournis ou que les droits de franchise sont utilisés.
- Dans le cas de certains produits ou services, comme la vente de billets de loterie, de cartes de téléphone prépayées d'opérateurs tiers, etc., le Groupe Delhaize agit comme un agent et comptabilise par conséquent le montant de la commission dans son chiffre d'affaires net.
- Le *revenu locatif* des immeubles de placement est comptabilisé en résultat de manière linéaire sur la période de location et est compris dans les "Autres produits d'exploitation" (voir Note 27).
- Les *produits d'intérêts* sont comptabilisés au fur et à mesure qu'ils sont acquis (en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif) et sont repris dans les "Produits des investissements" (voir Note 29.2).
- Les *dividendes perçus* sont comptabilisés lorsque le droit du Groupe à percevoir le paiement est établi et sont repris dans les "Produits des investissements" (voir Note 29.2).

## Coût des ventes

Le coût des ventes comprend le coût d'achat des produits vendus et tous les coûts relatifs à la livraison des produits en magasin, y compris l'achat, l'entreposage et le transport. Enfin, le coût des ventes comprend les interventions reçues des fournisseurs appropriées (voir également la méthode comptable pour les "Stocks" ci-dessus).

## Charges administratives et commerciales

Les charges administratives et commerciales comprennent les charges d'exploitation des magasins, les coûts encourus pour les activités qui servent à réaliser les ventes, les charges administratives et les charges de publicité.

## Information sectorielle

Les secteurs opérationnels sont publiés 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 (voir Note 3).

## Garantie financière

Les contrats de garantie financière émis par le Groupe sont des contrats qui requièrent d'effectuer un paiement afin de rembourser au titulaire une perte subie en raison du non paiement à l'échéance par le débiteur spécifié conformément aux modalités d'un instrument de dette. Les contrats de garantie financière sont comptabilisés initialement comme un passif à la juste valeur qui devrait correspondre à la contrepartie perçue en espèces, diminuée des coûts de transaction directement attribuables à l'émission de la garantie, et par la suite évaluée au montant le plus élevé entre la meilleure estimation de la dépense requise pour régler l'obligation actuelle à la date de clôture et le montant comptabilisé moins l'amortissement cumulé.

## 2.4 Utilisation significative d'estimations, d'hypothèses et de jugements

La préparation des comptes consolidés conformément aux normes IFRS amène le Groupe à effectuer des jugements, des estimations et des hypothèses qui ont un impact sur l'application des méthodes comptables et sur le montant des actifs, des passifs, des produits et des charges, et qui contiennent par nature un certain degré d'incertitude. Ces estimations sont basées sur l'expérience et sur des hypothèses que le Groupe Delhaize estime raisonnables en fonction des circonstances. Par définition, les résultats réels pourraient être et seront souvent différents de ces estimations. Dans le passé, les estimations du Groupe n'ont généralement pas différé significativement des résultats réels. Les révisions des estimations comptables sont comptabilisées pendant la période au cours de laquelle les estimations sont révisées et au cours de toute période future concernée.

L'information sur les principales méthodes comptables pour lesquelles l'incertitude des estimations et le jugement critique ont l'impact le plus significatif sur les montants repris dans les comptes consolidés est détaillée, sans y être limitée, dans les notes suivantes:

- Note 4.1 - Regroupements d'entreprises;
- Notes 6, 7, 8, 11, 14, 19 - Evaluation des actifs pour dépréciation et justes valeurs des instruments financiers;
- Notes 13, 25 - Comptabilisation des interventions fournisseurs;
- Note 20 - Provisions;
- Note 21 - Avantages du personnel; et
- Note 22 - Impôts sur le résultat.

## 2.5 Normes et interprétations publiées mais non encore entrées en vigueur

Les normes, amendements à des normes existantes, révisions de normes existantes ou interprétations suivants ont été publiés et sont obligatoires pour les périodes comptables du Groupe débutant le 1<sup>er</sup> janvier 2014 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 32 *Compensation d'actifs financiers et de passifs financiers* (applicable pour les périodes annuelles débutant au plus tôt le 1<sup>er</sup> janvier 2014) : Cet amendement ajoute des directives d'application aux règles de compensation des actifs et passifs financiers de 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 IAS 39 *Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture* (applicable pour des périodes annuelles débutant au plus tôt le 1<sup>er</sup> janvier 2014). L'amendement prévoit l'allègement de la comptabilité de couverture lorsqu'une novation d'un dérivé désigné en tant qu'instrument de couverture répond à certains critères. Le Groupe estime que l'application initiale de cet amendement devrait avoir un impact minimal sur ses comptes consolidés.
- IFRIC 21 *Droits ou taxes* (applicable pour des périodes annuelles débutant au plus tôt le 1<sup>er</sup> janvier 2014). L'interprétation clarifie la comptabilisation d'une obligation de payer au titre d'un droit ou d'une taxe qui n'est pas de l'impôt sur le résultat. Pour ce faire, la norme IFRIC 21 définit un droit ou une taxe très largement comme une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques imposée par les autorités publiques selon les dispositions légales qui n'est (i) pas comprise dans le champ d'application des autres normes IFRS et (ii) pas une amende ou une pénalité imposée pour des violations de dispositions légales. L'interprétation traite ensuite du fait générateur qui crée l'obligation de payer un droit ou une taxe exigible et le moment où le passif devrait être comptabilisé.

Le Groupe Delhaize procède actuellement à la finalisation de son analyse des divers droits et taxes dont il fait l'objet. Sur base de l'évaluation initiale du Groupe, l'interprétation impactera significativement la comptabilisation de certains droits et taxes aux Etats-Unis et dans une moindre mesure en Belgique. Sur base de son évaluation actuelle, le Groupe estime que certains droits et taxes aux Etats-Unis ne pourront plus être répartis sur l'ensemble de l'année, étant donné que le fait générateur se produit à un moment spécifique et que le Groupe ne peut ensuite plus éviter la sortie d'avantages économiques par ses propres actions. Cela aura un impact significatif sur la publication trimestrielle du Groupe.

- *Améliorations aux normes IFRS Cycle 2010 – 2012 et Améliorations aux normes IFRS Cycle 2011 – 2013* (applicable aux périodes annuelles débutant après le 1<sup>er</sup> janvier 2015): Le 12 décembre 2013, l'IASB a publié une dernière série d'amendements à ses normes pour le Cycle 2010 - 2012 contenant 8 changements à sept référentiels de l'IASB et, pour le Cycle 2011 - 2013, quatre changements à quatre référentiels de l'IASB.
- IFRS 9 *Instruments financiers* (actuellement pas de date effective obligatoire): la norme IFRS 9, telle qu'émise, reflète le travail de l'IASB sur le remplacement de la norme IAS 39 et s'applique actuellement à (a) la classification et l'évaluation d'actifs et de passifs financiers et (b) la comptabilité de couverture. La date effective obligatoire de cette norme a été annulée avec les derniers amendements et la norme IFRS 9 est actuellement "disponible pour application". Afin de terminer le projet de remplacement de la norme IAS 39, l'IASB doit encore finaliser les principes relatifs à la perte de valeur des actifs financiers et la couverture macro. La norme IFRS 9 est en attente d'être adoptée par l'UE.

Le Groupe Delhaize continue d'analyser l'avancement et les changements ultérieurs réalisés par l'IASB sur la nouvelle norme afin d'évaluer l'impact global qu'IFRS 9 pourrait avoir sur ses états financiers consolidés, mais ne sera en mesure de conclure que lorsque l'IASB aura finalisé le développement de la norme intégrale.

- *Entités d'investissement*: Amendements aux normes IFRS 10, IFRS 12 et IAS 27 (applicables aux périodes annuelles débutant au plus tôt le 1<sup>er</sup> janvier 2014): le 31 octobre 2012, l'IASB a émis un amendement aux normes IFRS 10, IFRS 12 et IAS 27 qui a introduit une exception au principe selon lequel toutes les filiales sont consolidées. Cet amendement définit le terme entité d'investissement et requiert qu'une société-mère qui est une entité d'investissement évalue ses investissements, en particulier ses filiales, à la juste valeur par le biais du compte de résultats conformément à la norme IAS 39. Le Groupe prévoit que cette nouvelle directive n'aura pas d'impact sur les comptes consolidés

## 2.6 Gestion du risque financier, objectifs et politiques

Les activités du groupe l'exposent à divers risques financiers: le risque de marché (y compris le risque lié aux devises, le risque de taux d'intérêt de type juste valeur, le risque de taux d'intérêt de type flux de trésorerie et le risque de prix), le risque de crédit et le risque de liquidité. Les principaux passifs financiers du Groupe Delhaize, autres que les dérivés, comprennent essentiellement des dettes et des emprunts ainsi que des dettes commerciales et d'autres dettes courantes. Ces passifs financiers sont essentiellement détenus en vue de fournir des fonds pour les activités du Groupe. Par ailleurs, le Groupe détient des effets, des créances ainsi que de la trésorerie et des équivalents de trésorerie qui résultent directement des activités du Groupe. Le Groupe détient également plusieurs placements détenus en vue de la vente. Le Groupe Delhaize utilise exclusivement des instruments financiers dérivés pour couvrir certaines expositions aux risques.

Les risques auxquels le Groupe est exposé sont évalués par la direction et le Conseil d'administration du Groupe Delhaize et sont décrits dans la section "Facteurs de risques" du présent rapport annuel.

## 3. Information sectorielle

La norme IFRS 8 suit une "approche managériale" pour l'information sectorielle et 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 les 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 été identifié comme décrit ci-dessus ou qui résulte du regroupement de deux ou plusieurs de ces secteurs s'ils présentent des performances financières à long terme similaires et si leurs caractéristiques économiques sont similaires; et qui
- dépasse certains seuils quantitatifs.

Le Groupe Delhaize a identifié le Comité Exécutif comme son principal décideur opérationnel et a défini les secteurs opérationnels sur la base des informations communiquées au Comité Exécutif. Ensuite, le Groupe a passé en revue ces secteurs opérationnels afin de déterminer si certains de ces secteurs opérationnels individuels peuvent, suivant la norme IFRS 8, être considérés comme ayant des caractéristiques économiques similaires et présentent des performances financières à long terme similaires, et ainsi être agrégés en un seul secteur opérationnel regroupé. Le Groupe Delhaize a examiné les caractéristiques économiques et les perspectives de performance financière à long terme de ces secteurs opérationnels américains, en utilisant par exemple les évolutions de la marge d'exploitation, de la marge brute et du chiffre d'affaires comparable comme critères quantitatifs et a conclu que les regrouper dans le secteur "Etats-Unis" est conforme à la norme IFRS 8 et à son principe fondamental. Finalement, les secteurs à présenter ont été identifiés, lesquels représentent les secteurs opérationnels (regroupés) qui excèdent les seuils quantitatifs définis par la norme IFRS 8 et qui nécessitent une communication individuelle. Les secteurs opérationnels qui ne dépassent pas ces seuils sont par défaut combinés dans la catégorie "Autres secteurs" de la norme IFRS 8, que le Groupe a dénommé "Sud-Est de l'Europe et Asie".

La direction a conclu que le lecteur des états financiers du Groupe bénéficierait de la distinction des activités opérationnelles des autres activités et a dès lors décidé de publier séparément les activités corporate du Groupe dans le secteur "Corporate".

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

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 et suite à l'application initiale de la norme IFRS 11 et afin de la refléter dans l'information interne auprès du principal décideur opérationnel, P.T. Lion Super Indo, LLC ("Super Indo") ne répond plus au critère d'un secteur opérationnel. Par conséquent, Super Indo ne fait plus partie du secteur "Sud-Est de l'Europe et Asie", qui a été renommé "Sud-Est de l'Europe". L'information comparative a été retraitée afin de refléter ce changement.

Le Comité Exécutif examine en interne la performance des secteurs du Groupe Delhaize sur base d'un certain nombre de mesures. En 2013, l'information interne a été modifiée afin de refléter l'attention accrue que le principal décideur opérationnel porte au "bénéfice d'exploitation sous-jacent", représentant actuellement la mesure de résultat la plus importante. Le bénéfice d'exploitation sous-jacent tient compte d'un nombre d'éléments que le principal décideur opérationnel considère comme non représentatifs de la performance d'exploitation sous-jacente du Groupe. L'information comparative a été retraitée et une réconciliation du bénéfice d'exploitation vers le bénéfice d'exploitation sous-jacent a été incorporée à l'information sectorielle. Les

autres montants de chaque secteur présentés au principal décideur opérationnel sont conformes à l'information financière IFRS consolidée. Dès lors, étant donné que l'information destinée au principal décideur opérationnel et présentée en tant qu'information sectorielle représente les informations financières consolidées selon les normes IFRS, aucun élément de réconciliation supplémentaire ne doit être présenté.

L'information des secteurs opérationnels pour 2013, 2012 et 2011 se présente comme suit:

| <b>Exercice se clôturant le 31 décembre 2013</b><br>(en millions de €)                            | <b>Etats-Unis</b> | <b>Belgique<sup>(2)</sup></b> | <b>Sud-Est de l'Europe<sup>(3)</sup></b> | <b>Corporate</b>   | <b>Total</b> |
|---|-------------------|-------------------------------|--|--------------------|--------------|
| <b>Revenus<sup>(1)</sup></b>  | 12 889            | 5 071                         | 3 148                                    | —                  | 21 108       |
| Coût des ventes   | (9 554)           | (4 045)                       | (2 405)                                  | —                  | (16 004)     |
| Bénéfice brut   | 3 335             | 1 026                         | 743                                      | —                  | 5 104        |
| <i>Marge brute</i>  | 25,9%             | 20,2%                         | 23,6%                                    | —                  | 24,2%        |
| Autres produits d'exploitation  | 57                | 44                            | 28                                       | —                  | 129          |
| Charges administratives et commerciales   | (2 915)           | (866)                         | (647)                                    | (48)               | (4 476)      |
| Autres charges d'exploitation   | (45)              | (17)                          | (209)                                    | 1                  | (270)        |
| Bénéfice (perte) d'exploitation   | 432               | 187                           | (85)                                     | (47)               | 487          |
| <i>Marge d'exploitation</i>   | 3,4%              | 3,7%                          | (2,7%)                                   | —                  | 2,3%         |
| Ajustements:  |                   |                               |  |                    |              |
| Pertes de valeur (reprises)   | 16                | 2                             | 195                                      | —                  | 213          |
| Charges de réorganisation (reprises)  | 18                | —                             | —  | —                  | 18           |
| Charges de fermeture de magasins (reprises)   | 6                 | —                             | 2  | —                  | 8            |
| (Profits) pertes sur cessions d'actifs  | (1)               | 8                             | 1  | 2                  | 10           |
| (Profits) pertes sur cessions d'activités   | —                 | (9)                           | —  | —                  | (9)          |
| Autres  | 10                | 10                            | 1  | 5                  | 26           |
| <b>Bénéfice (perte) d'exploitation sous-jacent(e)</b>   | <b>481</b>        | <b>198</b>                    | <b>114</b>                               | <b>(40)</b>        | <b>753</b>   |
| <i>Marge d'exploitation sous-jacente</i>  | 3,7%              | 3,9%                          | 3,6%                                     | N/A                | 3,6%         |
| <b>Autres informations (y compris activités abandonnées et actifs détenus en vue de la vente)</b> |                   |                               |  |                    |              |
| Actifs  | 6 984             | 1 867                         | 2 106                                    | 639 <sup>(5)</sup> | 11 596       |
| Passifs   | 2 481             | 1 399                         | 807                                      | 1 833              | 6 520        |
| Investissements   | 276               | 140                           | 127                                      | 22                 | 565          |
| Opérations d'exploitation sans effet de trésorerie:   |                   |                               |  |                    |              |
| Amortissements  | 391               | 115                           | 83                                       | 10                 | 599          |
| Pertes de valeur <sup>(4)</sup>   | 22                | 3                             | 206                                      | —                  | 231          |
| Rémunération fondée sur des actions   | 13                | 1                             | —  | 2                  | 16           |
| Résultat d'exploitation des activités abandonnées   | (34)              | —                             | (1)                                      | —                  | (35)         |

**Exercice se clôturant le 31 décembre 2012**

(en millions de €)

|   | <b>Etats-Unis</b> | <b>Belgique<sup>(2)</sup></b> | <b>Sud-Est de l'Europe<sup>(3)</sup></b> | <b>Corporate</b> | <b>Total</b> |
|---|-------------------|-------------------------------|--|------------------|--------------|
| <b>Revenus<sup>(1)</sup></b>                          | 13 073            | 4 922                         | 2 996                                    | —                | 20 991       |
| Coût des ventes                                       | (9 672)           | (3 921)                       | (2 298)                                  | —                | (15 891)     |
| Bénéfice brut   | 3 401             | 1 001                         | 698                                      | —                | 5 100        |
| <i>Marge brute</i>                                    | <i>26,0%</i>      | <i>20,3%</i>                  | <i>23,3%</i>                             | —                | <i>24,3%</i> |
| Autres produits d'exploitation                        | 57                | 39                            | 20                                       | —                | 116          |
| Charges administratives et commerciales               | (2 949)           | (824)                         | (611)                                    | (41)             | (4 425)      |
| Autres charges d'exploitation                         | (156)             | (15)                          | (204)                                    | (1)              | (376)        |
| Bénéfice (perte) d'exploitation                       | 353               | 201                           | (97)                                     | (42)             | 415          |
| <i>Marge d'exploitation</i>                           | <i>2,7%</i>       | <i>4,1%</i>                   | <i>(3,2%)</i>                            | —                | <i>2,0%</i>  |
| Ajustements:  |                   |                               |  |                  |              |
| Pertes de valeur (reprises)                           | 28                | 5                             | 187                                      | —                | 220          |
| Charges de fermeture de magasins (reprises)           | 110               | 1                             | 15                                       | —                | 126          |
| (Profits) pertes sur cessions d'actifs                | 4                 | 7                             | —  | —                | 11           |
| Autres  | 30                | (18)                          | —  | 1                | 13           |
| <b>Bénéfice (perte) d'exploitation sous-jacent(e)</b> | <b>525</b>        | <b>196</b>                    | <b>105</b>                               | <b>(41)</b>      | <b>785</b>   |
| <i>Marge d'exploitation sous-jacente</i>              | <i>4,0%</i>       | <i>4,0%</i>                   | <i>3,5%</i>                              | <i>N/A</i>       | <i>3,7%</i>  |

**Autres informations (y compris activités abandonnées et actifs détenus en vue de la vente)**

|   |       |       |       |                    |        |
|---|-------|-------|-------|--------------------|--------|
| Actifs  | 7 191 | 1 838 | 2 271 | 617 <sup>(5)</sup> | 11 917 |
| Passifs   | 2 511 | 1 345 | 869   | 2 004              | 6 729  |
| Investissements                                     | 354   | 153   | 150   | 24                 | 681    |
| Opérations d'exploitation sans effet de trésorerie: |       |       |       |                    |        |
| Amortissements                                      | 444   | 116   | 79    | 9                  | 648    |
| Pertes de valeur <sup>(4)</sup>                     | 63    | 5     | 220   | —                  | 288    |
| Rémunération fondée sur des actions                 | 11    | 1     | —     | 1                  | 13     |
| Résultat d'exploitation des activités abandonnées   | (13)  | —     | (25)  | —                  | (38)   |

| <b>Exercice se clôturant le 31 décembre 2011</b>      |                   |                               |  |                  |              |
|---|-------------------|-------------------------------|--|------------------|--------------|
| (en millions de €)                                    | <b>Etats-Unis</b> | <b>Belgique<sup>(2)</sup></b> | <b>Sud-Est de l'Europe<sup>(3)</sup></b> | <b>Corporate</b> | <b>Total</b> |
| <b>Revenus<sup>(1)</sup></b>                          | 12 364            | 4 845                         | 2 310                                    | —                | 19 519       |
| Coût des ventes                                       | (9 000)           | (3 825)                       | (1 761)                                  | —                | (14 586)     |
| <b>Bénéfice brut</b>                                  | <b>3 364</b>      | <b>1 020</b>                  | <b>549</b>                               | <b>—</b>         | <b>4 933</b> |
| <i>Marge brute</i>                                    | <i>27,2%</i>      | <i>21,0%</i>                  | <i>23,8%</i>                             | <i>—</i>         | <i>25,3%</i> |
| Autres produits d'exploitation                        | 61                | 41                            | 10                                       | —                | 112          |
| Charges administratives et commerciales               | (2 765)           | (815)                         | (478)                                    | (40)             | (4 098)      |
| Autres charges d'exploitation                         | (160)             | (4)                           | (3)                                      | (5)              | (172)        |
| <b>Bénéfice (perte) d'exploitation</b>                | <b>500</b>        | <b>242</b>                    | <b>78</b>                                | <b>(45)</b>      | <b>775</b>   |
| <i>Marge d'exploitation</i>                           | <i>4,0%</i>       | <i>5,0%</i>                   | <i>3,4%</i>                              | <i>—</i>         | <i>4,0%</i>  |
| Ajustements:  |                   |                               |  |                  |              |
| Pertes de valeur (reprises)                           | 135               | 1                             | 1  | 3                | 140          |
| Charges de fermeture de magasins (reprises)           | 6                 | —                             | —  | —                | 6            |
| (Profits) pertes sur cessions d'actifs                | 5                 | 2                             | 1  | 2                | 10           |
| Autres  | (14)              | (15)                          | —  | —                | (29)         |
| <b>Bénéfice (perte) d'exploitation sous-jacent(e)</b> | <b>632</b>        | <b>230</b>                    | <b>80</b>                                | <b>(40)</b>      | <b>902</b>   |
| <i>Marge d'exploitation sous-jacente</i>              | <i>5,1%</i>       | <i>4,8%</i>                   | <i>3,5%</i>                              | <i>N/A</i>       | <i>4,6%</i>  |

**Autres informations (y compris activités abandonnées et actifs détenus en vue de la vente)**

|   |       |       |       |                    |        |
|---|-------|-------|-------|--------------------|--------|
| Actifs  | 7 752 | 1 886 | 2 435 | 203 <sup>(5)</sup> | 12 276 |
| Passifs   | 2 765 | 1 212 | 830   | 2 053              | 6 860  |
| Investissements                                     | 416   | 142   | 177   | 19                 | 754    |
| Opérations d'exploitation sans effet de trésorerie: |       |       |       |                    |        |
| Amortissements                                      | 410   | 107   | 58    | 9                  | 584    |
| Pertes de valeur <sup>(4)</sup>                     | 130   | 1     | 1     | 3                  | 135    |
| Rémunération fondée sur des actions                 | 11    | 1     | —     | 1                  | 13     |
| Résultat d'exploitation des activités abandonnées   | 31    | —     | (3)   | —                  | 28     |

(1) Tous les revenus proviennent de tiers.

(2) La Belgique comprend les activités du Groupe Delhaize en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg.

(3) Le secteur "Sud-Est de l'Europe" comprend nos activités en Grèce, Serbie, Roumanie, Bulgarie et Bosnie-Herzégovine.

(4) Aucune perte de valeur n'a été comptabilisée ou reprise dans les capitaux propres mais €5 millions ont été repris par le biais du compte de résultats en 2011. Les pertes de valeur 2013 et 2012 comprennent €12 millions et €16 millions, respectivement, sur la réévaluation des actifs des groupes destinés à être cédés (voir Note 5.3).

(5) Inclut la participation mise en équivalence que le Groupe détient dans Super Indo.

Les revenus du Groupe Delhaize provenant des activités de vente au détail représentent quasiment 90% des revenus consolidés du Groupe. Les autres revenus proviennent des activités de grossiste. Le total des revenus peut être analysé comme suit:

| (en pourcentage des revenus)  | <b>2013</b>   | <b>2012</b>   | <b>2011</b>   |
|---|---------------|---------------|---------------|
| <b>Revenus provenant des activités de vente au détail</b>           |               |               |               |
| - Produits alimentaires périssables                                 | 40,0%         | 39,6%         | 39,1%         |
| - Produits alimentaires non périssables                             | 34,8%         | 35,3%         | 35,2%         |
| - Produits non alimentaires   | 12,8%         | 13,2%         | 13,8%         |
| <b>Total des revenus provenant des activités de vente au détail</b> | <b>87,6%</b>  | <b>88,1%</b>  | <b>88,1%</b>  |
| Revenus provenant des activités de grossiste                        | 12,4%         | 11,9%         | 11,9%         |
| <b>Total revenus</b>  | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> |

Il n'y a aucun client individuel pour lequel le montant total des revenus excédait 10% des revenus du Groupe Delhaize en 2013, 2012 et 2011.

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

### 4.1 Regroupements d'entreprises

#### Acquisitions en 2013

En 2013, le Groupe Delhaize a conclu plusieurs accords dans le Sud-Est de l'Europe qui ont résulté en l'acquisition d'activités et qui ont été comptabilisées en tant que regroupements d'entreprises. La contrepartie totale transférée durant l'année pour ces transactions s'est élevée à €9 millions et a résulté en une augmentation du goodwill de €3 millions.

En outre, le Groupe Delhaize a conclu un accord avec l'ancien propriétaire de Delta Maxi afin de régler tous les actifs compensatoires restants pour un montant de €22 millions en espèces.

#### Acquisitions en 2012

En 2012, le Groupe Delhaize a conclu plusieurs accords en Belgique et en Roumanie qui ont résulté en l'acquisition d'activités et qui ont été comptabilisées en tant que regroupements d'entreprises. La contrepartie totale transférée durant l'année pour ces transactions s'est élevée à €5 millions et a résulté en une augmentation du goodwill de €3 millions.

#### Acquisitions en 2011

##### *Acquisition de Delta Maxi*

En 2011, le Groupe Delhaize a acquis 100% des actions et des droits de vote de Delta Maxi pour un prix d'achat de €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'est élevée à (i) €574 millions en espèces, nets de €21 millions de trésorerie acquise, dont €100 millions placés sur un compte bloqué par le vendeur et (ii) €20 millions placés sur un compte bloqué par le Groupe (voir Note 12). Les activités acquises, combinées aux activités existantes du Groupe en Grèce et en Roumanie, permettent 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 1<sup>er</sup> août 2011 et est inclus dans le secteur Sud-Est de l'Europe (voir Note 3). Le Groupe Delhaize a enregistré approximativement €11 millions de coûts liés à l'acquisition en 2011 qui ont été inclus dans les charges administratives et commerciales du secteur "Corporate".

En 2012, le Groupe a finalisé l'allocation du prix d'achat de la transaction et a révisé les montants provisionnels enregistrés précédemment afin de refléter les informations complémentaires obtenues sur les justes valeurs à la date d'acquisition des actifs acquis et des passifs repris. Dans le cadre de cette procédure, le Groupe a finalisé l'évaluation et la quantification des passifs éventuels qui ont été repris dans le cadre de l'acquisition et a comptabilisé les provisions correspondantes. Les passifs éventuels étaient principalement liés à des litiges juridiques en cours pour un certain nombre de cas liés à des propriétés. L'accord avec l'ancien propriétaire de Delta Maxi contient des clauses compensatoires spécifiques pour tous les passifs éventuels significatifs connus et le Groupe a ainsi enregistré des actifs compensatoires de €33 millions pour de tels passifs, étant donné qu'il prévoyait une compensation de l'ancien propriétaire pour toute perte potentielle. Par conséquent, le goodwill à la date d'acquisition a augmenté de €467 millions à €507 millions. Les €20 millions placés par le Groupe sur un compte bloqué ont été entièrement libérés en 2012.

| (en millions de €)                     | 1 <sup>er</sup> août 2011 |
|--|---------------------------|
| Trésorerie payée                       | 595                       |
| Trésorerie placée sur un compte bloqué | 20                        |
| <b>Contrepartie totale transférée</b>  | <b>615</b>                |
| Actifs compensatoires                  | (33)                      |
| <b>Contrepartie totale</b>             | <b>582</b>                |

Les ajustements mentionnés ci-dessus ont été comptabilisés dans les comptes consolidés du Groupe Delhaize comme si la comptabilisation avait été finalisée à la date d'acquisition, et les informations comparatives ont été révisées en conséquence. La révision des justes valeurs à la date d'acquisition n'a pas eu un impact significatif sur le résultat de l'année se clôturant le 31 décembre 2011.

Le tableau ci-dessous résume la contrepartie totale payée pour Delta Maxi et les montants des actifs acquis et passifs repris enregistrés à la date d'acquisition, en comparant les justes valeurs provisionnelles (telles qu'indiquées dans notre rapport annuel 2011) et les justes valeurs finales à la date d'acquisition.

| (en millions de €)   | Justes valeurs<br>à la date d'acquisition (1 <sup>er</sup> août 2011) |                           |
|--|---|---------------------------|
|  | Justes valeurs<br>provisionnelles <sup>(1)</sup>                      | Justes valeurs<br>finales |
| Immobilisations incorporelles  | 194   | 218                       |
| Immobilisations corporelles  | 426   | 394                       |
| Immeubles de placement   | 44  | 34                        |
| Actifs financiers  | 24  | 24                        |
| Stocks   | 69  | 68                        |
| Créances   | 59  | 54                        |
| Autres actifs  | 9   | 9                         |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie  | 21  | 21                        |
| Actifs classés comme détenus en vue de la vente  | 15  | 16                        |
|  | <b>861</b>  | <b>838</b>                |
| Dettes à long terme, y compris partie courante   | (211)   | (211)                     |
| Dettes de location-financement   | (8)   | (8)                       |
| Emprunts à court terme   | (132)   | (132)                     |
| Provisions   | (14)  | (45)                      |
| Dettes commerciales  | (259)   | (261)                     |
| Autres passifs   | (37)  | (69)                      |
| Impôts différés  | (24)  | (22)                      |
| <b>Total actifs nets identifiés</b>  | <b>176</b>  | <b>90</b>                 |
| Participations ne donnant pas le contrôle (mesurées proportionnellement aux actifs nets) | (28)  | (15)                      |
| Goodwill provenant de l'acquisition  | 467   | 507                       |
| <b>Total</b>   | <b>615</b>  | <b>582</b>                |

(1) Telles qu'indiquées dans le rapport annuel 2011.

Les créances consistent principalement en des créances commerciales et autres créances. Le montant contractuel brut des créances était de €65 millions, dont €11 millions étaient estimées non recouvrables, résultant en une juste valeur finale à la date d'acquisition de €54 millions.

Le goodwill à la date d'acquisition s'élevait à €507 millions (voir Note 6) et a été alloué aux unités génératrices de trésorerie spécifiques qui devaient bénéficier des synergies du regroupement, résultant en la répartition suivante entre les différents pays où Maxi avait des activités, qui représentent le niveau le plus bas auquel le goodwill est suivi par la direction :

| (en millions de €) | Valeur finale à la<br>date d'acquisition |
|--------------------|--|
| Serbie             | 448                                      |
| Bosnie-Herzégovine | 26                                       |
| Bulgarie           | 15                                       |
| Monténégro         | 10                                       |
| Albanie            | 8  |
| <b>Total</b>       | <b>507</b>                               |

Le goodwill reflétait les synergies anticipées qui pouvaient être 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 et est fiscalement déductible.

Depuis la date d'acquisition, Maxi (y compris l'Albanie et le Monténégro qui ont été reclassés dans les activités abandonnées) a contribué pour €460 millions aux revenus du Groupe et €(0,2) million au bénéfice net de l'année en 2011. Si le regroupement d'entreprises avait eu lieu en début d'année, les revenus du Groupe Delhaize pour 2011 auraient été d'approximativement €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 méthodes comptables appliquées avant la date d'acquisition par Delta Maxi et les méthodes actuelles appliquées par le Groupe Delhaize, il a été conclu qu'il était impossible d'estimer l'impact pro-forma sur le bénéfice net consolidé du Groupe pour l'année complète.

### *Autres acquisitions en 2011*

En outre, le Groupe Delhaize a acquis plusieurs magasins individuels dans plusieurs parties du monde. La contrepartie totale transférée au cours de 2011 pour ces acquisitions s'est élevée à €16 millions et a résulté en une augmentation du goodwill de €10 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.

## **4.2 Acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle**

### **Acquisitions en 2013**

Durant 2013, le Groupe Delhaize n'a pas acquis d'autres participations ne donnant pas le contrôle. Cependant, durant l'année, le Groupe Delhaize a lancé une offre d'achat en vue d'acquérir 16% de la participation ne donnant pas le contrôle dans C-Market (filiale serbe), détenue par la Serbian Privatization Agency, à un prix de €300 par action (représentant approximativement €10 millions). Plus tard dans l'année, la Serbian Privatization Agency a informé le Groupe de sa décision de suspendre temporairement les procédures de privatisation de C-Market, en raison d'une enquête concernant la privatisation antérieure de l'entité. Cette suspension a ensuite été prolongée de 180 jours ouvrables supplémentaires en raison d'une prolongation de l'investigation en cours relative à l'offre publique originale de l'entité sur la Bourse de Belgrade en 2005. Ni le Groupe ni le processus de privatisation actuel ne sont concernés par ces investigations. L'offre d'achat n'étant pas finalisée au 31 décembre 2013, le Groupe Delhaize continue à détenir 75,4% de C-Market.

### **Acquisitions en 2012**

En 2012, l'actionnaire minoritaire d'Ela d.o.o. Kotor a exercé de façon irrévocable et inconditionnelle son option de vente, cédant au Groupe Delhaize sa part de 49% dans la filiale. Le Groupe a comptabilisé, dans le cadre de l'allocation du prix d'achat, (i) un passif d'approximativement €13 millions lié à l'option de vente, représentant sa meilleure estimation de sortie de trésorerie prévue, et (ii) un actif compensatoire d'approximativement €6 millions qu'il prévoyait de récupérer de l'ancien propriétaire de Delta Maxi. Le Groupe Delhaize a reclassé le solde de la participation ne donnant pas le contrôle dans le bénéfice reporté et a comptabilisé les changements de valeur consécutifs non significatifs du passif et de l'actif compensatoire dans le compte de résultats.

En 2012, le Groupe Delhaize a acquis d'autres participations ne donnant pas le contrôle pour un montant total de €10 millions, incluant les frais de transaction, principalement comptabilisés dans les capitaux propres, liés principalement à d'autres filiales de Maxi.

### **Acquisitions en 2011**

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 €10 millions pour une contrepartie totale en espèces d'approximativement le même montant.

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

### 5.1 Désinvestissements

En 2013, le Groupe Delhaize a converti plusieurs de ses magasins intégrés belges City en magasins affiliés Proxy, exploités par des indépendants. Le Groupe Delhaize a reçu une contrepartie totale en espèces de €12 millions et a comptabilisé un profit d'approximativement €9 millions, classé en tant qu'"Autres produits d'exploitation".

En 2012, le Groupe Delhaize a conclu un accord contraignant de vendre Wambacq & Peeters SA, une société de transport belge, au Groupe Van Moer. Cette transaction n'entre pas dans les critères d'une "Activité abandonnée" et a été finalisée le 30 avril 2012. Le Groupe Delhaize a reçu €3 millions de trésorerie et a enregistré un profit de €1 million en 2012.

Aucun désinvestissement n'a eu lieu en 2011.

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

#### Cession de Delhaize Montenegro

En 2013, le Groupe Delhaize a annoncé la vente de ses activités au Monténégro (faisant partie du secteur "Sud-Est de l'Europe") à Expo Commerce et a présenté son résultat en tant qu'activités abandonnées (voir également la Note 5.3). L'information comparative a été retraitée.

Le Groupe Delhaize a finalisé la transaction en 2013 pour un prix de vente total de €5 millions, sujet aux ajustements habituels.

#### Cession de Sweetbay, Harveys et Reid's

En 2013, le Groupe Delhaize a signé un accord avec Bi-Lo Holdings (Bi-Lo) en vue du désinvestissement de ses activités Sweetbay, Harveys et Reid's. Le prix de vente total est de \$267 millions (€193 millions) en espèces, diminué de \$20 millions (€15 millions) pour des restrictions imposées durant la procédure d'approbation réglementaire et sujet à d'autres ajustements habituels. La juste valeur estimée du groupe destiné à être cédé a été classée en tant que juste valeur de Niveau 1, à savoir le prix de sortie lors d'une transaction normale et contraignante.

Les actifs et passifs liés à ces activités (faisant partie du secteur "Etats-Unis") sont classés en tant que groupe destiné à être cédé détenu en vue de la vente, y compris les contrats de location de 10 magasins Sweetbay fermés précédemment mais sans le centre de distribution de Sweetbay, qui ne fait pas partie de l'accord et qui, à ce jour, ne répond pas au critère de classification comme détenu en vue de la vente. La transaction répond également à la définition d'activités abandonnées. Par conséquent, le résultat après impôts de ces activités a été classé comme "Résultat des activités abandonnées", l'information comparative étant retraitée.

La transaction devrait se clôturer en 2014. En 2013, les 164 magasins inclus actuellement dans la transaction ont généré des revenus d'approximativement \$1,7 milliard.

Au 31 décembre 2013, la valeur comptable des actifs classés comme détenus en vue de la vente et les passifs associés liés à la cession de Sweetbay, Harveys et Reid's se présentaient comme suit:

| (en millions de €)  | <b>2013</b> |
|---|-------------|
| Immobilisations incorporelles   | 12          |
| Immobilisations corporelles   | 161         |
| Stocks  | 65          |
| Créances et autres actifs courants  | 3           |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie   | 2           |
| <b>Actifs classés comme détenus en vue de la vente</b>                            | <b>243</b>  |
| Moins:  |             |
| Dettes de location-financement  | (50)        |
| Dettes commerciales, charges à payer et autres passifs                            | (8)         |
| <b>Actifs classés comme détenus en vue de la vente, nets des passifs associés</b> | <b>185</b>  |

#### Cession Delhaize Albania SHPK

En 2013, le Groupe Delhaize a finalisé la vente de ses activités albanaises ("Delhaize Albania") pour un prix de vente de €1 million. Les actifs et passifs de Delhaize Albania, qui faisaient partie du secteur dénommé précédemment "Sud-Est de l'Europe & Asie" avaient été présentés comme "détenus en vue de la vente" au 31 décembre 2012 et les résultats d'exploitation de la société albanaise des années précédentes ainsi que le profit de €1 million réalisé sur la vente ont été classés comme "Résultats des activités abandonnées" dans le compte de résultats.

## Cession de propriétés individuelles

Le Groupe Delhaize a identifié un certain nombre de propriétés individuelles, principalement des petits magasins, bureaux, pharmacies et agences bancaires qu'il ne considère pas comme faisant partie de ses activités de distributeur. La valeur comptable de ces actifs détenus en vue de la vente s'élève à €7 millions au 31 décembre 2013, dont €4 millions aux Etats-Unis et €3 millions dans le secteur "Sud-Est de l'Europe".

En 2011, dans le cadre de l'acquisition de Delta Maxi (voir Note 4.1), le Groupe a identifié un certain nombre de propriétés dont la valeur comptable s'élève à €56 millions, qu'il ne considère pas comme faisant partie de ses activités de distributeur. En 2012, le Groupe a vendu des propriétés pour un montant total de €17 millions. Suite à l'affaiblissement du marché immobilier et à la détérioration des propriétés en vente, la juste valeur diminuée des coûts de vente d'un certain nombre de propriétés a diminué en 2012 résultant en des pertes de valeur de €18 millions. En raison de ces conditions, une vente dans le délai prévu n'a plus été possible et par conséquent des propriétés d'une valeur comptable nette totale de €7 millions ont été reclassées dans les immeubles de placement (voir Note 9). Par conséquent, au 31 décembre 2012, les propriétés restantes détenues en vue de la vente s'élevaient à €10 millions et faisaient partie du secteur Sud-Est de l'Europe. En outre, fin 2012, Delhaize America prévoyait de céder une parcelle de terrain pour €2 millions.

Les propriétés individuelles classées comme détenues en vue de la vente sont principalement mesurées à leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Les justes valeurs de ces actifs sont classées au Niveau 2 dans la hiérarchie des justes valeurs. Leurs justes valeurs ont été déterminées en utilisant principalement une approche du marché basée sur des transactions de vente sur le marché de propriétés comparables et des accords de vente non contraignants signés.

### 5.3 Activités abandonnées

Comme mentionné dans la Note 5.2, Delhaize Montenegro, les enseignes Sweetbay, Harveys et Reid's et Delhaize Albania sont considérés comme activités abandonnées.

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

| (en millions de €, sauf informations par action)  | 2013        | 2012        | 2011     |
|---|-------------|-------------|----------|
| Revenus   | 1 353       | 1 627       | 1 481    |
| Coût des ventes   | (990)       | (1 183)     | (1 073)  |
| Autres produits d'exploitation  | 11          | 6           | 6        |
| Charges administratives et commerciales   | (334)       | (434)       | (389)    |
| Autres charges d'exploitation   | (75)        | (54)        | 3        |
| Charges financières nettes  | (13)        | (13)        | (13)     |
| Résultat avant impôt  | (48)        | (51)        | 15       |
| Charge d'impôt  | 17          | 9           | (8)      |
| <b>Résultat provenant des activités abandonnées (net d'impôt)</b>   | <b>(31)</b> | <b>(42)</b> | <b>7</b> |
| Perte avant impôt comptabilisée sur l'évaluation d'actifs de groupes destinés à être cédés                  | (12)        | (16)        | —        |
| Charge d'impôt  | —           | —           | —        |
| <b>Résultat des activités abandonnées (net d'impôt), entièrement attribuable aux actionnaires du Groupe</b> | <b>(43)</b> | <b>(58)</b> | <b>7</b> |
| Bénéfice (perte) de base par action des activités abandonnées   | (0,43)      | (0,57)      | 0,07     |
| Bénéfice (perte) dilué par action des activités abandonnées   | (0,43)      | (0,57)      | 0,07     |
| Trésorerie d'exploitation   | 3           | (2)         | 24       |
| Trésorerie d'investissement   | (5)         | (1)         | (45)     |
| Trésorerie de financement   | 15          | (16)        | 26       |
| <b>Total des flux de trésorerie</b>   | <b>13</b>   | <b>(19)</b> | <b>5</b> |

En 2013, le Groupe Delhaize a comptabilisé dans les "Autres charges d'exploitation" des charges de fermeture de magasins Sweetbay pour €46 millions, des charges pour des contrats de location déficitaires, des coûts de licenciement et des pertes de valeur liés au siège social et centres de distribution qui sont impactés par la vente prévue à Bi-Lo pour un montant total de €19 millions et a encouru des coûts de transaction de €9 millions. Le Groupe a comptabilisé une perte de valeur totale de €12 millions afin de réduire la valeur comptable de Delhaize Montenegro et Sweetbay, Harveys et Reid's à leur juste valeur estimée diminuée des coûts de la vente.

En 2012, les "Autres charges d'exploitation" comprenaient €52 millions de pertes de valeur: €35 millions liés aux magasins Sweetbay sous-performants, €10 millions de pertes de valeur sur goodwill et €7 millions de pertes de valeur sur des magasins au Monténégro. Le Groupe Delhaize a comptabilisé une perte de valeur de €16 millions pour Delhaize Albania.

## 6. Goodwill

| (en millions de €)   | 2013         | 2012         | 2011         |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Valeur comptable brute au 1 <sup>er</sup> janvier  | 3 396        | 3 487        | 2 900        |
| Pertes de valeur cumulées au 1 <sup>er</sup> janvier   | (207)        | (73)         | (72)         |
| <b>Valeur comptable nette au 1<sup>er</sup> janvier</b>  | <b>3 189</b> | <b>3 414</b> | <b>2 828</b> |
| Acquisitions par regroupements d'entreprises et ajustements à la comptabilité d'acquisition initiale | 3            | 3            | 517          |
| Classés comme détenus en vue de la vente (montant net)   | (3)          | (8)          | —            |
| Pertes de valeur   | (124)        | (136)        | —            |
| Ecarts de conversion   | (106)        | (84)         | 69           |
| Valeur comptable brute au 31 décembre  | 3 215        | 3 396        | 3 487        |
| Pertes de valeur cumulées au 31 décembre   | (256)        | (207)        | (73)         |
| <b>Valeur comptable nette au 31 décembre</b>   | <b>2 959</b> | <b>3 189</b> | <b>3 414</b> |

Le goodwill est attribué et soumis au test de dépréciation au niveau des unités génératrices de trésorerie (UGT) qui sont susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement dont le goodwill résulte et qui, pour le Groupe Delhaize, sont les entités opérationnelles ou les pays, lesquels sont le niveau le plus bas auquel le goodwill est suivi à des fins de gestion interne.

En 2012, le Groupe a revu son reporting vers le principal décideur opérationnel pour ses sociétés opérationnelles américaines (voir Note 3). Par conséquent, les activités américaines du Groupe Delhaize représentent des secteurs opérationnels séparés pour lesquels le goodwill doit faire l'objet de tests de dépréciation.

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. Durant le premier semestre 2012, le Groupe Delhaize a finalisé l'allocation du prix d'achat de l'acquisition de Delta Maxi et a comptabilisé un goodwill de €507 millions à la date d'acquisition (voir Note 4.1).

Le goodwill est réparti entre les UGT de la manière suivante:

| (en millions)             |            | 2013         | 2012         | 2011         |
|---------------------------|------------|--------------|--------------|--------------|
| <i>Food Lion</i>          | USD        | 1 684        | 1 688        | 1 688        |
| <i>Hannaford</i>          | USD        | 1 555        | 1 555        | 1 555        |
| Etats-Unis                | EUR        | 2 349        | 2 458        | 2 507        |
| <i>Serbie</i>             | RSD        | 22 251       | 36 228       | 45 844       |
| <i>Bulgarie</i>           | BGN        | 1            | —            | 30           |
| <i>Bosnie-Herzégovine</i> | BAM        | —            | —            | 50           |
| <i>Monténégro</i>         | EUR        | —            | —            | 10           |
| <i>Albanie</i>            | ALL        | —            | —            | 1 161        |
| Maxi                      | EUR        | 195          | 318          | 497          |
| Belgique                  | EUR        | 186          | 186          | 184          |
| Grèce                     | EUR        | 209          | 207          | 207          |
| Roumanie                  | EUR        | 20           | 20           | 19           |
| <b>Total</b>              | <b>EUR</b> | <b>2 959</b> | <b>3 189</b> | <b>3 414</b> |

Le Groupe Delhaize réalise un test de dépréciation du goodwill annuellement, et chaque fois que des événements ou des circonstances indiquent que le goodwill 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 en devise locale basées sur les derniers plans financiers disponibles approuvés par la direction pour toutes les UGT, ajustées afin de s'assurer que les UGT sont testées dans leur condition actuelle, couvrant une période de trois ans, basées sur les résultats réels du passé et en utilisant des données observables du marché quand cela est possible. Les flux de trésorerie au-delà de la période de 3 ans sont extrapolés à 5 ans.

Les taux de croissance et les marges d'exploitation utilisés pour estimer les performances futures se basent, à parts égales, sur les performances passées et l'expérience des taux de croissance, et sur les marges d'exploitation réalisables dans le marché considéré, conformément aux données du marché dans la mesure du possible. Au-delà de 5 ans, des taux de croissance perpétuels qui n'excèdent pas le taux de croissance moyen à long terme pour le secteur de la distribution dans le marché spécifique en question et la croissance économique à long terme du pays concerné sont utilisés. Les flux de trésorerie avant impôt sont actualisés en appliquant un taux avant impôt, qui est issu du Coût Moyen Pondéré du Capital des UGT de l'entité à l'aide d'un processus itératif, tel que décrit par la norme IAS 36.

- La juste valeur diminuée des coûts de la vente est basée sur l'actualisation des flux de trésorerie, en devises locales, en utilisant des projections de flux de trésorerie basées sur les derniers plans financiers disponibles approuvés par la direction tels que décrits ci-dessus. Les flux de trésorerie au-delà de la période de 3 ans sont extrapolés à 10 ans conformément aux hypothèses des intervenants du marché. Au-delà de 10 ans, les taux de croissance perpétuels n'excèdent pas le taux de croissance moyen à long terme pour le secteur de la distribution dans le marché spécifique en question et la croissance économique à long terme du pays concerné. Les marges d'exploitation sont en ligne avec les hypothèses à long terme du marché. Le Groupe Delhaize utilise des flux de trésorerie avant impôt qui sont actualisés en appliquant un taux avant impôt, qui est issu du Coût Moyen Pondéré du Capital des UGT tel que décrit ci-dessus. La juste valeur diminuée des coûts de la vente représente une juste valeur de Niveau 3 dans la hiérarchie des justes valeurs de la norme IFRS 13. Des multiples de bénéfices payés pour des entreprises similaires sur le marché sont utilisés pour garantir la pertinence des estimations de la juste valeur diminuée des coûts de la vente et la cohérence générale.

#### Etats-Unis

La valeur recouvrable de Hannaford a été déterminée sur base de la valeur d'utilité. En 2013, la valeur recouvrable de Food Lion a été déterminée sur base d'estimations de la juste valeur diminuée des coûts de la vente et de la valeur d'utilité. L'estimation de la juste valeur diminuée des coûts de la vente tient compte de la nouvelle stratégie basée sur la convenance, la fraîcheur et le prix, dont le test a débuté en 2013, tandis que l'estimation de la valeur d'utilité ne prend pas en considération les flux de trésorerie relatifs à cette stratégie. La juste valeur étant supérieure à la valeur d'utilité, la juste valeur représente la valeur recouvrable. Les deux valeurs étaient supérieures à la valeur comptable. Les hypothèses principales utilisées pour la détermination des valeurs recouvrables étaient les suivantes:

|   | <b>Taux de<br/>croissance<br/>perpétuel</b> | <b>Taux<br/>d'actualisation<br/>avant impôt</b> |
|---|---|---|
| 2013:   |   |   |
| Food Lion (Juste valeur diminuée des coûts de la vente) | 2,1%  | 10,4%   |
| Hannaford (Valeur d'utilité)                            | 2,1%  | 10,6%   |
| 2012:   |   |   |
| Food Lion (Valeur d'utilité)                            | 2,3%  | 10,1%   |
| Hannaford (Valeur d'utilité)                            | 2,3%  | 9,6%  |
| 2011:   |   |   |
| Food Lion (Valeur d'utilité)                            | 2,3%  | 10,4%   |
| Hannaford (Valeur d'utilité)                            | 2,3%  | 10,4%   |

La direction estime que les hypothèses utilisées dans le calcul des valeurs recouvrables représentent les meilleures estimations de développement futur et est d'avis qu'aucun changement 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. Le Groupe a estimé qu'une diminution du taux de croissance de 50 points de base, les autres hypothèses étant inchangées, diminuerait la valeur recouvrable 2013 de Food Lion et Hannaford de respectivement \$306 millions et \$319 millions. Une augmentation du taux d'actualisation de 100 points de base, les autres hypothèses étant inchangées, ferait baisser la valeur recouvrable 2013 de Food Lion et Hannaford de respectivement \$872 millions et \$713 millions. Une augmentation du taux d'actualisation de 100 points de base et une réduction simultanée du taux de croissance de 50 points de base n'amèneraient pas la valeur comptable de Food Lion ou Hannaford au-delà de leur valeur recouvrable. Par ailleurs, une réduction des flux de trésorerie totaux futurs de 10%, les autres hypothèses étant inchangées, diminuerait la valeur recouvrable 2013 de Food Lion et de Hannaford de respectivement \$499 millions et \$442 millions et n'amènerait pas la valeur comptable de Food Lion ou de Hannaford au-delà de leur valeur recouvrable.

Suite à la décision de vendre Sweetbay, Harveys et Reid's, un goodwill de €3 millions, précédemment alloué à Food Lion, a été réalloué à Harveys et transféré dans les actifs détenus en vue de la vente (voir Note 5.2).

### Europe

La valeur recouvrable des secteurs opérationnels Belgique, Grèce et Roumanie a été déterminée sur base des valeurs d'utilité. Les hypothèses principales utilisées pour la détermination des valeurs d'utilité étaient les suivantes:

|          | <b>Taux de<br/>croissance<br/>perpétuel</b> | <b>Taux<br/>d'actualisation<br/>avant impôt</b> |
|----------|---|---|
| 2013:    |   |   |
| Belgique | 2,3%  | 11,3%   |
| Grèce    | 2,3%  | 12,9%   |
| Roumanie | 2,5%  | 12,1%   |
| 2012:    |   |   |
| Belgique | 2,4%  | 9,9%  |
| Grèce    | 1,6%  | 14,4%   |
| Roumanie | 2,3%  | 11,7%   |
| 2011:    |   |   |
| Belgique | 3,3%  | 10,3%   |
| Grèce    | 2,5%  | 14,3%   |
| Roumanie | 2,7%  | 11,9%   |

La direction estime que les hypothèses utilisées dans les calculs des valeurs d'utilité représentent les meilleures estimations des développements futurs et est d'avis qu'aucun changement éventuel raisonnable 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. Le Groupe a estimé qu'une diminution du taux de croissance de 50 points de base, les autres hypothèses étant inchangées, ferait baisser la valeur d'utilité 2013 des secteurs opérationnels Belgique, Grèce et Roumanie de respectivement €84 millions, €33 millions et €13 millions. Une augmentation du taux d'actualisation de 100 points de base, les autres hypothèses étant inchangées, diminuerait la valeur d'utilité 2013 des secteurs opérationnels Belgique, Grèce et Roumanie de respectivement €193 millions, €84 millions et €34 millions. Une augmentation du taux d'actualisation de 100 points de base et une réduction simultanée du taux de croissance de 50 points de base n'amèneraient pas la valeur comptable des secteurs opérationnels Belgique, Grèce et Roumanie au-delà de leur valeur d'utilité. Par ailleurs, une réduction des flux de trésorerie totaux futurs de 10%, les autres hypothèses étant inchangées, ferait baisser la valeur d'utilité 2013 des secteurs opérationnels Belgique, Grèce et Roumanie de respectivement €130 millions, €75 millions et €32 millions et n'amènerait pas la valeur comptable de ces secteurs au-delà de leur valeur d'utilité.

Etant donné la croissance à long terme attendue des activités relativement récentes en Serbie, la valeur recouvrable a été déterminée en se basant sur des estimations de juste valeur diminuée des coûts de la vente. En 2012, le Groupe Delhaize a déprécié 100% du goodwill comptabilisé à l'époque pour la Bulgarie, la Bosnie-Herzégovine et le Monténégro et a comptabilisé une perte de valeur de €85 millions sur le goodwill relatif à la Serbie. En 2013, la situation économique générale en Serbie s'est significativement dégradée, impactant les prévisions à court et moyen termes du Groupe pour ses activités serbes et résultant en un indicateur de perte de valeur. Par conséquent, le Groupe Delhaize a réalisé un test de dépréciation de son goodwill serbe et a enregistré une perte de valeur supplémentaire de €124 millions. Les hypothèses principales utilisées et les pertes de valeur comptabilisées sont les suivantes:

|                    | <b>Taux de<br/>croissance<br/>perpétuel</b> | <b>Taux<br/>d'actualisation<br/>avant impôt</b> | <b>Perte de valeur<br/>comptabilisée<br/>(en millions)</b> |            |
|--------------------|---|---|--|------------|
| 2013:              |   |   |  |            |
| Serbie             | 2,8%  | 15,1%   | RSD  | 13 977     |
| <b>Total</b>       |   |   | <b>EUR</b>   | <b>124</b> |
| 2012:              |   |   |  |            |
| Serbie             | 3,7%  | 14,6%   | RSD  | 9 616      |
| Bulgarie           | 2,7%  | 10,7%   | BGN  | 30         |
| Bosnie-Herzégovine | 2,3%  | 16,1%   | BAM  | 50         |
| Monténégro         | 3,4%  | 14,1%   | EUR  | 10         |
| <b>Total</b>       |   |   | <b>EUR</b>   | <b>136</b> |

Le Groupe a estimé qu'une diminution du taux de croissance de 50 points de base, les autres hypothèses étant inchangées, ferait baisser davantage la juste valeur diminuée des coûts de la vente pour le secteur Serbie de €16 millions. Une augmentation du taux d'actualisation de 100 points de base, les autres hypothèses étant inchangées, diminuerait la juste valeur diminuée des coûts de la vente de €44 millions. Une augmentation du taux d'actualisation de 100 points de base et une réduction simultanée du taux de croissance de 50 points de base amèneraient la valeur comptable du secteur Serbie au-delà de sa juste valeur diminuée des coûts de la vente de €57 millions supplémentaires. Par ailleurs, une réduction des flux de trésorerie totaux futurs de 10%, les autres hypothèses étant inchangées, amènerait la valeur comptable du secteur Serbie au-delà de la juste valeur diminuée des coûts de la vente pour €49 millions.

Les pertes de valeur sont comptabilisées dans le compte de résultats dans les "Autres charges d'exploitation" (voir Note 28).

En 2012, et suite à la décision de vendre les activités albanaises du Groupe (voir Note 5.2), le goodwill concerné a été entièrement déprécié suite à l'évaluation de ces activités à la juste valeur diminuée des coûts de la vente. La perte sur la réévaluation est comptabilisée dans "Résultat des activités abandonnées (net d'impôt)" (voir Note 5.3).

## 7. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent principalement des noms commerciaux, 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 ont une durée d'utilité indéterminée et ne sont pas amortis, mais soumis à un test de dépréciation annuellement et chaque fois qu'il y a un indice qu'ils puissent être dépréciés. Le test de dépréciation sur les noms commerciaux consiste à comparer leur valeur recouvrable, à savoir leur juste valeur diminuée des coûts de la vente (Niveau 3), à leur valeur comptable. La valeur recouvrable est estimée 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.

En 2013, le Groupe a identifié des indicateurs de perte de valeur concernant ses enseignes serbes et bulgares. La valeur recouvrable des noms commerciaux a été estimée en utilisant la méthode des redevances. Les taux de redevance pour les différentes enseignes se situent entre 0,54% (Piccadilly) et 1,20% (Maxi), en fonction des atouts spécifiques de chaque enseigne locale. Les taux de croissance des revenus et d'actualisation sont conformes aux tests de dépréciation du goodwill. En outre, le Groupe a décidé de supprimer ses enseignes Mini Maxi et Piccadilly Express et de convertir ces magasins dans un nouveau format et a ainsi totalement déprécié ces noms commerciaux. Suite à ce qui précède, le Groupe a comptabilisé des pertes de valeur d'un montant de €67 millions pour la Serbie et de €4 millions pour la Bulgarie. Dans le cadre de la cession de l'enseigne Harveys (voir Note 5.2), \$5 millions (€4 millions) ont été reclassés de l'unité génératrice de trésorerie Food Lion vers les actifs détenus en vue de la vente.

En 2012, le Groupe a déprécié entièrement le nom commercial des activités albanaises (€3 millions), suite à l'évaluation du groupe destiné à être cédé conformément à la norme IFRS 5, et a comptabilisé cette dépréciation dans le "Résultat des activités abandonnées (net d'impôt)" (voir Note 5.3). Le Groupe a également comptabilisé des pertes de valeur sur l'enseigne Piccadilly en Bulgarie (faisant partie du secteur Sud-Est de l'Europe) pour €15 millions, reflétant ainsi les prévisions revues du Groupe sur les conditions du marché.

Aucune perte de valeur sur les noms commerciaux n'a été comptabilisée ou reprise en 2011.

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

| (en millions de €)  | Noms commerciaux | Logiciels développés | Logiciels acquis | Droits de bail commercialement favorables | Autre       | Total        |
|---|------------------|----------------------|------------------|---|-------------|--------------|
| <b>Coût au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>                      | <b>575</b>       | <b>271</b>           | <b>321</b>       | <b>154</b>                                | <b>63</b>   | <b>1 384</b> |
| Additions   | —                | 36                   | 32               | —   | 11          | 79           |
| Cessions et désaffectations                                     | —                | (1)                  | (2)              | (16)                                      | (3)         | (22)         |
| Transferts (vers) en provenance d'autres comptes                | —                | (12)                 | 21               | —   | (8)         | 1            |
| Classés comme détenus en vue de la vente                        | (38)             | —                    | (1)              | (10)                                      | (6)         | (55)         |
| Ecart de conversion   | (18)             | (4)                  | (12)             | (6)                                       | (2)         | (42)         |
| <b>Coût au 31 décembre 2013</b>                                 | <b>519</b>       | <b>290</b>           | <b>359</b>       | <b>122</b>                                | <b>55</b>   | <b>1 345</b> |
| <b>Amortissements cumulés au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>    | <b>—</b>         | <b>(142)</b>         | <b>(211)</b>     | <b>(102)</b>                              | <b>(28)</b> | <b>(483)</b> |
| <b>Pertes de valeur cumulées au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b> | <b>(51)</b>      | <b>—</b>             | <b>—</b>         | <b>—</b>                                  | <b>(2)</b>  | <b>(53)</b>  |
| Charges d'amortissement   | —                | (33)                 | (41)             | (9)                                       | (4)         | (87)         |
| Pertes de valeur  | (71)             | —                    | —                | —   | (1)         | (72)         |
| Cessions et désaffectations                                     | —                | —                    | 2                | 15  | 1           | 18           |
| Transferts vers (en provenance) d'autres comptes                | —                | —                    | (1)              | (1)                                       | 2           | —            |
| Classés comme détenus en vue de la vente                        | 34               | —                    | 1                | 7   | 3           | 45           |
| Ecart de conversion   | 3                | 4                    | 8                | 4   | —           | 19           |
| <b>Amortissements cumulés au 31 décembre 2013</b>               | <b>—</b>         | <b>(171)</b>         | <b>(242)</b>     | <b>(86)</b>                               | <b>(27)</b> | <b>(526)</b> |
| <b>Pertes de valeur cumulées au 31 décembre 2013</b>            | <b>(85)</b>      | <b>—</b>             | <b>—</b>         | <b>—</b>                                  | <b>(2)</b>  | <b>(87)</b>  |
| <b>Valeur comptable nette au 31 décembre 2013</b>               | <b>434</b>       | <b>119</b>           | <b>117</b>       | <b>36</b>                                 | <b>26</b>   | <b>732</b>   |

| (en millions de €)  | Noms commerciaux | Logiciels développés | Logiciels acquis | Droits de bail commercialement favorables | Autre       | Total        |
|---|------------------|----------------------|------------------|---|-------------|--------------|
| <b>Coût au 1<sup>er</sup> janvier 2012</b>                      | <b>599</b>       | <b>222</b>           | <b>281</b>       | <b>170</b>                                | <b>65</b>   | <b>1 337</b> |
| Additions   | —                | 71                   | 17               | —   | 4           | 92           |
| Cessions et désaffectations                                     | —                | —                    | (2)              | (12)                                      | (4)         | (18)         |
| Transferts (vers) en provenance d'autres comptes                | —                | (20)                 | 30               | —   | —           | 10           |
| Classés comme détenus en vue de la vente                        | (3)              | —                    | —                | —   | —           | (3)          |
| Ecart de conversion   | (21)             | (2)                  | (5)              | (4)                                       | (2)         | (34)         |
| <b>Coût au 31 décembre 2012</b>                                 | <b>575</b>       | <b>271</b>           | <b>321</b>       | <b>154</b>                                | <b>63</b>   | <b>1 384</b> |
| <b>Amortissements cumulés au 1<sup>er</sup> janvier 2012</b>    | <b>—</b>         | <b>(116)</b>         | <b>(171)</b>     | <b>(105)</b>                              | <b>(30)</b> | <b>(422)</b> |
| <b>Pertes de valeur cumulées au 1<sup>er</sup> janvier 2012</b> | <b>(36)</b>      | <b>—</b>             | <b>—</b>         | <b>—</b>                                  | <b>(1)</b>  | <b>(37)</b>  |
| Charges d'amortissement   | —                | (27)                 | (36)             | (11)                                      | (3)         | (77)         |
| Pertes de valeur  | (15)             | —                    | —                | —   | (2)         | (17)         |
| Cessions et désaffectations                                     | —                | —                    | 1                | 12  | 4           | 17           |
| Transferts vers (en provenance) d'autres comptes                | —                | —                    | (8)              | —   | —           | (8)          |
| Ecart de conversion   | —                | 1                    | 3                | 2   | 2           | 8            |
| <b>Amortissements cumulés au 31 décembre 2012</b>               | <b>—</b>         | <b>(142)</b>         | <b>(211)</b>     | <b>(102)</b>                              | <b>(28)</b> | <b>(483)</b> |
| <b>Pertes de valeur cumulées au 31 décembre 2012</b>            | <b>(51)</b>      | <b>—</b>             | <b>—</b>         | <b>—</b>                                  | <b>(2)</b>  | <b>(53)</b>  |
| <b>Valeur comptable nette au 31 décembre 2012</b>               | <b>524</b>       | <b>129</b>           | <b>110</b>       | <b>52</b>                                 | <b>33</b>   | <b>848</b>   |

| (en millions de €)  | Noms commerciaux | Logiciels développés | Logiciels acquis | Droits de bail commercialement favorables | Autre       | Total        |
|---|------------------|----------------------|------------------|---|-------------|--------------|
| <b>Coût au 1<sup>er</sup> janvier 2011</b>                      | <b>390</b>       | <b>192</b>           | <b>230</b>       | <b>195</b>                                | <b>56</b>   | <b>1 063</b> |
| Additions   | —                | 58                   | 27               | —   | 2           | 87           |
| Cessions et désaffectations                                     | —                | (12)                 | (6)              | (36)                                      | —           | (54)         |
| Acquisitions par regroupements d'entreprises                    | 200              | —                    | 1                | 8   | 9           | 218          |
| Transferts (vers) en provenance d'autres comptes                | —                | (19)                 | 21               | —   | (3)         | (1)          |
| Ecarts de conversion  | 9                | 3                    | 8                | 3   | 1           | 24           |
| <b>Coût au 31 décembre 2011</b>                                 | <b>599</b>       | <b>222</b>           | <b>281</b>       | <b>170</b>                                | <b>65</b>   | <b>1 337</b> |
| <b>Amortissements cumulés au 1<sup>er</sup> janvier 2011</b>    | <b>—</b>         | <b>(94)</b>          | <b>(138)</b>     | <b>(129)</b>                              | <b>(28)</b> | <b>(389)</b> |
| <b>Pertes de valeur cumulées au 1<sup>er</sup> janvier 2011</b> | <b>(35)</b>      | <b>(2)</b>           | <b>(3)</b>       | <b>—</b>                                  | <b>—</b>    | <b>(40)</b>  |
| 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)         |
| <b>Amortissements cumulés au 31 décembre 2011</b>               | <b>—</b>         | <b>(116)</b>         | <b>(171)</b>     | <b>(105)</b>                              | <b>(30)</b> | <b>(422)</b> |
| <b>Pertes de valeur cumulées au 31 décembre 2011</b>            | <b>(36)</b>      | <b>—</b>             | <b>—</b>         | <b>—</b>                                  | <b>(1)</b>  | <b>(37)</b>  |
| <b>Valeur comptable nette au 31 décembre 2011</b>               | <b>563</b>       | <b>106</b>           | <b>110</b>       | <b>65</b>                                 | <b>34</b>   | <b>878</b>   |

Les noms commerciaux sont répartis entre les unités génératrices de trésorerie suivantes:

| (en millions de €)      | 31 décembre |            |            |
|-------------------------|-------------|------------|------------|
|                         | 2013        | 2012       | 2011       |
| Food Lion               | 184         | 196        | 200        |
| Hannaford               | 156         | 163        | 167        |
| <b>Delhaize America</b> | <b>340</b>  | <b>359</b> | <b>367</b> |
| Serbie                  | 84          | 151        | 164        |
| Bulgarie                | 10          | 14         | 29         |
| Albanie                 | —           | —          | 3          |
| <b>Maxi</b>             | <b>94</b>   | <b>165</b> | <b>196</b> |
| <b>Total</b>            | <b>434</b>  | <b>524</b> | <b>563</b> |

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

## 8. Immobilisations corporelles

| (en millions de €)   | Terrains et<br>immeubles | Aménagements aux<br>actifs loués | Mobilier,<br>équipement et<br>matériel<br>roulant | Constructions en<br>cours et<br>acomptes versés | Actifs sous<br>contrats de<br>location-<br>financement | Total des<br>immobili-<br>sations<br>corporelles |
|--|--------------------------|----------------------------------|---|---|--|--|
| <b>Coût au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>                       | <b>2 586</b>             | <b>1 914</b>                     | <b>3 602</b>                                      | <b>42</b>                                       | <b>856</b>   | <b>9 000</b>                                     |
| Additions  | 76                       | 71                               | 216   | 123   | 12   | 498  |
| Cessions et désaffectations                                      | (17)                     | (88)                             | (232)   | —   | (39)   | (376)  |
| Acquisitions par regroupements d'entreprises                     | —                        | 2                                | 3   | —   | —  | 5  |
| Transferts (vers) en provenance d'autres comptes                 | 43                       | 26                               | 20  | (103)   | (20)   | (34)   |
| Ecarts de conversion   | (61)                     | (58)                             | (109)   | (1)   | (31)   | (260)  |
| Désinvestissements / Classés comme détenus en<br>vue de la vente | (48)                     | (135)                            | (231)   | —   | (62)   | (476)  |
| <b>Coût au 31 décembre 2013</b>                                  | <b>2 579</b>             | <b>1 732</b>                     | <b>3 269</b>                                      | <b>61</b>                                       | <b>716</b>   | <b>8 357</b>                                     |
| <b>Amortissements cumulés au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>     | <b>(800)</b>             | <b>(1 156)</b>                   | <b>(2 194)</b>                                    | <b>—</b>  | <b>(407)</b>   | <b>(4 557)</b>                                   |
| <b>Pertes de valeur cumulées au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>  | <b>(26)</b>              | <b>(29)</b>                      | <b>(53)</b>                                       | <b>(1)</b>                                      | <b>(20)</b>  | <b>(129)</b>                                     |
| Charges d'amortissement  | (88)                     | (122)                            | (255)   | —   | (43)   | (508)  |
| Pertes de valeur   | (2)                      | (5)                              | (7)   | —   | (3)  | (17)   |
| Cessions et désaffectations                                      | 15                       | 86                               | 213   | —   | 39   | 353  |
| Transferts vers (en provenance) d'autres comptes                 | —                        | 1                                | 4   | —   | 18   | 23   |
| Ecarts de conversion   | 24                       | 39                               | 73  | —   | 16   | 152  |
| Désinvestissements / Classés comme détenus en<br>vue de la vente | 20                       | 92                               | 161   | —   | 26   | 299  |
| <b>Amortissements cumulés au 31 décembre 2013</b>                | <b>(837)</b>             | <b>(1 084)</b>                   | <b>(2 022)</b>                                    | <b>—</b>  | <b>(371)</b>   | <b>(4 314)</b>                                   |
| <b>Pertes de valeur cumulées au 31 décembre 2013</b>             | <b>(20)</b>              | <b>(10)</b>                      | <b>(36)</b>                                       | <b>(1)</b>                                      | <b>(3)</b>   | <b>(70)</b>                                      |
| <b>Valeur comptable nette au 31 décembre 2013</b>                | <b>1 722</b>             | <b>638</b>                       | <b>1 211</b>                                      | <b>60</b>                                       | <b>342</b>   | <b>3 973</b>                                     |

| (en millions de €)   | Terrains et<br>immeubles | Aménagements aux<br>actifs loués | Mobilier,<br>équipement et<br>matériel<br>roulant | Constructions en<br>cours et<br>acomptes versés | Actifs sous<br>contrats de<br>location-<br>financement | Total des<br>immobili-<br>sations<br>corporelles |
|--|--------------------------|----------------------------------|---|---|--|--|
| <b>Coût au 1<sup>er</sup> janvier 2012</b>                       | <b>2 530</b>             | <b>1 897</b>                     | <b>3 612</b>                                      | <b>86</b>                                       | <b>969</b>   | <b>9 094</b>                                     |
| Additions  | 94                       | 100                              | 244   | 145   | 14   | 597  |
| Cessions et désaffectations                                      | (21)                     | (110)                            | (228)   | (4)   | (26)   | (389)  |
| Acquisitions par regroupements d'entreprises                     | 3                        | —                                | 1   | —   | —  | 4  |
| Transferts (vers) en provenance d'autres comptes                 | 29                       | 56                               | 40  | (185)   | (87)   | (147)  |
| Ecarts de conversion   | (48)                     | (28)                             | (55)  | —   | (14)   | (145)  |
| Désinvestissements / Classés comme détenus en<br>vue de la vente | (1)                      | (1)                              | (12)  | —   | —  | (14)   |
| <b>Coût au 31 décembre 2012</b>                                  | <b>2 586</b>             | <b>1 914</b>                     | <b>3 602</b>                                      | <b>42</b>                                       | <b>856</b>   | <b>9 000</b>                                     |
| <b>Amortissements cumulés au 1<sup>er</sup> janvier 2012</b>     | <b>(735)</b>             | <b>(1 123)</b>                   | <b>(2 109)</b>                                    | <b>—</b>  | <b>(422)</b>   | <b>(4 389)</b>                                   |
| <b>Pertes de valeur cumulées au 1<sup>er</sup> janvier 2012</b>  | <b>(18)</b>              | <b>(34)</b>                      | <b>(62)</b>                                       | <b>—</b>  | <b>(56)</b>  | <b>(170)</b>                                     |
| Charges d'amortissement  | (93)                     | (132)                            | (292)   | —   | (50)   | (567)  |
| Pertes de valeur   | (15)                     | (23)                             | (36)  | (1)   | (12)   | (87)   |
| Cessions et désaffectations                                      | 14                       | 109                              | 209   | —   | 25   | 357  |
| Transferts vers (en provenance) d'autres comptes                 | 10                       | 1                                | 4   | —   | 79   | 94   |
| Ecarts de conversion   | 11                       | 17                               | 34  | —   | 9  | 71   |
| Désinvestissements / Classés comme détenus en<br>vue de la vente | —                        | —                                | 5   | —   | —  | 5  |
| <b>Amortissements cumulés au 31 décembre 2012</b>                | <b>(800)</b>             | <b>(1 156)</b>                   | <b>(2 194)</b>                                    | <b>—</b>  | <b>(407)</b>   | <b>(4 557)</b>                                   |
| <b>Pertes de valeur cumulées au 31 décembre 2012</b>             | <b>(26)</b>              | <b>(29)</b>                      | <b>(53)</b>                                       | <b>(1)</b>                                      | <b>(20)</b>  | <b>(129)</b>                                     |
| <b>Valeur comptable nette au 31 décembre 2012</b>                | <b>1 760</b>             | <b>729</b>                       | <b>1 355</b>                                      | <b>41</b>                                       | <b>429</b>   | <b>4 314</b>                                     |

| (en millions de €)  | Terrains et immeubles | Aménagements aux actifs loués | Mobilier, équipement et matériel roulant | Constructions en cours et acomptes versés | Actifs sous contrats de location-financement | Total des immobilisations corporelles |
|---|-----------------------|-------------------------------|--|---|--|---------------------------------------|
| <b>Coût au 1<sup>er</sup> janvier 2011</b>                      | <b>1 926</b>          | <b>1 856</b>                  | <b>3 207</b>                             | <b>94</b>                                 | <b>930</b>                                   | <b>8 013</b>                          |
| Additions   | 109                   | 92                            | 262                                      | 202                                       | 35   | 700                                   |
| Cessions et désaffectations                                     | (8)                   | (22)                          | (95)                                     | (6)                                       | (18)   | (149)                                 |
| Acquisitions par regroupements d'entreprises                    | 297                   | 21                            | 77                                       | 5   | —  | 400                                   |
| Transferts (vers) en provenance d'autres comptes                | 165                   | (90)                          | 76                                       | (211)                                     | (6)  | (66)                                  |
| Ecarts de conversion  | 41                    | 40                            | 85                                       | 2   | 28   | 196                                   |
| <b>Coût au 31 décembre 2011</b>                                 | <b>2 530</b>          | <b>1 897</b>                  | <b>3 612</b>                             | <b>86</b>                                 | <b>969</b>                                   | <b>9 094</b>                          |
| <b>Amortissements cumulés au 1<sup>er</sup> janvier 2011</b>    | <b>(586)</b>          | <b>(1 053)</b>                | <b>(1 875)</b>                           | <b>—</b>                                  | <b>(380)</b>                                 | <b>(3 894)</b>                        |
| <b>Pertes de valeur cumulées au 1<sup>er</sup> janvier 2011</b> | <b>—</b>              | <b>(12)</b>                   | <b>(22)</b>                              | <b>—</b>                                  | <b>(19)</b>                                  | <b>(53)</b>                           |
| Charges d'amortissement   | (74)                  | (125)                         | (263)                                    | —   | (49)   | (511)                                 |
| Pertes de valeur  | (17)                  | (24)                          | (39)                                     | —   | (35)   | (115)                                 |
| Cessions et désaffectations                                     | 4                     | 21                            | 88                                       | —   | 18   | 131                                   |
| Transferts vers (en provenance) d'autres comptes                | (60)                  | 65                            | (3)                                      | —   | 3  | 5                                     |
| Ecarts de conversion  | (20)                  | (29)                          | (57)                                     | —   | (16)   | (122)                                 |
| <b>Amortissements cumulés au 31 décembre 2011</b>               | <b>(735)</b>          | <b>(1 123)</b>                | <b>(2 109)</b>                           | <b>—</b>                                  | <b>(422)</b>                                 | <b>(4 389)</b>                        |
| <b>Pertes de valeur cumulées au 31 décembre 2011</b>            | <b>(18)</b>           | <b>(34)</b>                   | <b>(62)</b>                              | <b>—</b>                                  | <b>(56)</b>                                  | <b>(170)</b>                          |
| <b>Valeur comptable nette au 31 décembre 2011</b>               | <b>1 777</b>          | <b>740</b>                    | <b>1 441</b>                             | <b>86</b>                                 | <b>491</b>                                   | <b>4 535</b>                          |

En 2013, le Groupe a reclassé des immobilisations corporelles vers les actifs classés comme détenus en vue de la vente pour un montant total de €177 millions, dont €161 millions liés à la cession prévue de Sweetbay, Harveys et Reid's et €16 millions liés à la cession de Delhaize Montenegro (voir également Note 5).

En 2013, 2012 et 2011, le Groupe a reclassé des immobilisations corporelles vers les immeubles de placement (voir Note 9) pour €2 millions, €44 millions et €31 millions, respectivement. Conformément aux méthodes du Groupe, les magasins fermés sous contrat de location-financement sont reclassés dans les immeubles de placement. En 2011, le Groupe a également transféré €16 millions d'actifs acquis de Delta Maxi vers les "Actifs classés comme détenus en vue de la vente".

Les immobilisations corporelles par secteur à présenter sont les suivantes:

| (en millions de €)                           | 31 décembre  |              |              |
|--|--------------|--------------|--------------|
|  | 2013         | 2012         | 2011         |
| Etats-Unis                                   | 2 129        | 2 510        | 2 750        |
| Belgique                                     | 841          | 828          | 808          |
| Sud-Est de l'Europe                          | 994          | 966          | 968          |
| Corporate                                    | 9            | 10           | 9            |
| <b>Total des immobilisations corporelles</b> | <b>3 973</b> | <b>4 314</b> | <b>4 535</b> |

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

| (en millions de €)                                 | 2013       | 2012       | 2011       |
|--|------------|------------|------------|
| Coût des ventes                                    | 57         | 57         | 52         |
| Charges administratives et commerciales            | 432        | 464        | 417        |
| Amortissements provenant des activités abandonnées | 19         | 46         | 42         |
| <b>Total des amortissements</b>                    | <b>508</b> | <b>567</b> | <b>511</b> |

Le Groupe Delhaize effectue un test de dépréciation des actifs à durée d'utilité déterminée chaque fois qu'il y a un indice qu'ils puissent être dépréciés. Le Groupe évalue la valeur comptable de ses magasins en activité, le plus petit groupe d'actifs générant des entrées de trésorerie identifiables indépendantes des autres (groupes d') actifs ("unité génératrice de trésorerie" ou UGT), sur base des flux de trésorerie historiques et futurs afin de déterminer l'existence éventuelle d'une dépréciation. La valeur d'utilité, qui utilise les hypothèses principales détaillées dans la Note 6 est estimée en utilisant l'actualisation des flux de trésorerie projetés sur base de l'expérience passée et de la connaissance des marchés dans lesquels les magasins sont situés, ajustée en fonction de divers facteurs, tels que l'inflation et les conditions économiques générales. La juste valeur diminuée des coûts de la vente est estimée sur base d'une approche de multiples ou de rapports d'expertise indépendants, sur base de la localisation et de la condition des magasins. Les magasins fermés font l'objet de tests de dépréciation sur base de la juste valeur diminuée des coûts de vente (Niveau 3), basée sur les résultats réels du passé et en utilisant des données observables du marché, quand cela est possible.

La direction estime que les hypothèses utilisées pour les tests de dépréciation sont des estimations raisonnables des conditions économiques et des performances opérationnelles des différentes UGT. Des conditions économiques ou des performances différentes auraient un impact sur les flux de trésorerie projetés, utilisés pour déterminer la valeur recouvrable des UGT et pourraient résulter dans l'identification de magasins supplémentaires comme pouvant être dépréciés et/ou dans des montants de pertes de valeur différents.

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

| (en millions de €)                           | Note | 31 décembre |           |            |
|--|------|-------------|-----------|------------|
|  |      | 2013        | 2012      | 2011       |
| Terrains et immeubles                        |      | 2           | 15        | 17         |
| Aménagements aux actifs loués                |      | 5           | 23        | 24         |
| Mobilier, équipement, et matériel roulant    |      | 7           | 36        | 39         |
| Constructions en cours                       |      | —           | 1         | —          |
| Actifs sous contrats de location-financement |      | 3           | 12        | 35         |
| <b>Total</b>                                 |      | <b>17</b>   | <b>87</b> | <b>115</b> |
| Comptabilisé dans :                          |      |             |           |            |
| Autres charges d'exploitation                | 28   | 11          | 45        | 120        |
| Résultat des activités abandonnées           |      | 6           | 42        | (5)        |

En 2012, le Groupe a comptabilisé des pertes de valeurs de €87 millions liées à (i) 45 magasins (34 Sweetbay, 8 Food Lion et 3 Bottom Dollar Food) qui ont été fermés début 2013 et 9 magasins sous-performants, tous aux Etats-Unis, pour un montant total de €54 millions, (ii) la fermeture de 6 magasins et 57 magasins sous-performants dans le Sud-Est de l'Europe (€28 millions), et (iii) 1 magasin fermé et 6 magasins sous-performants en Belgique (€5 millions).

Une révision du portefeuille de magasins a résulté en la décision de fermer 146 magasins sous-performants au premier trimestre 2012. Par conséquent, le Groupe a enregistré en 2011 €120 millions de pertes de valeur relatives à 126 magasins aux Etats-Unis (113 Food Lion, 7 Bloom et 6 Bottom Dollar Food) 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 €5 millions aux Etats-Unis, compensées par des pertes de valeur comptabilisées dans d'autres parties du Groupe.

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 opérationnel au 31 décembre 2013 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          | 238        | 556                              | 720                         | —   | 1 514        |
| Belgique            | 153        | 32                               | 212                         | 455   | 852          |
| Sud-Est de l'Europe | 334        | —                                | 663                         | 54  | 1 051        |
| <b>Total</b>        | <b>725</b> | <b>588</b>                       | <b>1 595</b>                | <b>509</b>  | <b>3 417</b> |

## 9. Immeubles de placement

Les immeubles de placement, consistant principalement en des espaces commerciaux adjacents aux supermarchés ainsi que des immeubles excédentaires, sont détenus pour en retirer un revenu de loyers à long terme ou pour en retirer une plus-value et ne sont pas occupés par le Groupe.

Les immeubles de placement sont comptabilisés à leur coût, déduction faite des amortissements et des éventuelles pertes de valeurs cumulées. Lorsque les magasins sous contrats de location-financement sont fermés (voir Note 20.1) ou si les terrains ne seront plus développés à des fins de construction ou sont détenus pour un usage actuellement indéterminé, ils sont reclassés des immobilisations corporelles vers les immeubles de placement.

| (en millions de €)                                      | 2013         | 2012         | 2011        |
|---|--------------|--------------|-------------|
| <b>Coût au 1<sup>er</sup> janvier</b>                   | <b>250</b>   | <b>137</b>   | <b>91</b>   |
| Additions   | —            | 6            | 2           |
| Cessions et désaffectations                             | (22)         | (29)         | (7)         |
| Acquisitions par regroupements d'entreprises            | —            | —            | 34          |
| Transferts (vers) en provenance d'autres comptes        | 33           | 142          | 12          |
| Ecarts de conversion                                    | (9)          | (6)          | 5           |
| <b>Coût au 31 décembre</b>                              | <b>252</b>   | <b>250</b>   | <b>137</b>  |
| <b>Amortissements cumulés au 1<sup>er</sup> janvier</b> | <b>(134)</b> | <b>(54)</b>  | <b>(31)</b> |
| Charges d'amortissement                                 | (4)          | (4)          | (3)         |
| Pertes de valeur  | (6)          | (14)         | (17)        |
| Cessions et désaffectations                             | 17           | 26           | 3           |
| Transferts vers (en provenance) d'autres comptes        | (31)         | (91)         | (3)         |
| Ecarts de conversion                                    | 6            | 3            | (3)         |
| <b>Amortissements cumulés au 31 décembre</b>            | <b>(152)</b> | <b>(134)</b> | <b>(54)</b> |
| <b>Valeur comptable nette au 31 décembre</b>            | <b>100</b>   | <b>116</b>   | <b>83</b>   |

En 2012, €44 millions d'immobilisations corporelles ont été transférés vers les immeubles de placement (voir Note 8), dont €34 millions liés à la révision du portefeuille de magasins qui a eu lieu au début 2012. En 2011, le Groupe Delhaize a acquis des immeubles de placement pour €34 millions dans le cadre de l'acquisition de Delta Maxi (voir Note 4.1) dont €21 millions ont été ensuite classés comme "détenus en vue de la vente". En 2012, suite à l'affaiblissement du marché immobilier et à la détérioration des propriétés en vente, ne permettant pas la vente dans un futur prévisible, une partie de ces propriétés (valeur comptable nette de €7 millions) a été reclassée comme immeubles de placement (voir note 5.2).

Au 31 décembre 2013, 2012 et 2011, le Groupe n'avait que très peu d'immeubles de placement en construction.

La juste valeur des immeubles de placement s'élevait à €132 millions, €146 millions et €115 millions au 31 décembre 2013, 2012 et 2011, respectivement. Les justes valeurs de niveau 2 ont été estimées sur la base de rapports d'expertise indépendants ainsi que de contrats de vente et d'achat signés mais non contraignants. Les justes valeurs de niveau 3 ont principalement été établies en utilisant une approche par le résultat. L'entité n'a pas modifié la technique d'évaluation utilisée pendant la période de publication. Les principaux éléments pris en compte pour l'évaluation sont les loyers actuels sur le marché, la valeur locative de marché estimée, le rendement à terme et le rendement de réversion. Les justes valeurs sont déterminées soit par des experts externes ou internes indépendants qualifiés qui disposent des compétences professionnelles reconnues et adéquates.

La juste valeur des immeubles de placement a été classée comme suit:

| (en millions de €)                      | 31 décembre 2013                   |              |           |           |
|---|------------------------------------|--------------|-----------|-----------|
|   | Valeur comptable<br>au coût amorti | Juste valeur |           |           |
|   |                                    | Total        | Niveau 2  | Niveau 3  |
| Etats-Unis                              | 78                                 | 105          | 69        | 36        |
| Sud-Est de l'Europe                     | 22                                 | 27           | —         | 27        |
| <b>Total des immeubles de placement</b> | <b>100</b>                         | <b>132</b>   | <b>69</b> | <b>63</b> |

Le revenu locatif des immeubles de placement, comptabilisé en "Autres produits d'exploitation" s'élevait à €6 millions pour 2013, €7 millions pour 2012 et €5 millions pour 2011. Les charges opérationnelles relatives aux immeubles de placement générant un revenu locatif, comprises dans les "Charges administratives et commerciales", étaient de €4 millions en 2013, €6 millions en 2012 et €5 millions en 2011. Les charges opérationnelles relatives aux immeubles de placement ne générant pas un revenu locatif, comprises dans les "Charges administratives et commerciales" étaient de €6 millions en 2013, €4 millions en 2012 et €2 millions en 2011.

## 10. Catégorisation et compensation d'instruments financiers

### 10.1 Catégorisation

#### Actifs financiers par classe et catégorie d'évaluation

31 décembre 2013

| (en millions de €)                      | Actifs financiers évalués au coût amorti |                   | Actifs financiers évalués à leur juste valeur |   |  | Total        |
|---|--|-------------------|---|---|--|--------------|
|   | Note                                     | Prêts et créances | Dérivés - par le biais du compte de résultats | Dérivés - par le biais des capitaux propres | Disponibles à la vente - par le biais des capitaux propres |              |
| <b>Non courant</b>                      |  |                   |   |   |  |              |
| Investissements en titres de placement  | 11                                       | —                 | —   | —   | 8  | 8            |
| Autres actifs financiers                | 12                                       | 21                | —   | —   | —  | 21           |
| Instruments dérivés                     | 19                                       | —                 | 1   | —   | —  | 1            |
| <b>Courant</b>                          |  |                   |   |   |  |              |
| Créances                                | 14                                       | 618               | —   | —   | —  | 618          |
| Investissements en titres de placement  | 11                                       | —                 | —   | —   | 126  | 126          |
| Autres actifs financiers                | 12                                       | 25                | —   | —   | —  | 25           |
| Instruments dérivés                     | 19                                       | —                 | 40  | —   | —  | 40           |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 15                                       | 1 149             | —   | —   | —  | 1 149        |
| <b>Total actifs financiers</b>          |  | <b>1 813</b>      | <b>41</b>                                     | <b>—</b>                                    | <b>134</b>   | <b>1 988</b> |

31 décembre 2012

| (en millions de €)                      | Actifs financiers évalués au coût amorti |                   | Actifs financiers évalués à leur juste valeur |   |  | Total        |
|---|--|-------------------|---|---|--|--------------|
|   | Note                                     | Prêts et créances | Dérivés - par le biais du compte de résultats | Dérivés - par le biais des capitaux propres | Disponibles à la vente - par le biais des capitaux propres |              |
| <b>Non courant</b>                      |  |                   |   |   |  |              |
| Investissements en titres de placement  | 11                                       | —                 | —   | —   | 11   | 11           |
| Autres actifs financiers                | 12                                       | 19                | —   | —   | —  | 19           |
| Instruments dérivés                     | 19                                       | —                 | 61  | —   | —  | 61           |
| <b>Courant</b>                          |  |                   |   |   |  |              |
| Créances                                | 14                                       | 632               | —   | —   | —  | 632          |
| Investissements en titres de placement  | 11                                       | —                 | —   | —   | 93   | 93           |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 15                                       | 920               | —   | —   | —  | 920          |
| <b>Total actifs financiers</b>          |  | <b>1 571</b>      | <b>61</b>                                     | <b>—</b>                                    | <b>104</b>   | <b>1 736</b> |

| 31 décembre 2011                        |  |                   |   |   |  |              |
|---|--|-------------------|---|---|--|--------------|
| (en millions de €)                      | Actifs financiers évalués au coût amorti |                   | Actifs financiers évalués à leur juste valeur |   |  | Total        |
|   | Note                                     | Prêts et créances | Dérivés - par le biais du compte de résultats | Dérivés - par le biais des capitaux propres | Disponibles à la vente - par le biais des capitaux propres |              |
| <b>Non courant</b>                      |  |                   |   |   |  |              |
| Investissements en titres de placement  | 11                                       | —                 | —   | —   | 13   | 13           |
| Autres actifs financiers                | 12                                       | 18                | —   | —   | —  | 18           |
| Instruments dérivés                     | 19                                       | —                 | 57  | —   | —  | 57           |
| <b>Courant</b>                          |  |                   |   |   |  |              |
| Créances                                | 14                                       | 695               | —   | —   | —  | 695          |
| 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                                       | 419               | —   | —   | —  | 419          |
| <b>Total actifs financiers</b>          |  | <b>1 154</b>      | <b>58</b>                                     | <b>—</b>                                    | <b>106</b>   | <b>1 318</b> |

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

La juste valeur est le prix qui aurait été reçu à la date d'évaluation pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des participants du marché. La norme IFRS 13 requiert, pour les instruments financiers qui sont mesurés au bilan à leur juste valeur, la divulgation des évaluations de juste valeur par niveau de la hiérarchie des justes valeurs. Pour les instruments financiers non mesurés à leur juste valeur, la divulgation de leur juste valeur et du niveau d'évaluations de juste valeur est nécessaire. Les évaluations de juste valeur doivent être classées selon la hiérarchie des justes valeurs suivante:

- *Niveau 1*: La juste valeur d'un instrument financier qui est coté sur un marché actif est mesurée sur la base des prix cotés non ajustés pour des actifs ou passifs identiques. Un instrument financier est considéré comme coté sur un marché actif si des cours sont aisément et régulièrement disponibles auprès d'une bourse, d'un courtier, d'un négociateur, d'un secteur d'activité, d'un service d'évaluation des prix ou d'une agence réglementaire et que ces prix représentent des transactions réelles et intervenant régulièrement sur le marché dans des conditions de concurrence normale.
- *Niveau 2*: La juste valeur d'un instrument financier qui n'est pas coté sur un marché actif est déterminée en utilisant des techniques d'évaluation. Ces techniques d'évaluation maximisent l'utilisation de données de marché observables et se basent le moins possible sur des estimations spécifiques à l'entité. Si toutes les données d'entrée significatives requises pour établir la juste valeur d'un instrument sont observables soit directement (par exemple, des prix), soit indirectement (par exemple, des éléments dérivant de prix), l'instrument est classé au niveau 2.
- *Niveau 3*: Si une ou plusieurs des données d'entrée significatives utilisées dans l'application de la technique d'évaluation n'est ou ne sont pas basées sur des données de marché observables, l'instrument financier est classé au niveau 3.

| 31 décembre 2013   |      |            |           |          |            |
|--|------|------------|-----------|----------|------------|
| (en millions de €)   | Note | Niveau 1   | Niveau 2  | Niveau 3 | Total      |
| <b>Non courant</b>   |      |            |           |          |            |
| Disponibles à la vente - par le biais des capitaux propres | 11   | 8          | —         | —        | 8          |
| Dérivés - par le biais du compte de résultats              | 19   | —          | 1         | —        | 1          |
| Dérivés - par le biais des capitaux propres                | 19   | —          | —         | —        | —          |
| <b>Courant</b>   |      |            |           |          |            |
| Disponibles à la vente - par le biais des capitaux propres | 11   | 126        | —         | —        | 126        |
| Dérivés - par le biais du compte de résultats              | 19   | —          | 40        | —        | 40         |
| Dérivés - par le biais des capitaux propres                | 19   | —          | —         | —        | —          |
| <b>Total actifs financiers évalués à leur juste valeur</b> |      | <b>134</b> | <b>41</b> | <b>—</b> | <b>175</b> |

| 31 décembre 2012   |      |            |           |          |            |
|--|------|------------|-----------|----------|------------|
| (en millions de €)   | Note | Niveau 1   | Niveau 2  | Niveau 3 | Total      |
| <b>Non courant</b>   |      |            |           |          |            |
| Disponibles à la vente - par le biais des capitaux propres | 11   | 8          | 3         | —        | 11         |
| Dérivés - par le biais du compte de résultats              | 19   | —          | 61        | —        | 61         |
| Dérivés - par le biais des capitaux propres                | 19   | —          | —         | —        | —          |
| <b>Courant</b>   |      |            |           |          |            |
| Disponibles à la vente - par le biais des capitaux propres | 11   | 93         | —         | —        | 93         |
| Dérivés - par le biais du compte de résultats              | 19   | —          | —         | —        | —          |
| Dérivés - par le biais des capitaux propres                | 19   | —          | —         | —        | —          |
| <b>Total actifs financiers évalués à leur juste valeur</b> |      | <b>101</b> | <b>64</b> | <b>—</b> | <b>165</b> |

| 31 décembre 2011   |      |            |           |          |            |
|--|------|------------|-----------|----------|------------|
| (en millions de €)   | Note | Niveau 1   | Niveau 2  | Niveau 3 | Total      |
| <b>Non courant</b>   |      |            |           |          |            |
| Disponibles à la vente - par le biais des capitaux propres | 11   | 12         | 1         | —        | 13         |
| Dérivés - par le biais du compte de résultats              | 19   | —          | 57        | —        | 57         |
| Dérivés - par le biais des capitaux propres                | 19   | —          | —         | —        | —          |
| <b>Courant</b>   |      |            |           |          |            |
| Disponibles à la vente - par le biais des capitaux propres | 11   | 93         | —         | —        | 93         |
| Dérivés - par le biais du compte de résultats              | 19   | —          | 1         | —        | 1          |
| Dérivés - par le biais des capitaux propres                | 19   | —          | —         | —        | —          |
| <b>Total actifs financiers évalués à leur juste valeur</b> |      | <b>105</b> | <b>59</b> | <b>—</b> | <b>164</b> |

Aucun transfert entre les différents niveaux de la hiérarchie des justes valeurs n'a eu lieu en 2013, 2012 et 2011.

## Passifs financiers par classe et catégorie d'évaluation

| 31 décembre 2013                      |  |   |   |  |                                   |              |
|---------------------------------------|--|---|---|--|-----------------------------------|--------------|
| (en millions de €)                    | Passifs financiers mesurés à leur juste valeur |   |   | Passifs financiers faisant partie d'une relation de couverture de juste valeur | Passifs financiers au coût amorti | Total        |
|                                       | Note   | Dérivés - par le biais du compte de résultats | Dérivés - par le biais des capitaux propres |  |                                   |              |
| <b>Non courant</b>                    |  |   |   |  |                                   |              |
| Dettes à long terme                   | 18.1   | —   | —   | 311  | 1 700                             | 2 011        |
| Contrats de location-financement      | 18.3   | —   | —   | —  | 496                               | 496          |
| Instruments dérivés                   | 19   | 8   | —   | —  | —                                 | 8            |
| <b>Courant</b>                        |  |   |   |  |                                   |              |
| Dettes à long terme - partie courante | 18.1   | —   | —   | 219  | 9                                 | 228          |
| Contrats de location-financement      | 18.3   | —   | —   | —  | 59                                | 59           |
| Instruments dérivés                   | 19   | 3   | —   | —  | —                                 | 3            |
| Découverts bancaires                  |  | —   | —   | —  | 4                                 | 4            |
| Dettes commerciales                   |  | —   | —   | —  | 1 993                             | 1 993        |
| <b>Total passifs financiers</b>       |  | <b>11</b>                                     | <b>—</b>                                    | <b>530</b>   | <b>4 261</b>                      | <b>4 802</b> |

31 décembre 2012

| (en millions de €)                    | Passifs financiers mesurés à leur juste valeur |   |   | Passifs financiers faisant partie d'une relation de couverture de juste valeur | Passifs financiers au coût amorti | Total        |
|---------------------------------------|--|---|---|--|-----------------------------------|--------------|
|                                       | Note   | Dérivés - par le biais du compte de résultats | Dérivés - par le biais des capitaux propres |  |                                   |              |
| <b>Non courant</b>                    |  |   |   |  |                                   |              |
| Dettes à long terme                   | 18.1   | —   | —   | 561  | 1 752                             | 2 313        |
| Contrats de location-financement      | 18.3   | —   | —   | —  | 612                               | 612          |
| Instruments dérivés                   | 19   | 10  | —   | —  | —                                 | 10           |
| <b>Courant</b>                        |  |   |   |  |                                   |              |
| Dettes à long terme - partie courante | 18.1   | —   | —   | —  | 156                               | 156          |
| Contrats de location-financement      | 18.3   | —   | —   | —  | 62                                | 62           |
| Instruments dérivés                   | 19   | 4   | —   | —  | —                                 | 4            |
| Dettes commerciales                   |  | —   | —   | —  | 1 869                             | 1 869        |
| <b>Total passifs financiers</b>       |  | <b>14</b>                                     | <b>—</b>                                    | <b>561</b>   | <b>4 451</b>                      | <b>5 026</b> |

31 décembre 2011

| (en millions de €)                    | Passifs financiers mesurés à leur juste valeur |   |   | Passifs financiers faisant partie d'une relation de couverture de juste valeur | Passifs financiers au coût amorti | Total        |
|---------------------------------------|--|---|---|--|-----------------------------------|--------------|
|                                       | Note   | Dérivés - par le biais du compte de résultats | Dérivés - par le biais des capitaux propres |  |                                   |              |
| <b>Non courant</b>                    |  |   |   |  |                                   |              |
| Dettes à long terme                   | 18.1   | —   | —   | 541  | 1 784                             | 2 325        |
| Contrats de location-financement      | 18.3   | —   | —   | —  | 689                               | 689          |
| Instruments dérivés                   | 19   | 9   | 11  | —  | —                                 | 20           |
| <b>Courant</b>                        |  |   |   |  |                                   |              |
| 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           |
| Dettes commerciales                   |  | —   | —   | —  | 1 833                             | 1 833        |
| <b>Total passifs financiers</b>       |  | <b>9</b>                                      | <b>11</b>                                   | <b>541</b>   | <b>4 515</b>                      | <b>5 076</b> |

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

31 décembre 2013

| (en millions de €)  | Note | Niveau 1 | Niveau 2  | Niveau 3 | Total     |
|---|------|----------|-----------|----------|-----------|
| <b>Non courant</b>  |      |          |           |          |           |
| Dérivés - par le biais du compte de résultats               | 19   | —        | 8         | —        | 8         |
| Dérivés - par le biais des capitaux propres                 | 19   | —        | —         | —        | —         |
| <b>Courant</b>  |      |          |           |          |           |
| Dérivés - par le biais du compte de résultats               | 19   | —        | 3         | —        | 3         |
| Dérivés - par le biais des capitaux propres                 | 19   | —        | —         | —        | —         |
| <b>Total passifs financiers évalués à leur juste valeur</b> |      | <b>—</b> | <b>11</b> | <b>—</b> | <b>11</b> |

| 31 décembre 2012  |      |          |           |          |           |
|---|------|----------|-----------|----------|-----------|
| (en millions de €)  | Note | Niveau 1 | Niveau 2  | Niveau 3 | Total     |
| <b>Non courant</b>  |      |          |           |          |           |
| Dérivés - par le biais du compte de résultats               | 19   | —        | 10        | —        | 10        |
| Dérivés - par le biais des capitaux propres                 | 19   | —        | —         | —        | —         |
| <b>Courant</b>  |      |          |           |          |           |
| Dérivés - par le biais du compte de résultats               | 19   | —        | 4         | —        | 4         |
| Dérivés - par le biais des capitaux propres                 | 19   | —        | —         | —        | —         |
| <b>Total passifs financiers évalués à leur juste valeur</b> |      | <b>—</b> | <b>14</b> | <b>—</b> | <b>14</b> |

| 31 décembre 2011  |      |          |           |          |           |
|---|------|----------|-----------|----------|-----------|
| (en millions de €)  | Note | Niveau 1 | Niveau 2  | Niveau 3 | Total     |
| <b>Non courant</b>  |      |          |           |          |           |
| Dérivés - par le biais du compte de résultats               | 19   | —        | 9         | —        | 9         |
| Dérivés - par le biais des capitaux propres                 | 19   | —        | 11        | —        | 11        |
| <b>Courant</b>  |      |          |           |          |           |
| Dérivés - par le biais du compte de résultats               | 19   | —        | —         | —        | —         |
| Dérivés - par le biais des capitaux propres                 | 19   | —        | —         | —        | —         |
| <b>Total passifs financiers évalués à leur juste valeur</b> |      | <b>—</b> | <b>20</b> | <b>—</b> | <b>20</b> |

En 2013, 2012 et 2011, aucun transfert entre les différents niveaux de la hiérarchie des justes valeurs n'a eu lieu.

### Techniques d'évaluation

Les instruments disponibles à la vente - par le biais des capitaux propres sont principalement classés en Niveau 1, la juste valeur de ces instruments étant déterminée sur la base de leurs prix cotés sur des marchés actifs. Lorsque le marché n'est pas actif, la juste valeur de ces instruments est déterminée par des techniques d'évaluation de marché et le Groupe utilise des prix et autres informations pertinentes générées par les transactions de marché impliquant des actifs identiques ou similaires.

Les instruments financiers dérivés contractés par le Groupe sont utilisés à des fins de couverture en vue de gérer son exposition à divers risques financiers ; il s'agit d'instruments dérivés contractés de gré à gré (swaps de taux d'intérêt et de devises) qui ne sont pas négociés sur des marchés actifs. La juste valeur de ces instruments est calculée à l'aide de valeurs actualisées, utilisant notamment les taux de change au comptant, les courbes des taux d'intérêt ou courbes des taux à terme implicites des instruments sous-jacents. Les conditions contractuelles de ces instruments incluent également les garanties en espèces (promises ou reçues) à payer ou à recevoir, si la valeur d'un instrument dérivé dépasse le seuil défini dans les dispositions contractuelles. De telles garanties en espèces réduisent significativement l'impact du risque de non-exécution de la contrepartie et du Groupe sur la valeur de l'instrument.

## 10.2 Compensation d'instruments financiers

Plusieurs actifs financiers et passifs financiers du Groupe sont sujets à la compensation ou à des conventions-cadres de compensation exécutoires et accords similaires.

### Cash Pool

En 2011, le Groupe a mis en place un système de cash pool, permettant une gestion plus efficace des besoins quotidiens en fonds de roulement des sociétés opérationnelles participantes. Le mécanisme de règlement du cash pool est assuré par une contrepartie financière externe. Grâce à ce système de cash pool, le Groupe est exposé à un seul montant net avec cette contrepartie financière plutôt qu'au montant brut de plusieurs soldes de comptes courants et de découverts bancaires avec plusieurs contreparties financières. Un règlement effectué sur une base nette est prévu par les deux parties et une compensation réelle est exécutée de manière récurrente. Le droit à la compensation est exécutoire en toutes circonstances, satisfaisant aux critères de compensation et par conséquent, seule une position nette est reprise au bilan.

### Compensation des créances et dettes commerciales

Lorsque la législation locale l'autorise et que l'environnement économique l'exige, des contrats commerciaux conclus avec des contreparties non-financières incluent des clauses et conditions qui prévoient le droit exécutoire légal de compenser, en toutes circonstances, les soldes impayés entre parties. Un règlement effectué sur une base nette est prévu par les deux parties et une compensation réelle est exécutée de manière récurrente. En Grèce, le Groupe a l'intention de conclure pareilles conditions avec la plupart de ses fournisseurs, afin de réduire les risques de liquidités. Ces clauses satisfont aux critères de compensation et les soldes auprès de ces fournisseurs ont été présentés comme tels dans les comptes consolidés.

### Accords généraux ISDA pour instruments dérivés

Le Groupe a conclu plusieurs accords ISDA (“International Swaps and Derivatives Association”) dans le cadre de ses transactions sur instruments dérivés. En général, pareils accords prévoient que les montants dus par chaque contrepartie pour un jour, par rapport à toutes les transactions impayées dans la même devise, sont additionnés pour former un seul montant net dont une partie doit s'acquitter auprès de l'autre. Dans certains cas, comme lorsqu'un événement de crédit tel qu'un défaut de paiement se produit, il est mis fin à toutes les transactions en cours dans le cadre de cet accord, la valeur finale est déterminée et un seul montant net est dû pour régler l'ensemble des transactions.

Les accords ISDA ne satisfont pas aux critères de compensation au bilan. En effet, le Groupe ne dispose actuellement pas d'un droit légalement exécutoire de compenser les montants comptabilisés, étant donné que ce droit n'est exécutoire que lors de la survenance d'un événement futur tel un défaut de paiement. Les accords ISDA sont considérés comme des conventions-cadres de compensation exécutoires selon la norme IFRS 7 *Informations à fournir*.

Le tableau suivant présente l'exposition maximale des actifs financiers et passifs financiers du Groupe qui sont sujets à la compensation ou à des conventions-cadres de compensation exécutoires (“CCCE”) et accords similaires.

| 31 décembre 2013                        |                         |  |                                  |  |                                  |                  |
|---|-------------------------|--|----------------------------------|--|----------------------------------|------------------|
| (en millions de €)                      | Montants bruts au bilan | Instruments financiers qui sont compensés au bilan | Montants nets présentés au bilan | Montants non compensés au bilan mais soumis aux CCCE (ou similaires) |                                  | Exposition nette |
|   |                         |  |                                  | Actifs/passifs financiers  | Garantie en espèces reçue/donnée |                  |
| <b>Non courant</b>                      |                         |  |                                  |  |                                  |                  |
| Actifs financiers dérivés               | 1                       | —  | 1                                | 1  | —                                | —                |
| <b>Courants</b>                         |                         |  |                                  |  |                                  |                  |
| Actifs financiers dérivés               | 40                      | —  | 40                               | —  | —                                | 40               |
| Créances                                | 142                     | 41   | 101                              | —  | —                                | 101              |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 470                     | 451  | 19                               | —  | —                                | 19               |
| <b>Total</b>                            | <b>653</b>              | <b>492</b>   | <b>161</b>                       | <b>1</b>   | <b>—</b>                         | <b>160</b>       |
| <b>Non courant</b>                      |                         |  |                                  |  |                                  |                  |
| Passifs financiers dérivés              | 8                       | —  | 8                                | 1  | —                                | 7                |
| <b>Courant</b>                          |                         |  |                                  |  |                                  |                  |
| Passifs financiers dérivés              | 3                       | —  | 3                                | —  | —                                | 3                |
| Dettes commerciales                     | 421                     | 41   | 380                              | —  | —                                | 380              |
| Découverts bancaires                    | 451                     | 451  | —                                | —  | —                                | —                |
| <b>Total</b>                            | <b>883</b>              | <b>492</b>   | <b>391</b>                       | <b>1</b>   | <b>—</b>                         | <b>390</b>       |

| 31 décembre 2012                        |                         |  |                                  |  |                                  |                  |
|---|-------------------------|--|----------------------------------|--|----------------------------------|------------------|
| (en millions de €)                      | Montants bruts au bilan | Instruments financiers qui sont compensés au bilan | Montants nets présentés au bilan | Montants non compensés au bilan mais soumis aux CCCE (ou similaires) |                                  | Exposition nette |
|   |                         |  |                                  | Actifs/passifs financiers  | Garantie en espèces reçue/donnée |                  |
| <b>Non courant</b>                      |                         |  |                                  |  |                                  |                  |
| Actifs financiers dérivés               | 61                      | —  | 61                               | 7  | —                                | 54               |
| <b>Courant</b>                          |                         |  |                                  |  |                                  |                  |
| Créances                                | 222                     | 110  | 112                              | —  | —                                | 112              |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 355                     | 229  | 126                              | —  | —                                | 126              |
| <b>Total</b>                            | <b>638</b>              | <b>339</b>   | <b>299</b>                       | <b>7</b>   | <b>—</b>                         | <b>292</b>       |
| <b>Non courant</b>                      |                         |  |                                  |  |                                  |                  |
| Passifs financiers dérivés              | 10                      | —  | 10                               | 7  | —                                | 3                |
| <b>Courant</b>                          |                         |  |                                  |  |                                  |                  |
| Passifs financiers dérivés              | 4                       | —  | 4                                | —  | —                                | 4                |
| Dettes commerciales                     | 457                     | 110  | 347                              | —  | —                                | 347              |
| Découverts bancaires                    | 229                     | 229  | —                                | —  | —                                | —                |
| <b>Total</b>                            | <b>700</b>              | <b>339</b>   | <b>361</b>                       | <b>7</b>   | <b>—</b>                         | <b>354</b>       |

31 décembre 2011

| (en millions de €)                      | Montants bruts au bilan | Instruments financiers qui sont compensés au bilan | Montants nets présentés au bilan | Montants non compensés au bilan mais soumis aux CCCE (ou similaire) |                                  | Exposition nette |
|---|-------------------------|--|----------------------------------|---|----------------------------------|------------------|
|   |                         |  |                                  | Actifs/passifs financiers   | Garantie en espèces reçue/donnée |                  |
| <b>Non courant</b>                      |                         |  |                                  |   |                                  |                  |
| Actifs financiers dérivés               | 57                      | —  | 57                               | 9   | —                                | 48               |
| <b>Courant</b>                          |                         |  |                                  |   |                                  |                  |
| Actifs financiers dérivés               | 1                       | —  | 1                                | —   | —                                | 1                |
| Créances                                | 172                     | 76   | 96                               | —   | —                                | 96               |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 248                     | 248  | —                                | —   | —                                | —                |
| <b>Total</b>                            | <b>478</b>              | <b>324</b>   | <b>154</b>                       | <b>9</b>  | <b>—</b>                         | <b>145</b>       |
| <b>Non courant</b>                      |                         |  |                                  |   |                                  |                  |
| Passifs financiers dérivés              | 20                      | —  | 20                               | 9   | —                                | 11               |
| <b>Courant</b>                          |                         |  |                                  |   |                                  |                  |
| Dettes commerciales                     | 384                     | 76   | 308                              | —   | —                                | 308              |
| Découverts bancaires                    | 248                     | 248  | —                                | —   | —                                | —                |
| <b>Total</b>                            | <b>652</b>              | <b>324</b>   | <b>328</b>                       | <b>9</b>  | <b>—</b>                         | <b>319</b>       |

## 11. Investissements en titres de placement

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

| (en millions de €) | 31 décembre |            |            |
|--------------------|-------------|------------|------------|
|                    | 2013        | 2012       | 2011       |
| Non courant        | 8           | 11         | 13         |
| Courant            | 126         | 93         | 93         |
| <b>Total</b>       | <b>134</b>  | <b>104</b> | <b>106</b> |

Au 31 décembre 2013, les investissements non courants en obligations du Groupe s'élevaient à €8 millions, dont €7 millions (2012: €8 millions, 2011: €9 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)                       | 2014 | 2015 | 2016 | Total |
|-------------------------------------|------|------|------|-------|
| Flux de trésorerie en USD           | —    | 1    | 9    | 10    |
| Flux de trésorerie convertis en EUR | —    | —    | 7    | 7     |

Le Groupe Delhaize détient par ailleurs des investissements non courants minimes dans des fonds de trésorerie et d'investissement (€1 million au 31 décembre 2013) 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.

Au 31 décembre 2013, les investissements en titres de placement du Groupe s'élevaient à €126 millions et se composaient principalement de fonds d'investissement investis entièrement en bons du Trésor américain. Ces investissements sont essentiellement détenus par la société de réassurance captive du Groupe, couvrant l'exposition de propre assurance du Groupe (voir Note 20.2).

Les investissements en titres de placement sont classés comme disponibles à la vente et mesurés à leur juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (voir Note 2.3). La hiérarchie des justes valeurs et la technique d'évaluation utilisées pour évaluer ces instruments sont fournies dans la Note 10.1.

Le Groupe évalue à chaque date de clôture s'il existe une indication objective qu'un investissement ou un groupe d'investissements est déprécié. En 2013, 2012 et 2011, aucun investissement en titres de placement n'était en souffrance ou déprécié.

## 12. Autres actifs financiers

Les autres actifs financiers, courants et non courants, comprennent des effets, des dépôts de garantie, de la trésorerie non disponible, des sûretés réelles pour instruments dérivés et des dépôts à terme et sont évalués au coût amorti, (voir également la Note 10.1), diminué des éventuelles pertes de valeur. La valeur comptable des autres actifs financiers est proche de la juste valeur et représente le risque de crédit maximum.

| (en millions de €) | 31 décembre |           |           |
|--------------------|-------------|-----------|-----------|
|                    | 2013        | 2012      | 2011      |
| Non courant        | 21          | 19        | 18        |
| Courant            | 25          | —         | 22        |
| <b>Total</b>       | <b>46</b>   | <b>19</b> | <b>40</b> |

Les actifs financiers courants de 2011 comprenaient un montant de €20 millions placé sur un compte bloqué, relatif à l'acquisition de Delta Maxi (Voir Note 4.1) qui a été libéré en 2012.

## 13. Stocks

Les stocks représentent principalement des marchandises destinées à la revente. En 2013, 2012 et 2011, le Groupe n'a comptabilisé aucune dépréciation significative des stocks (ou repris aucune dépréciation de stocks comptabilisée précédemment) afin de refléter des diminutions de prix de vente anticipés en-deçà de la valeur comptable et de s'assurer que le stock disponible ne soit pas comptabilisé à un montant supérieur aux montants qui devraient être réalisés par sa vente ou son utilisation future.

Les stocks comptabilisés en résultat durant la période sont repris dans la Note 25 en tant que "Coût des produits".

## 14. Créances

| (en millions de €)  | 2013       | 2012       | 2011       |
|---|------------|------------|------------|
| Créances commerciales                                     | 628        | 628        | 672        |
| Créances commerciales - provision pour créances douteuses | (36)       | (31)       | (36)       |
| Autres créances   | 26         | 35         | 59         |
| <b>Total créances courantes</b>                           | <b>618</b> | <b>632</b> | <b>695</b> |

En 2011, les autres créances comprennent une créance de €29 millions provenant de compagnies d'assurances dans le cadre des dommages de tornades et ouragans aux Etats-Unis.

La balance âgée des créances est la suivante:

| (en millions de €)  | 31 décembre 2013       |  |                                   |   |                                   |
|---|------------------------|--|-----------------------------------|---|-----------------------------------|
|   | Valeur comptable nette | Individuellement ni dépréciées ni en souffrance à la date de clôture | En souffrance - moins de 30 jours | En souffrance - entre 30 jours et 180 jours | En souffrance - plus de 180 jours |
| Créances commerciales                                     | 628                    | 455  | 107                               | 38  | 28                                |
| Créances commerciales - provision pour créances douteuses | (36)                   | (6)  | (5)                               | (7)   | (18)                              |
| Autres créances   | 26                     | 19   | 4                                 | 2   | 1                                 |
| <b>Total</b>  | <b>618</b>             | <b>468</b>   | <b>106</b>                        | <b>33</b>                                   | <b>11</b>                         |

## 31 décembre 2012

| (en millions de €)  | Valeur comptable nette | Individuellement ni dépréciées ni en souffrance à la date de clôture | En souffrance - moins de 30 jours | En souffrance - entre 30 jours et 180 jours | En souffrance - plus de 180 jours |
|---|------------------------|--|-----------------------------------|---|-----------------------------------|
| Créances commerciales                                     | 628                    | 431  | 123                               | 43  | 31                                |
| Créances commerciales - provision pour créances douteuses | (31)                   | (3)  | (7)                               | (4)   | (17)                              |
| Autres créances   | 35                     | 25   | 7                                 | 2   | 1                                 |
| <b>Total</b>  | <b>632</b>             | <b>453</b>   | <b>123</b>                        | <b>41</b>                                   | <b>15</b>                         |

## 31 décembre 2011

| (en millions de €)  | Valeur comptable nette | Individuellement ni dépréciées ni en souffrance à la date de clôture | En souffrance - moins de 30 jours | En souffrance - entre 30 jours et 180 jours | En souffrance - plus de 180 jours |
|---|------------------------|--|-----------------------------------|---|-----------------------------------|
| Créances commerciales                                     | 672                    | 503  | 99                                | 49  | 21                                |
| Créances commerciales - provision pour créances douteuses | (36)                   | (6)  | (3)                               | (11)  | (16)                              |
| Autres créances   | 59                     | 45   | 5                                 | 5   | 4                                 |
| <b>Total</b>  | <b>695</b>             | <b>542</b>   | <b>101</b>                        | <b>43</b>                                   | <b>9</b>                          |

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

Le risque de crédit sur les créances commerciales est géré par les entités opérationnelles individuelles et la notation de crédit est surveillée en permanence soit sur la base de critères internes de notation, soit avec le soutien de prestataires de services extérieurs. Les besoins de dépréciation sont analysés à chaque date de clôture sur une base individuelle pour les positions les plus importantes. Les créances moins importantes sont rassemblées en groupes homogènes et évaluées collectivement en termes de dépréciation, sur la base de l'expérience antérieure. L'exposition maximale au risque pour les créances est la valeur comptable déduction faite des 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. La direction estime qu'aucune provision supplémentaire pour risque de crédit n'est requise en plus de l'analyse normale de la dépréciation individuelle et collective effectuée à chaque date de clôture. Les justes valeurs des créances commerciales et des autres créances se rapprochent de leurs valeurs comptables nettes.

Les provisions pour créances douteuses ont évolué comme suit:

| (en millions de €)   | 2013      | 2012      | 2011      |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Provision pour créances douteuses au 1 <sup>er</sup> janvier | 31        | 36        | 29        |
| Additions (comptabilisées dans le compte de résultats)       | 15        | 3         | 11        |
| Utilisations   | (10)      | (8)       | (4)       |
| <b>Provision pour créances douteuses au 31 décembre</b>      | <b>36</b> | <b>31</b> | <b>36</b> |

## 15. Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

| (en millions de €)  | 2013         | 2012       | 2011       |
|---|--------------|------------|------------|
| Dépôts avec échéance initiale de trois mois ou moins          | 711          | 491        | 89         |
| Trésorerie en banque  | 363          | 347        | 242        |
| Trésorerie en caisse  | 75           | 82         | 88         |
| <b>Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre</b> | <b>1 149</b> | <b>920</b> | <b>419</b> |

Informations supplémentaires sur les flux de trésorerie:

| (en millions de €)  | 2013 | 2012 | 2011 |
|---|------|------|------|
| Opérations d'investissement et de financement sans effet de trésorerie: |      |      |      |
| Nouveaux contrats de location-financement                               | 12   | 14   | 35   |
| Contrats de location-financement terminés anticipativement              | 6    | 24   | 2    |

En 2012, Delhaize America a résilié plusieurs contrats de location-financement résultant de fermetures de magasins.

## 16. Capitaux propres

### Capital émis

102 449 570, 101 921 498 et 101 892 190 actions ordinaires du Groupe Delhaize étaient émises et entièrement libérées au 31 décembre 2013, 2012 et 2011, respectivement (valeur nominale de €0,50), dont 1 200 943, 1 044 135 et 1 183 948 étaient détenues comme actions propres au 31 décembre 2013, 2012 et 2011, respectivement. Les actions ordinaires du Groupe Delhaize sont dématérialisées ou nominatives, dans les limites prévues par la législation. Chaque actionnaire a droit à un vote pour chaque action ordinaire détenue et pour chaque sujet soumis au vote des actionnaires.

En cas de liquidation, de dissolution ou de cessation des activités du Groupe Delhaize, les actionnaires du Groupe Delhaize sont susceptibles de recevoir, sur une base proportionnelle, le produit éventuel de la vente des actifs restants du Groupe Delhaize disponibles pour distribution. Selon la loi belge, l'approbation des actionnaires du Groupe Delhaize est requise pour toute augmentation de capital. Les actionnaires existants bénéficient de droits de souscription préférentiels leur permettant de souscrire à une partie proportionnelle de toute augmentation de capital future du Groupe Delhaize, dans certaines limites.

### Capital autorisé

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 24 mai 2012 a autorisé le Conseil d'Administration du Groupe Delhaize, pour une période de 5 ans expirant en juin 2017, et dans certaines limites légales, à augmenter le capital du Groupe Delhaize ou à émettre un emprunt obligataire ou des droits de souscription pouvant donner lieu à une augmentation de capital supplémentaire d'un maximum de €5,1 millions, correspondant à approximativement 10,2 millions d'actions. L'augmentation autorisée du capital par l'émission de nouvelles actions, d'obligations convertibles ou de warrants peut être réalisée par apports en numéraire ou, dans les limites prévues par la loi, par apports en nature ou encore par incorporation de réserves disponibles ou indisponibles ou du compte prime d'émission. Lors de cette augmentation de capital, le Conseil d'Administration du Groupe Delhaize peut, dans certaines limites légales, limiter ou supprimer les droits de souscription préférentiels des actionnaires du Groupe Delhaize.

En 2013, le Groupe Delhaize a émis 528 072 actions ordinaires (2012: 29 308; 2011: 336 909) pour €16 millions (2012: €1 million; 2011: €13 millions), net de €8 millions (2012: €0 million; 2011: €6 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 €, sauf nombre d'actions)  | Capital           | Prime d'émission<br>(normes<br>comptables<br>belges) <sup>(1)</sup> | Nombre<br>d'actions |
|--|-------------------|---|---------------------|
| <b>Capital au 1<sup>er</sup> janvier 2011</b>  | <b>50 777 641</b> | <b>2 777 608 286</b>  | <b>101 555 281</b>  |
| Augmentation de capital résultant de l'exercice de warrants dans le cadre du 2002 Stock Incentive Plan | 168 454           | 18 875 623  | 336 909             |
| <b>Capital au 31 décembre 2011</b>   | <b>50 946 095</b> | <b>2 796 483 909</b>  | <b>101 892 190</b>  |
| Augmentation de capital résultant de l'exercice de warrants dans le cadre du 2002 Stock Incentive Plan | 14 654            | 1 171 837   | 29 308              |
| <b>Capital au 31 décembre 2012</b>   | <b>50 960 749</b> | <b>2 797 655 746</b>  | <b>101 921 498</b>  |
| Augmentation de capital résultant de l'exercice de warrants dans le cadre du 2002 Stock Incentive Plan | 264 036           | 23 899 236  | 528 072             |
| <b>Capital au 31 décembre 2013</b>   | <b>51 224 785</b> | <b>2 821 554 982</b>  | <b>102 449 570</b>  |

(1) Prime d'émission telle que comptabilisée dans les comptes statutaires non consolidés du Groupe Delhaize SA, préparés selon les normes comptables belges.

| Capital autorisé - Situation (en €, sauf nombre d'actions)   | Nombre maximum<br>d'actions | Montant maximum<br>(hors prime<br>d'émission) |
|--|-----------------------------|---|
| <b>Capital autorisé tel qu'approuvé lors de l'Assemblée Générale du 24 mai 2012, avec effet au 21 juin 2012</b>  | <b>10 189 218</b>           | <b>5 094 609</b>                              |
| 31 août 2012 - Emission de warrants dans le cadre du Delhaize Group U.S. 2012 Stock Incentive Plan   | (300 000)                   | (150 000)                                     |
| <b>Solde du capital autorisé au 31 décembre 2012</b>   | <b>9 889 218</b>            | <b>4 944 609</b>                              |
| 29 mai 2013 - Emission de warrants dans le cadre du Delhaize Group U.S. 2012 Stock Incentive Plan  | (368 139)                   | (184 070)                                     |
| 12 novembre 2013 - Emission de 89 069 warrants dans le cadre du Delhaize Group U.S. 2012 Stock Incentive Plan, dont 77 832 ont été annulés le 23 décembre 2013 | (11 237)                    | (5 618)                                       |
| <b>Solde du capital autorisé au 31 décembre 2013</b>   | <b>9 509 842</b>            | <b>4 754 921</b>                              |

## 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 répondaient 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 €6 millions. La première tranche d'options a expiré en juin 2013 et les deuxième et troisième tranches expireront en mai 2015 et mai 2016, respectivement. Ces options sont automatiquement exercées sous certaines conditions par une institution de crédit pour le compte du Groupe Delhaize.

## Actions propres

En 2011, lors d'une Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire, les actionnaires du Groupe Delhaize ont autorisé le Conseil d'Administration, dans le cours ordinaire des affaires, à acquérir jusqu'à 10% des actions en circulation du Groupe, à un cours minimum de €1,00 et à un cours maximum ne pouvant excéder de plus de 20% le cours de clôture le plus élevé de l'action du Groupe Delhaize sur NYSE Euronext Bruxelles durant les 20 jours de bourse précédant l'acquisition. L'autorisation est accordée pour 5 ans. Cette autorisation concerne également l'acquisition des actions du Groupe Delhaize par une ou plusieurs filiales directes du Groupe, telles que définie par les dispositions légales sur l'acquisition des actions du Groupe par des filiales.

En 2004, le Conseil d'Administration a approuvé le rachat sur le marché d'actions ou d'ADR du Groupe, pour une valeur maximale de €200 millions, en conformité avec la loi applicable, et sous réserve de l'existence et dans les limites d'une autorisation accordée par les actionnaires au Conseil d'Administration, afin de pouvoir satisfaire les exercices d'options dans le cadre des plans de rémunération fondée sur des actions octroyées par le Groupe Delhaize à ses employés. Aucune limite de temps n'a été fixée pour ces rachats. En 2011, le Conseil d'Administration a approuvé l'augmentation à €100 millions du montant restant pour des rachats en vertu de l'approbation de rachat octroyée en 2004 afin de pouvoir satisfaire les exercices d'options dans le cadre des plans de stock options octroyés par le Groupe Delhaize et/ou ses filiales à ses employés et de couvrir l'exposition de certains plans de stock options.

En 2013, la SA Groupe Delhaize a acquis 308 564 actions du Groupe Delhaize (voir également Note 32) pour un montant total de €14 millions, représentant approximativement 0,30% des actions du Groupe Delhaize, et a transféré 11 566 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 a racheté 20 360 ADR du Groupe Delhaize (voir également Note 32) en 2013 et a transféré 160 550 ADR 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.

Depuis l'autorisation octroyée par le Conseil en 2011, le Groupe Delhaize SA et ses filiales ont acquis 613 924 actions du Groupe Delhaize pour un montant total de €28 millions. Par conséquent, à fin 2013, la direction du Groupe Delhaize SA disposait encore d'une autorisation d'acheter des actions propres ou ADR pour un montant maximum de €72 millions, sous réserve et dans les limites de l'autorisation accordée par les actionnaires au Conseil d'Administration.

A fin 2013, le Groupe Delhaize possédait 1 200 943 actions propres (y compris des ADR), dont 872 019 acquises avant 2013, représentant approximativement 1,17% des actions du Groupe Delhaize.

La SA Groupe Delhaize a conféré à une institution belge de crédit un mandat discrétionnaire pour racheter un maximum de 800 000 actions ordinaires du Groupe Delhaize sur NYSE Euronext Bruxelles entre le 31 décembre 2013 et le 31 décembre 2016 pour une contrepartie totale maximum de €60 millions afin de satisfaire l'exercice de stock options détenus par le management de ses sociétés opérationnelles non américaines. Cette institution de crédit prend ses décisions d'acheter des actions ordinaires du Groupe Delhaize en fonction des directives mentionnées dans le mandat discrétionnaire, indépendamment d'instructions supplémentaires de la SA Groupe Delhaize, et sans son influence quant au moment des achats. L'institution financière peut acheter des actions uniquement lorsque le nombre d'actions ordinaires du Groupe Delhaize détenu par une banque dépositaire tombe sous un certain seuil minimum indiqué dans le mandat discrétionnaire.

### Bénéfice reporté

Le bénéfice reporté a augmenté de €37 millions en 2013, représentant (i) le bénéfice attribuable aux actionnaires du Groupe (€179 millions) et (ii) le dividende déclaré et payé en 2013 (€142 millions).

Selon la loi belge, 5% du bénéfice net non consolidé de la société mère doit être transféré chaque année à la réserve légale jusqu'à ce que la réserve légale atteigne 10% du capital social. Au 31 décembre 2013, 2012 et 2011, la réserve légale du Groupe Delhaize était de €5 millions et était reprise dans le bénéfice reporté. En règle générale, cette réserve ne peut être distribuée aux actionnaires qu'en cas de liquidation.

Le Conseil d'Administration peut proposer une distribution de dividende aux actionnaires à concurrence des réserves distribuables de la SA Groupe Delhaize, y compris le résultat du dernier exercice. La distribution d'un dividende est sujette aux engagements financiers relatifs aux dettes (voir Note 18.2). Les actionnaires doivent approuver ce dividende lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du Groupe Delhaize.

### Autres réserves

| (en millions de €)  | 31 décembre |             |             |
|---|-------------|-------------|-------------|
|   | 2013        | 2012        | 2011        |
| <b>Réserve pour couvertures de flux de trésorerie abandonnées:</b>          |             |             |             |
| Montant brut  | (13)        | (15)        | (15)        |
| Impact fiscal   | 5           | 6           | 6           |
| <b>Réserve pour couvertures de flux de trésorerie:</b>                      |             |             |             |
| Montant brut  | —           | —           | (6)         |
| Impact fiscal   | —           | —           | 2           |
| <b>Réserve pour actifs financiers disponibles à la vente:</b>               |             |             |             |
| Montant brut  | (6)         | —           | 7           |
| Impact fiscal   | 1           | —           | (1)         |
| <b>Réserve de réévaluation du passif au titre des prestations définies:</b> |             |             |             |
| Montant brut  | (65)        | (78)        | (62)        |
| Impact fiscal   | 23          | 28          | 24          |
| <b>Total autres réserves</b>  | <b>(55)</b> | <b>(59)</b> | <b>(45)</b> |

- *Réserve pour couvertures de flux de trésorerie abandonnées:* Il s'agit d'une perte reportée sur le règlement d'une convention de couverture de 2001 relative au financement de l'acquisition de Hannaford par Delhaize America, et d'un profit reporté relatif au refinancement de la dette en 2007 (voir Note 19). Tant la perte que le bénéfice reporté sont amortis sur la durée de vie des instruments de dette sous-jacents.
- *Réserve pour couvertures de flux de trésorerie:* Cette réserve contient la portion effective du changement net cumulé de la juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie qui concernent des transactions couvertes qui n'ont pas encore eu lieu (voir Note 19). En 2012, le Groupe Delhaize a refinancé une obligation de \$300 millions émise en 2009 (voir Note 18.1) qui faisait partie d'une relation de couverture de flux de trésorerie. Par conséquent, la perte cumulée sur l'instrument de couverture comptabilisée dans les autres éléments du résultat global a été reclassée dans le compte de résultats en tant qu'ajustement de reclassement et n'était pas incluse dans le coût initial ou autre valeur comptable d'un actif ou passif non financier.
- *Réserve pour actifs financiers disponibles à la vente:* le Groupe comptabilise dans cette réserve les changements non réalisés de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente.

- *Réserve de réévaluation du passif au titre des prestations définies*: Les réévaluations comprennent (i) les profits et pertes actuariels, (ii) le rendement des actifs du régime, en excluant les montants inclus dans l'intérêt net sur le passif net au titre des prestations définies et (iii) tout changement de l'effet du plafond de l'actif, en excluant les montants inclus dans l'intérêt net sur le passif net au titre des prestations définies. Ils sont directement comptabilisés dans les autres éléments du résultat global au cours de la période où ils surviennent (voir Note 21.1) et ne sont jamais reclassés en résultat.

### Écarts de conversion cumulés

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

### Participations ne donnant pas le contrôle

Les participations ne donnant pas le contrôle représentent les intérêts des tiers dans les capitaux propres des sociétés consolidées par intégration globale mais non entièrement détenues par le Groupe Delhaize. Ces participations ne donnant pas le contrôle sont incluses dans le secteur Sud-Est de l'Europe et s'élevaient à €6 millions fin 2013 (2012: €2 millions; 2011: €5 millions).

### Gestion du capital

Les objectifs du Groupe Delhaize pour gérer le capital sont la sauvegarde de la capacité du Groupe de continuer à poursuivre ses activités et de maximiser la valeur pour l'actionnaire tout en maintenant une notation de type "investment grade", gardant suffisamment de flexibilité pour réaliser des projets stratégiques et diminuer le coût du capital.

Afin de maintenir ou d'ajuster la structure du capital et d'optimiser le coût du capital, le Groupe peut, entre autres, rembourser du capital aux actionnaires, émettre de nouvelles actions et/ou des dettes ou refinancer/échanger des dettes existantes. En outre, la nouvelle politique de dividende du Groupe Delhaize, telle qu'adoptée par le Conseil d'Administration en mars 2014, est de payer approximativement 35% du bénéfice net sous-jacent des activités poursuivies, part du Groupe.

Conformément aux objectifs énoncés, le Groupe évalue sa structure de capital, en utilisant (i) les classifications capitaux propres / passifs telles qu'appliquées dans ses comptes consolidés, (ii) la capacité d'endettement, (iii) sa dette nette et (iv) le ratio "dette nette sur capitaux propres" (voir Note 18.4).

## 17. Dividendes

Le 23 mai 2013, les actionnaires ont approuvé le paiement d'un dividende brut de €1,40 par action (€1,05 par action après déduction du précompte mobilier belge de 25%) soit un dividende brut total de €143 millions (y compris le dividende sur actions propres). Le 24 mai 2012, les actionnaires ont approuvé le paiement d'un dividende brut de €1,76 par action (€1,32 par action après déduction du précompte mobilier belge de 25%), soit un dividende brut total de €179 millions.

Concernant l'exercice 2013, le Conseil d'Administration propose un dividende brut de €1,56 par action qui sera payé aux détenteurs d'actions ordinaires contre remise du coupon n° 52 le 2 juin 2014. Ce dividende sera soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 22 mai 2014 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 2013, basé sur le nombre d'actions émises au 12 mars 2014, est de €160 millions. Le paiement de ce dividende n'aura pas de conséquence fiscale pour le Groupe.

Suite à l'exercice de warrants émis dans le cadre des Stock Incentive Plans 2002 et 2012 du Groupe Delhaize, le Groupe pourrait être amené à émettre de nouvelles actions ordinaires, donnant droit au paiement en 2014 du dividende 2013, 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 22 mai 2014. Le Conseil d'Administration communiquera, lors de cette Assemblée Générale Ordinaire, le nombre total d'actions donnant droit au dividende 2013 et soumettra le montant définitif du dividende total à l'Assemblée pour approbation. Les comptes annuels statutaires 2013 de la SA Groupe Delhaize seront adaptés en conséquence. Le nombre maximum d'actions pouvant être émises entre le 12 mars 2014 et le 22 mai 2014 s'élève à 2 630 597, en supposant que tous les warrants susceptibles d'être exercés le soient. Cela entraînerait une augmentation du dividende total à distribuer de €4 millions. Le nombre total de warrants non acquis au 12 mars 2014 s'élevait à 453 155, représentant un dividende maximum supplémentaire à distribuer de €1 million.

## 18. Passifs financiers

### 18.1 Dettes à long terme

Le Groupe Delhaize gère son endettement et ses stratégies générales de financement en utilisant une combinaison de dettes à court, moyen et long termes et de swaps de taux d'intérêt et de devises. Le Groupe Delhaize finance son besoin journalier en fonds de roulement, en cas de besoin, par l'utilisation de ses différentes lignes de crédit confirmées ou non confirmées. Ces emprunts à court et à moyen 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 et décotes, des coûts de transaction différés et y compris des ajustements de juste valeur relatifs à la comptabilité de couverture étaient les suivantes:

| (en millions de €)                                 | Taux d'intérêt nominal | Echéance            | Devise | 31 décembre  |              |              |
|--|------------------------|---------------------|--------|--------------|--------------|--------------|
|  |                        |                     |        | 2013         | 2012         | 2011         |
| Obligations senior, non garanties                  | 5,70%                  | 2040                | USD    | 421          | 438          | 445          |
| Emprunts obligataires, non garantis                | 9,00%                  | 2031                | USD    | 195          | 204          | 208          |
| Obligations, non garanties                         | 8,05%                  | 2027                | USD    | 50           | 52           | 53           |
| Obligations senior à taux fixe <sup>(1)</sup>      | 3,125%                 | 2020                | EUR    | 396          | 397          | —            |
| Obligations senior <sup>(1)</sup>                  | 4,125%                 | 2019                | USD    | 212          | 232          | —            |
| Obligations, non garanties                         | 4,25%                  | 2018                | EUR    | 400          | 400          | 400          |
| Obligations, non garanties                         | 6,50%                  | 2017                | USD    | 325          | 339          | 345          |
| Obligations senior                                 | 7,06%                  | 2016                | USD    | 6            | 6            | 6            |
| Emprunts hypothécaires                             | 8,25%                  | 2016                | USD    | 1            | 1            | 2            |
| Obligations, non garanties <sup>(1)</sup>          | 5,625%                 | 2014                | EUR    | 219          | 229          | 541          |
| Obligations senior, non garanties <sup>(1)</sup>   | 5,875%                 | 2014 <sup>(3)</sup> | USD    | —            | 75           | 231          |
| Autres dettes                                      | 4,58% à 7%             | 2014 à 2031         | USD    | 14           | 15           | 14           |
| Obligations, non garanties <sup>(2)</sup>          | 5,10%                  | 2013                | EUR    | —            | 80           | 80           |
| Prêt à terme à taux variable, non garanti          | LIBOR 6m+45bps         | 2012                | USD    | —            | —            | 87           |
| Emprunts bancaires                                 |                        |                     | EUR    | —            | 1            | 1            |
| <b>Total emprunts non subordonnés</b>              |                        |                     |        | <b>2 239</b> | <b>2 469</b> | <b>2 413</b> |
| Moins partie courante                              |                        |                     |        | (228)        | (156)        | (88)         |
| <b>Total emprunts non subordonnés, non courant</b> |                        |                     |        | <b>2 011</b> | <b>2 313</b> | <b>2 325</b> |

(1) Obligations faisant partie d'une relation de couverture (voir Note 19) et des transactions de refinancement qui ont eu lieu en 2012 (voir ci-dessous).

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

(3) Racheté en 2013 (voir ci-dessous).

Le taux d'intérêt sur les dettes à long terme (hors contrats de location-financement, voir Note 18.3) était en moyenne de 4,2%, 4,4% et 5,0% au 31 décembre 2013, 2012 et 2011, respectivement. Ces taux d'intérêt ont été calculés en tenant compte des swaps de taux d'intérêt décrits dans la Note 19.

Le Groupe Delhaize a un programme de billets de trésorerie en multiples devises en Belgique. Dans le cadre de ce programme, le Groupe Delhaize peut émettre des billets de trésorerie à court terme et des billets de trésorerie à moyen terme pour des montants pouvant aller jusqu'à €500 millions, ou l'équivalent de cette somme dans d'autres devises admissibles. Aucun billet de trésorerie n'était en circulation au 31 décembre 2013, 2012 et 2011.

#### Refinancement de dettes à long terme

En 2013, le Groupe Delhaize a racheté les \$99 millions restants des \$300 millions d'obligations senior à 5,875% venant à échéance en 2014 et le swap croisé de devises sous-jacent. Le rachat n'a pas eu d'impact significatif sur les résultats 2013.

En 2012, le Groupe Delhaize a émis des obligations senior pour un montant nominal global de \$300 millions, à un taux d'intérêt annuel de 4,125% venant à échéance en 2019. Les obligations senior ont été émises avec une décote de 0,193% sur le montant en principal. Ces obligations ont été offertes à des investisseurs qualifiés conformément à une déclaration d'enregistrement effective déposée par le Groupe Delhaize auprès de la Securities and Exchange Commission américaine (SEC) et ne sont pas cotées en bourse. Simultanément, le Groupe a clôturé une offre de rachat en espèces, avant son échéance, de ses €500 millions d'obligations senior à 5,625% venant à échéance en 2014 pour un montant global pouvant atteindre €300 millions. Le produit net de l'émission d'emprunt a été utilisé pour financer partiellement le rachat de ces obligations senior pour un montant nominal de €191 millions à un prix de 108,079%.

Simultanément, le Groupe Delhaize a conclu (i) des swaps de taux d'intérêt afin de couvrir l'exposition du Groupe aux changements de juste valeur des obligations à 4,125% venant à échéance en 2019, et (ii) des swaps croisés de devises, échangeant le montant principal (\$300 millions pour €225 millions) et les paiements d'intérêt (variables) afin de couvrir l'exposition aux devises étrangères (couverture économique). Voir Note 19 pour de plus amples informations sur la comptabilité de couverture appliquée.

En 2012, le Groupe Delhaize a émis également des obligations senior à un taux fixe de 3,125% pour un montant de €400 millions venant à échéance en 2020 émises à 99,709% de leur montant principal. Le Groupe Delhaize a conclu des swaps de taux d'intérêt afin de couvrir €100 millions de l'exposition du Groupe aux changements de juste valeur des obligations à 3,125% en raison de la variabilité des taux d'intérêt du marché (voir Note 19).

Le produit net de cette émission a été principalement utilisé pour financer les offres de rachat suivantes :

- En 2012, le Groupe Delhaize a clôturé une deuxième offre de rachat en espèces et a racheté un montant nominal global de €94 millions des €500 millions d'obligations 2014 susmentionnées à un prix de 107,740%. Suite à la finalisation des deux offres, un montant nominal global de €215 millions d'obligations restait en cours.
- Simultanément, le Groupe a également clôturé une offre en espèces pour les obligations restantes des \$300 millions d'obligations senior à 5,875% venant à échéance en 2014 et a racheté \$201 millions d'obligations présentées à un prix d'achat de 105,945%. Suite à la clôture de l'offre, un montant nominal global de \$99 millions d'obligations restait en cours pour lequel le Groupe Delhaize a exercé son droit de racheter ces obligations en cours (clôturé en 2013).

Ces opérations de refinancement ne pouvaient pas être considérées comme une modification de dette et ont résulté en la décomptabilisation des obligations existantes et la comptabilisation de nouvelles obligations (voir également Note 29.1).

Les deux obligations de €400 millions et \$300 millions émises en 2012 contiennent une clause de changement de contrôle permettant à leurs détenteurs de contraindre le Groupe Delhaize à racheter les obligations en espèces pour un montant égal à 101% du montant principal total, à majorer le cas échéant, des intérêts échus et non payés, lors de la survenance (i) d'un changement de contrôle et (ii) d'une révision à la baisse de notre notation de crédit par les agences Moody's et Standard & Poor's dans les 60 jours à dater de l'annonce publique du Groupe Delhaize de la survenance du changement de contrôle.

### **Emission de nouvelles dettes à long terme**

En 2013, le Groupe Delhaize n'a émis aucune dette à long terme.

En 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 €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 permettant à leurs détenteurs de contraindre le Groupe Delhaize à racheter les obligations en espèces pour un montant égal à 101% du montant principal total et à majorer, le cas échéant, des intérêts échus et non payés 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.

### **Remboursement de dettes à long terme**

En 2013, des obligations non garanties pour un montant de €80 millions émises par Alfa Beta, une filiale du Groupe Delhaize, sont arrivées à échéance et ont été remboursées.

En 2012, un prêt à terme à taux variable de \$113 millions émis en 2007 par le Groupe est arrivé à échéance et a été remboursé.

### **Défaillance des obligations senior de Hannaford**

En 2003, Hannaford a invoqué les dispositions de défaillance contenues dans plusieurs de ses obligations senior et a placé suffisamment de fonds sur un compte bloqué afin d'assurer les remboursements en principal et en intérêt de ces obligations (voir Note 11). En conséquence, Hannaford n'est plus soumis aux engagements financiers négatifs contenus dans les conventions gouvernant les obligations.

Au 31 décembre 2013, 2012 et 2011, \$8 millions (€6 millions) restaient à payer en principal, respectivement. Au 31 décembre 2013, 2012 et 2011, des titres indisponibles pour \$10 millions (€7 millions), \$11 millions (€8 millions) et \$12 millions (€9 millions), respectivement, étaient comptabilisés en investissement en titres de placement au bilan (voir Note 11).

### **Dette à long terme par devise, paiements contractuellement approuvés et justes valeurs**

La dette à long terme (hors contrats de location-financement, voir Note 18.3) du Groupe Delhaize est principalement libellée dans les devises suivantes :

| (en millions de €) | 31 décembre  |              |              |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|
|                    | 2013         | 2012         | 2011         |
| Dollar américain   | 1 224        | 1 362        | 1 391        |
| Euro               | 1 015        | 1 107        | 1 022        |
| <b>Total</b>       | <b>2 239</b> | <b>2 469</b> | <b>2 413</b> |

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

| (en millions de \$)  | 2014       | 2015       | 2016       | 2017       | 2018      | Au-delà      | Juste valeur |
|--|------------|------------|------------|------------|-----------|--------------|--------------|
| <b>Taux fixes</b>  |            |            |            |            |           |              |              |
| Obligations senior échéant en 2016                         | —          | —          | 9          | —          | —         | —            | 10           |
| Taux d'intérêt moyen                                       | —          | —          | 7,06%      | —          | —         | —            |              |
| Intérêt dû   | 1          | 1          | —          | —          | —         | —            |              |
| Obligations échéant en 2017                                | —          | —          | —          | 450        | —         | —            | 509          |
| Taux d'intérêt moyen                                       | —          | —          | —          | 6,50%      | —         | —            |              |
| Intérêt dû   | 29         | 29         | 29         | 15         | —         | —            |              |
| Obligations échéant en 2019                                | —          | —          | —          | —          | —         | 300          | 309          |
| Taux d'intérêt moyen                                       | —          | —          | —          | —          | —         | 4,13%        |              |
| Intérêt dû   | 12         | 12         | 12         | 12         | 12        | 7            |              |
| Obligations échéant en 2027                                | —          | —          | —          | —          | —         | 71           | 78           |
| Taux d'intérêt moyen                                       | —          | —          | —          | —          | —         | 8,05%        |              |
| Intérêt dû   | 6          | 6          | 6          | 6          | 6         | 48           |              |
| Emprunts obligataires échéant en 2031                      | —          | —          | —          | —          | —         | 271          | 328          |
| Taux d'intérêt moyen                                       | —          | —          | —          | —          | —         | 9,00%        |              |
| Intérêt dû   | 24         | 24         | 24         | 24         | 24        | 306          |              |
| Obligations échéant en 2040                                | —          | —          | —          | —          | —         | 827          | 789          |
| Taux d'intérêt moyen                                       | —          | —          | —          | —          | —         | 5,70%        |              |
| Intérêt dû   | 47         | 47         | 47         | 47         | 47        | 1 037        |              |
| Emprunts hypothécaires                                     | —          | —          | 1          | —          | —         | —            | 1            |
| Taux d'intérêt moyen                                       | —          | —          | 8,25%      | —          | —         | —            |              |
| Intérêt dû   | —          | —          | —          | —          | —         | —            |              |
| Autre dette  | 12         | 1          | —          | —          | —         | 7            | 20           |
| Taux d'intérêt moyen                                       | 5,27%      | 0,00%      | —          | —          | —         | 7,00%        |              |
| Intérêt dû   | 1          | —          | —          | —          | —         | 6            |              |
| <b>Total flux de trésorerie en \$</b>                      | <b>132</b> | <b>120</b> | <b>128</b> | <b>554</b> | <b>89</b> | <b>2 880</b> | <b>2 044</b> |
| <b>Total flux de trésorerie convertis en millions de €</b> | <b>96</b>  | <b>88</b>  | <b>94</b>  | <b>402</b> | <b>65</b> | <b>2 087</b> | <b>1 482</b> |

| (en millions de €)                   | 2014       | 2015       | 2016       | 2017       | 2018       | Au-delà      | Juste valeur |
|--------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|
| <b>Taux fixes</b>                    |            |            |            |            |            |              |              |
| Obligations échéant en 2014          | 215        | —          | —          | —          | —          | —            | 220          |
| Taux d'intérêt moyen                 | 5,63%      | —          | —          | —          | —          | —            |              |
| Intérêt dû                           | 12         | —          | —          | —          | —          | —            |              |
| Obligations échéant en 2018          | —          | —          | —          | —          | 400        | —            | 430          |
| Taux d'intérêt moyen                 | —          | —          | —          | —          | 4,25%      | —            |              |
| Intérêt dû                           | 17         | 17         | 17         | 17         | 17         | —            |              |
| Obligations senior échéant en 2020   | —          | —          | —          | —          | —          | 400          | 410          |
| Taux d'intérêt moyen                 | —          | —          | —          | —          | —          | 3,13%        |              |
| Intérêt dû                           | 13         | 13         | 13         | 13         | 13         | 25           |              |
| <b>Total flux de trésorerie en €</b> | <b>257</b> | <b>30</b>  | <b>30</b>  | <b>30</b>  | <b>430</b> | <b>425</b>   | <b>1 060</b> |
| <b>Total flux de trésorerie en €</b> | <b>353</b> | <b>118</b> | <b>124</b> | <b>432</b> | <b>495</b> | <b>2 512</b> | <b>2 542</b> |

Si une contrepartie a le choix du moment du paiement (par ex. pour découverts exigibles), le passif est affecté à la première période durant laquelle le Groupe Delhaize peut être obligé de payer. Le Groupe Delhaize gère son risque de liquidité sur la base des échéances contractuelles.

Les justes valeurs des dettes à long terme (hors contrats de location-financement, voir Note 18.3) ont été déterminées sur base des prix cotés pour lesquels un marché actif existe (Niveau 1). Les justes valeurs des dettes à long terme qui sont classées au Niveau 2 (dettes non cotées ou dettes pour lesquelles il n'y a pas de marché actif) ont été estimées sur base des taux publiquement disponibles pour des dettes ayant des échéances et des caractéristiques similaires offertes au Groupe et à ses filiales.

| (en millions de €)                                    | Niveau 1 | Niveau 2 | Total |
|---|----------|----------|-------|
| Hiérarchie des justes valeurs des dettes à long terme | 2 519    | 23       | 2 542 |

## 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 €22 millions au 31 décembre 2013, €23 millions au 31 décembre 2012 et €37 millions au 31 décembre 2011.

Au 31 décembre 2013, 2012 et 2011, des actifs pour €35 millions, €39 millions et €56 millions, respectivement, étaient donnés en garantie pour des emprunts hypothécaires.

## Engagements pour dettes à long terme

Le Groupe Delhaize est soumis à des engagements financiers et non financiers relatifs aux instruments de dette à long terme mentionnés ci-dessus. Bien que ces instruments de dette à long terme contiennent certaines modalités de remboursement accéléré, tel que décrit ci-dessous, aucun ne contient 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 (€), 2017 (\$), 2019 (\$), 2020 (€), 2027 (\$) et 2040 (\$), les emprunts obligataires venant à échéance en 2031 (\$) et l'obligation venant à échéance en 2018 (€) contiennent les dispositions habituelles relatives aux cas de défaillance ainsi que des restrictions en termes de privilèges de créance, droits de rétention, vente et rachat, fusion, cession d'actifs et désinvestissements. Les obligations venant à échéance en 2014 (€), 2017 (\$), 2019 (\$), 2020 (€) et 2040 (\$) et les obligations venant à échéance en 2018 (€) contiennent également une disposition octroyant à leurs détenteurs le droit au remboursement anticipé d'un montant n'excédant pas 101% du principal en circulation en cas de changement du contrôle conjugué à un rating event.

Au 31 décembre 2013, 2012 et 2011, le Groupe Delhaize était en conformité avec tous les engagements pour les passifs à long terme.

## 18.2 Emprunts à court terme

### Emprunts à court terme par devise

| (en millions de €) | 31 décembre |          |           |
|--------------------|-------------|----------|-----------|
|                    | 2013        | 2012     | 2011      |
| Euro               | —           | —        | 45        |
| Autres devises     | —           | —        | 15        |
| <b>Total</b>       | <b>—</b>    | <b>—</b> | <b>60</b> |

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

### Facilités de crédit à court terme

En 2011, le Groupe Delhaize et certaines de ses filiales dont Delhaize America, LLC ont contracté une facilité de crédit renouvelable non garantie de €600 millions d'une durée de cinq ans en multiples devises ("Accord RCF").

#### Entités américaines

Delhaize America, LLC n'avait aucun emprunt en cours au 31 décembre 2013, 2012 et 2011 dans le cadre de cette facilité de crédit.

Dans le cadre de l'accord RCF, Delhaize America LLC n'avait aucun emprunt quotidien moyen en 2013, avait un emprunt quotidien moyen de \$1 million (€1 million) en 2012 et n'avait aucun emprunt quotidien moyen en 2011. En dehors de l'accord RCF, Delhaize America, LLC avait une facilité de crédit exclusivement destinée à financer des lettres de crédit de \$35 millions (€25 millions) dont approximativement \$13 millions (€9 millions) liées à des lettres de crédit émises au 31 décembre 2013 par rapport à \$12 millions (€9 millions) et \$16 millions (€13 millions) en cours au 31 décembre 2012 et 2011, 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 \$100 millions (€73 millions) au 31 décembre 2013, dont \$35 millions (€25 millions) peuvent également être utilisés pour financer des lettres de crédit. Au 31 décembre 2013, 2012 et 2011, Delhaize America, LLC n'avait aucun emprunt en cours dans le cadre de ces accords mais a utilisé en 2012 et 2011 \$5 millions (€4 millions) pour financer des lettres de crédit.

### Entités européennes

Au 31 décembre 2013, 2012 et 2011, les entités européennes du Groupe Delhaize disposaient ensemble de facilités de crédit (confirmées et non confirmées) de €895 millions (dont €725 millions de facilités de crédit confirmées, y compris l'Accord RCF de €600 millions: voir ci-dessus), €846 millions et €864 millions, respectivement.

Les emprunts qui entrent dans le cadre de ces facilités portent généralement un intérêt au taux interbancaire à la date d'emprunt plus une marge préétablie ou basée sur les cotations de marché. En Europe, le Groupe Delhaize n'avait aucun emprunt bancaire à court terme en cours fin 2013 et 2012 par rapport à €60 millions au 31 décembre 2011, avec un taux d'intérêt moyen de 2,95%. En 2013, les entités européennes avaient €1 million d'emprunts quotidiens moyens à un taux d'intérêt moyen de 10,97%.

Un montant de €45 millions de facilités de crédits non confirmées a été exclusivement destiné à émettre des garanties bancaires, dont approximativement €34 millions étaient en cours au 31 décembre 2013 (€11 millions au 31 décembre 2012 et €10 millions au 31 décembre 2011).

### Engagements pour les emprunts à court terme

L'Accord RCF de €600 millions et les facilités de crédit bilatérales européennes garanties de €125 millions exigent le maintien de divers engagements financiers et non financiers. Les conventions contiennent des dispositions habituelles relatives aux cas de défaillance ainsi que des clauses positives et négatives applicables au Groupe Delhaize. Les clauses négatives portent sur des restrictions en termes de privilèges de créance, droits de rétention, endettement des filiales, vente d'actifs et fusions, ainsi que des ratios minimum de couverture des charges fixes et des ratios d'endettement maximum sur la base de mesures non définies par les normes comptables. Aucun des engagements ne limite la capacité des filiales du Groupe Delhaize de transférer des fonds vers la société-mère.

Au 31 décembre 2013, 2012 et 2011, le Groupe Delhaize était en conformité avec tous les engagements pour les emprunts bancaires à court terme.

## 18.3 Contrats de location

La classification d'un contrat de location dépend de l'allocation des risques et des avantages inhérents à la propriété de l'actif loué. Lors de l'évaluation de la classification des contrats de location, certaines estimations et hypothèses doivent être faites et appliquées, qui comprennent, sans y être limitées, la détermination de la durée attendue des contrats et des paiements 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 dont le renouvellement est raisonnablement certain) vont généralement de 1 à 45 ans avec des options de renouvellement allant de 3 à 30 ans.

Le tableau ci-dessous reprend les paiements minimaux futurs au titre de la location de nos activités poursuivies, qui n'ont pas été diminués des revenus de sous-location minimaux attendus de €69 millions dus sur la période de sous-location non résiliable, au 31 décembre 2013:

| (en millions de €)  | Activités poursuivies |      |      |      |      |         |       |
|---|-----------------------|------|------|------|------|---------|-------|
|   | 2014                  | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Au-delà | Total |
| <b>Contrats de location-financement</b>   |                       |      |      |      |      |         |       |
| Paiements minimaux futurs au titre de la location   | 113                   | 101  | 92   | 80   | 72   | 607     | 1 065 |
| Moins montant représentant les intérêts   | (54)                  | (52) | (46) | (41) | (36) | (281)   | (510) |
| Valeur actualisée des paiements minimaux futurs au titre de la location                   | 59                    | 49   | 46   | 39   | 36   | 326     | 555   |
| Dont ceux liés aux contrats de location relatifs aux magasins fermés                      | 6                     | 6    | 6    | 5    | 4    | 35      | 62    |
| <b>Contrats de location simple</b>  |                       |      |      |      |      |         |       |
| Paiements minimaux futurs au titre de la location (en vertu des contrats non résiliables) | 269                   | 240  | 196  | 155  | 121  | 559     | 1 540 |
| Dont ceux liés aux contrats de location relatifs aux magasins fermés                      | 21                    | 18   | 16   | 14   | 11   | 47      | 127   |

Suite à la clôture de la vente prévue de Sweetbay, Harveys et Reid's par le Groupe Delhaize (voir Note 5), celui-ci fournira des garanties pour un certain nombre de contrats de location simple et de location-financement existants, qui sont décrits dans la Note 34. Les engagements au titre de contrats qui seront transférés à l'acheteur ne sont pas inclus dans le tableau ci-dessus.

Le taux d'intérêt effectif moyen pour les contrats de location-financement était de 11,4%, 11,6% et 11,8% au 31 décembre 2013, 2012 et 2011, respectivement. La juste valeur des obligations de location-financement a été déterminée sur base de modèles

d'actualisation des flux de trésorerie en utilisant les durées de bail et le coût de la dette comme principaux facteurs et ont été classés au Niveau 2.

La juste valeur des contrats de location-financement s'est élevée à €709 millions (à un taux de marché moyen de 5,0%), €842 millions (5,1%) et €1 016 millions (4,5%) au 31 décembre 2013, 2012 et 2011 respectivement.

Les engagements du Groupe en vertu des contrats de location-financement sont garantis par le titre de propriété du bailleur sur l'actif loué.

Les paiements de loyers, y compris les hausses programmées de loyers, sont comptabilisés sur base linéaire, sur la durée minimale de la location. Le total des charges de loyer dans le cadre des contrats de location simple était de €321 millions (dont €28 millions liés aux activités abandonnées), €326 millions (dont €37 millions liés aux activités abandonnées) et €308 millions (dont €32 millions liés aux activités abandonnées) en 2013, 2012 et 2011, respectivement. Les charges de loyers sont principalement incluses dans les "Charges administratives et commerciales".

Certaines conventions de location comprennent aussi des clauses de loyer conditionnel qui sont généralement basées sur le chiffre d'affaires des magasins et qui n'étaient pas significatives en 2013, 2012 et 2011.

Les paiements de sous-locations reçus et comptabilisés comme produits étaient de €21 millions en 2013 et 2012 et €16 millions en 2011.

Le Groupe Delhaize a signé des conventions de location pour des magasins supplémentaires, en construction au 31 décembre 2013. 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 €27 millions.

Des provisions de €113 millions, €107 millions et €46 millions au 31 décembre 2013, 2012 et 2011, respectivement, représentant la valeur actualisée des paiements restant à effectuer au titre de la location, net des produits de sous-location attendus, pour les magasins fermés, ont été incluses dans les "Provisions pour magasins fermés" (voir Note 20.1). Le taux d'actualisation est basé sur le taux marginal d'endettement pour des dettes ayant des échéances similaires au moment de la fermeture du magasin.

### **Groupe Delhaize en tant que bailleur - revenus attendus des contrats de location-financement et de location simple**

Le Groupe Delhaize agit occasionnellement comme bailleur pour certains biens en propriété ou loués, principalement pour des magasins fermés qui ont été sous-loués à d'autres parties et des emplacements situés dans des centres commerciaux ou dans des magasins du Groupe Delhaize. Au 31 décembre 2013, 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 2013 peuvent être résumés comme suit:

| (en millions de €)   | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Au-delà | Total |
|--|------|------|------|------|------|---------|-------|
| Paiements minimaux futurs à recevoir au titre de la location | 38   | 23   | 15   | 7    | 5    | 22      | 110   |
| dont ceux concernant des sous-locations                      | 20   | 16   | 11   | 4    | 3    | 15      | 69    |

Le montant total de €110 millions représente les loyers futurs attendus à comptabiliser comme tels dans le compte de résultats et exclut les paiements estimés de sous-location futurs à recevoir pour les magasins faisant partie des "Provisions pour magasins fermés" (voir Note 20.1).

Les contrats comprenant des clauses de loyer conditionnel sont non significatifs pour le Groupe.

## 18.4 Dette nette

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, des dépôts à terme et de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

| (en millions de €)                                    | Note             | 31 décembre  |              |              |
|---|------------------|--------------|--------------|--------------|
|   |                  | 2013         | 2012         | 2011         |
| Passifs financiers non courants                       | 18.1, 18.3       | 2 507        | 2 925        | 3 014        |
| Passifs financiers courants                           | 18.1, 18.2, 18.3 | 291          | 218          | 209          |
| Instruments dérivés passifs                           | 10.2, 19         | 11           | 14           | 20           |
| Instruments dérivés actifs                            | 10.2, 19         | (41)         | (61)         | (58)         |
| Investissements en titres de placement - non courants | 11               | (8)          | (11)         | (13)         |
| Investissements en titres de placement - courants     | 11               | (126)        | (93)         | (93)         |
| Dépôts à terme - courants                             | 12               | (12)         | —            | —            |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie               | 15               | (1 149)      | (920)        | (419)        |
| <b>Dette nette</b>                                    |                  | <b>1 473</b> | <b>2 072</b> | <b>2 660</b> |
| Ratio dette nette sur capitaux propres                |                  | 29,0%        | 39,9%        | 49,1%        |

Le tableau suivant résume les évolutions de la dette nette en 2013:

| (en millions de €)   |              |
|--|--------------|
| <b>Dette nette au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>  | <b>2 072</b> |
| Cash-flow libre  | (669)        |
| Ajustement pour la trésorerie nette provenant des instruments dérivés (inclus dans le cash-flow libre) | 23           |
| Exercice de stock options et warrants  | (12)         |
| Rachat d'actions propres   | 15           |
| Dividendes payés   | 142          |
| <b>Dette nette après les mouvements de la trésorerie</b>   | <b>1 571</b> |
| Montants classés comme détenus en vue de la vente  | (50)         |
| Autres mouvements sans effet de trésorerie   | (5)          |
| Impact des variations des taux de change   | (43)         |
| <b>Dette nette au 31 décembre 2013</b>   | <b>1 473</b> |

## 18.5 Cash-flow libre

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

| (en millions de €)  | <b>2013</b> |
|---|-------------|
| Augmentation de la trésorerie provenant des opérations d'exploitation | 1 185       |
| Diminution de la trésorerie provenant des opérations d'investissement | (572)       |
| Investissements nets en titres de placement et dépôts à terme         | 56          |
| <b>Cash-flow libre</b>  | <b>669</b>  |

L'utilisation de cash-flow libre peut être détaillée comme suit:

| (en millions de €)  | <b>2013</b> |
|---|-------------|
| <b>Entrées:</b>   |             |
| Cash-flow libre   | 669         |
| Produit de l'exercice de warrants et de stock options   | 12          |
| <b>Sorties:</b>   |             |
| Remboursements d'emprunts à long terme (y compris les contrats de location-financement), nets | (213)       |
| Dividendes payés  | (142)       |
| Investissements en titres de placement, nets  | (43)        |
| Rachat d'actions propres  | (15)        |
| Investissements en dépôts à terme, nets   | (13)        |
| Règlement d'instruments dérivés   | (1)         |
| Mouvement de trésorerie avant conversion  | 254         |
| Variations des taux de change (sur la trésorerie)   | (28)        |
| <b>Augmentation nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>                   | <b>226</b>  |

## 19. Instruments financiers dérivés et comptabilité de couverture

Le Groupe conclut des instruments financiers dérivés avec diverses contreparties, essentiellement des institutions financières ayant une notation de crédit de type "investment grade". Les méthodes d'évaluation pour les justes valeurs des instruments financiers dérivés sont décrites dans la Note 10.1. Les justes valeurs des actifs et passifs dérivés sont résumés ci-dessous:

| (en millions de €)      | <b>31 décembre</b> |                |               |                |               |                |
|-------------------------|--------------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
|                         | <b>2013</b>        |                | <b>2012</b>   |                | <b>2011</b>   |                |
|                         | <b>Actifs</b>      | <b>Passifs</b> | <b>Actifs</b> | <b>Passifs</b> | <b>Actifs</b> | <b>Passifs</b> |
| Swaps de taux d'intérêt | 27                 | 3              | 60            | 4              | 57            | —              |
| Swaps de devises        | 14                 | 8              | 1             | 10             | 1             | 20             |
| <b>Total</b>            | <b>41</b>          | <b>11</b>      | <b>61</b>     | <b>14</b>      | <b>58</b>     | <b>20</b>      |

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 bruts contractuellement convenus (non actualisés) d'intérêts et de principal, relatifs à des instruments financiers dérivés (actifs et passifs) au 31 décembre 2013:

| (en millions de €)   | 1 - 3 mois |          | 4 - 12 mois |           | 2015      |          | 2016 et au-delà |           |
|--|------------|----------|-------------|-----------|-----------|----------|-----------------|-----------|
|  | Principal  | Intérêts | Principal   | Intérêts  | Principal | Intérêts | Principal       | Intérêts  |
| <b>Swaps de taux d'intérêt faisant partie d'une relation de couverture de juste valeur</b> |            |          |             |           |           |          |                 |           |
| Entrées  | —          | 3        | —           | 21        | —         | 12       | —               | 47        |
| Sorties  | —          | (3)      | —           | (6)       | —         | (8)      | —               | (29)      |
| <b>Swaps de taux d'intérêt sans relation de couverture désignée</b>                        |            |          |             |           |           |          |                 |           |
| Entrées  | —          | 1        | —           | 17        | —         | —        | —               | —         |
| Sorties  | —          | (1)      | —           | (4)       | —         | —        | —               | —         |
| <b>Swaps croisés de taux d'intérêt et de devises sans relation de couverture désignée</b>  |            |          |             |           |           |          |                 |           |
| Entrées  | 17         | 4        | 500         | 6         | —         | 6        | 217             | 19        |
| Sorties  | (18)       | (4)      | (486)       | (5)       | —         | (5)      | (225)           | (18)      |
| <b>Total des flux de trésorerie</b>  | <b>(1)</b> | <b>—</b> | <b>14</b>   | <b>29</b> | <b>—</b>  | <b>5</b> | <b>(8)</b>      | <b>19</b> |

## Swaps de taux d'intérêts

### Couvertures de juste valeur

En 2007, le Groupe Delhaize a émis des obligations senior pour €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 de ces 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 tant que couverture de juste valeur. Le but de la couverture est de transformer les obligations à taux fixes en dette à taux variable ("risque couvert"). En 2012, le Groupe Delhaize a refinancé un total de €285 millions de ces €500 millions d'obligations senior (voir Note 18.1). Le Groupe a abandonné prospectivement et proportionnellement la comptabilité de couverture pour les montants rachetés.

En 2012, le Groupe Delhaize a émis des obligations senior pour \$300 millions (voir Note 18.1) avec un taux d'intérêt fixe de 4,125% venant à échéance en 2019 ("élément couvert"), exposant le Groupe à des variations de juste valeur en raison des fluctuations des taux de marché ("risque couvert"). Afin de couvrir ce risque, le Groupe Delhaize a conclu des swaps de taux d'intérêt et a swappé 100% du montant encaissé vers un taux variable LIBOR 3 mois pour la durée de 7 ans ("instrument de couverture").

De plus, en 2012, le Groupe Delhaize a émis également des obligations senior pour €400 millions (voir Note 18.1) avec un taux d'intérêt fixe de 3,125% venant à échéance en 2020 ("élément couvert"), exposant le Groupe à des variations de juste valeur en raison des fluctuations des taux de marché ("risque couvert"). Le Groupe Delhaize a partiellement couvert cette exposition par le biais d'un swap de taux d'intérêt (taux variable EURIBOR 3 mois) avec une valeur nominale de €100 millions dont l'échéance est égale à celle de l'obligation. Le Groupe a désigné et documenté ces transactions comme des couvertures de juste valeur

L'efficacité de la couverture de juste valeur est testée sur base d'une analyse de régression. Les risques de crédit ne font pas partie des relations de couverture. Le test n'a abouti à aucune inefficacité significative. Les variations de juste valeur sur les instruments de couverture et les éléments couverts ont été comptabilisées dans le compte de résultats en tant que charges financières comme suit (voir Note 29.1):

| (en millions de €)                                      | 31 décembre |          |            |          |
|---|-------------|----------|------------|----------|
|   | Note        | 2013     | 2012       | 2011     |
| <b>Pertes (gains) sur</b>                               |             |          |            |          |
| Swaps de taux d'intérêt ("instruments de couverture")   | 29.1        | 22       | (6)        | 5        |
| Instruments de dette sous-jacents ("éléments couverts") | 29.1        | (22)     | 3          | (5)      |
| <b>Total</b>  |             | <b>—</b> | <b>(3)</b> | <b>—</b> |

### *Couvertures économiques*

Suite à l'opération de refinancement en 2012, €285 millions de la couverture de juste valeur initiale de €500 millions venant à échéance en 2014 n'étaient plus considérés comme faisant partie d'une comptabilité de couverture (voir ci-dessous, swap d'un taux d'intérêt fixe de 5,775% pour un taux d'intérêt variable EURIBOR 3 mois). De plus, le Groupe a conclu un swap de taux d'intérêt arrivant à échéance en 2014 afin de compenser les variations des flux d'intérêt futurs sur un montant notionnel de €191 millions sur lequel le Groupe paie un taux d'intérêt fixe de 1,80% et reçoit un taux d'intérêt variable EURIBOR 3 mois, résultant de l'instrument de couverture conclu en 2007 (voir ci-dessus).

### *Couvertures de flux de trésorerie abandonnées*

En 2001, le Groupe a enregistré une perte reportée (\$16 millions) sur le règlement d'une convention de couverture relatif au financement de l'acquisition de Hannaford par Delhaize America. En 2007, suite au refinancement de la dette et à la cessation de la comptabilité de couverture, le Groupe Delhaize a enregistré un profit reporté (€2 millions). Tant les profits que les pertes reportés ont été enregistrés dans les autres éléments du résultat global ("réserve pour couvertures de flux de trésorerie abandonnées") et amortis dans les charges financières sur la durée de la dette sous-jacente, qui viennent à échéance en 2031 et en 2017, respectivement.

## **Swaps de devises**

Le Groupe utilise des swaps de devises pour gérer certaines de ses expositions aux devises.

### *Couverture de flux de trésorerie*

Le Groupe Delhaize a émis en 2009 une obligation de \$300 millions avec un taux d'intérêt fixe de 5,875% et une durée de 5 ans ("élément couvert") exposant le Groupe Delhaize à un risque de devise sur les flux de trésorerie en dollar ("risque couvert"). Pour couvrir ce risque, le Groupe Delhaize a 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 dollar, les dates de paiement des intérêts et les flux en dollar (intérêts et principal) de l'instrument de couverture correspondent à ceux de la dette sous-jacente. Les transactions ont été désignées et considérées comme comptabilité de couverture conformément à la norme IAS 39 et elles ont été documentées et reflétées historiquement dans les états financiers du Groupe Delhaize comme couverture de flux de trésorerie. Le Groupe Delhaize a testé l'efficacité en comparant les mouvements des flux de trésorerie de l'instrument de couverture avec ceux d'un "dérivé hypothétique" représentant la "couverture parfaite". Les termes de l'instrument de couverture et du dérivé hypothétique étaient identiques, à l'exception du risque crédit de la contrepartie, que le Groupe a étroitement surveillé.

En 2012, à la suite du refinancement et de l'exercice d'une option de rachat anticipée des obligations senior de \$300 millions venant à échéance en 2014 (voir Note 18.1), le Groupe a abandonné la comptabilité de couverture prospectivement et a recyclé le montant restant de la réserve pour couverture de flux de trésorerie lié à ces transactions en résultat (voir Note 29.1).

### *Couvertures économiques*

Le Groupe Delhaize 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 dans le compte de résultats. Par conséquent, le Groupe ne désigne ni ne documente ces transactions en tant que comptabilité de couverture.

En 2012, et simultanément à la conclusion des swaps de taux d'intérêt pour les obligations senior à 4,125% échéant en 2019 (voir ci-dessus), le Groupe a également conclu des swaps croisés de devises, échangeant le montant en principal (\$300 millions pour €225 millions) et les paiements d'intérêt (variables), afin de couvrir l'exposition aux devises étrangères de ces obligations senior. En 2007, les activités aux Etats-Unis du Groupe Delhaize ont également conclu des swaps croisés de taux d'intérêt et de devises, échangeant les montants en principal (€500 millions pour \$670 millions) et les paiements d'intérêt (tous deux variables) afin de couvrir l'exposition aux devises étrangères de l'entité liée à la transaction décrite ci-dessus. Le Groupe Delhaize n'a pas appliqué la comptabilité de couverture à cette transaction parce que ces swaps constituent une couverture économique avec le prêt à terme sous-jacent de €500 millions de Delhaize America, LLC.

Le Groupe Delhaize conclut également 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 2013. Les variations de juste valeur de ces swaps sont comptabilisées dans les "Charges financières" dans le compte de résultats:

(en millions)

| Swaps de devises        |                    |   |                    |  |                   |                               |                               |                               |
|-------------------------|--------------------|---|--------------------|--|-------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Année de la transaction | Année d'expiration | Montant reçu de la banque à la date de transaction et à délivrer à la banque à la date d'expiration |                    | 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. 2013 (€) | Juste valeur 31 déc. 2012 (€) | Juste valeur 31 déc. 2011 (€) |
|                         |                    | Taux d'intérêt  | Taux d'intérêt     | Taux d'intérêt   | Taux d'intérêt    |                               |                               |                               |
| 2013                    | 2014               | €18   | 12m EURIBOR +3,79% | \$24   | 12m LIBOR +3,85%  | (1)                           | —                             | —                             |
| 2012                    | 2019               | €225  | 3m EURIBOR +2,06%  | \$300  | 3m LIBOR +2,31%   | (7)                           | 1                             | —                             |
| 2012                    | 2013               | €30   | 12m EURIBOR +3,77% | \$40   | 12m LIBOR +3,85%  | —                             | —                             | —                             |
| 2012                    | 2013               | €1  | 12m EURIBOR +4,30% | \$1  | 12m LIBOR +4,94%  | —                             | —                             | —                             |
| 2011                    | 2012               | €12   | 12m EURIBOR +4,83% | \$17   | 12m LIBOR +4,94%  | —                             | —                             | 1                             |
| 2009                    | 2014               | €76   | 6,60%              | \$100  | 5,88%             | —                             | (4) <sup>(1)</sup>            | (11)                          |
| 2007                    | 2014               | \$670   | 3m LIBOR +0,98%    | €500   | 3m EURIBOR +0,94% | 14                            | (6)                           | (9)                           |

(1) Au 31 décembre 2012, des \$300 millions/€228 millions de swaps de devises, \$100 millions/€76 millions restaient en cours. Suite au rachat des obligations senior de \$300 millions échéant en 2014, le montant restant en cours a été dénoué et réglé le 3 janvier 2013.

Le Groupe réduit ses risques de crédit et de liquidité dans le cadre des instruments financiers dérivés en concluant des "Accords généraux ISDA", l'impact de ces accords est décrit dans la Note 10.2.

## 20. Provisions

| (en millions de €)  | Note | 31 décembre |            |            |
|---|------|-------------|------------|------------|
|   |      | 2013        | 2012       | 2011       |
| Magasins fermés:  | 20.1 |             |            |            |
| Non courant   |      | 94          | 89         | 37         |
| Courant   |      | 19          | 18         | 9          |
| Propre assurance:   | 20.2 |             |            |            |
| Non courant   |      | 84          | 90         | 89         |
| Courant   |      | 49          | 52         | 54         |
| Avantages de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi: | 21   |             |            |            |
| Non courant   |      | 110         | 132        | 93         |
| Courant   |      | 9           | 10         | 3          |
| Autre:  | 20.3 |             |            |            |
| Non courant   |      | 67          | 64         | 73         |
| Courant   |      | 13          | 8          | 10         |
| <b>Total provisions</b>   |      | <b>445</b>  | <b>463</b> | <b>368</b> |
| Non courant   |      | 355         | 375        | 292        |
| Courant   |      | 90          | 88         | 76         |

## 20.1 Provisions pour magasins fermés

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 ("cessation d'emploi"). Les montants comptabilisés reflètent la meilleure estimation par la direction des dépenses nécessaires prévues pour régler l'obligation actuelle à la date du bilan et impliquent l'exercice du jugement et l'utilisation d'estimations qui pourraient être influencées par des facteurs tels que le taux d'actualisation appliqué, la capacité de sous-louer, la solvabilité du sous-locataire ou le succès des négociations relatives à la résiliation anticipée de contrats de location. La plupart des facteurs dépendent significativement des conditions économiques générales et de la demande de propriétés commerciales qui y est liée. Par conséquent, les flux de trésorerie futurs et les risques qui y sont reflétés peuvent changer si les hypothèses appliquées sont modifiées.

La plupart des obligations comptabilisées concernent des contrats de location déficitaires, principalement pour des magasins situés aux Etats-Unis, avec des périodes de location restant à courir de 1 à 22 ans. La période de location moyenne restante pour les magasins fermés était de 6 ans au 31 décembre 2013. Le tableau suivant reflète l'évolution des provisions pour magasins fermés:

| (en millions de €)  | 2013       | 2012       | 2011      |
|---|------------|------------|-----------|
| <b>Provision pour magasins fermés au 1<sup>er</sup> janvier</b> | <b>107</b> | <b>46</b>  | <b>44</b> |
| Additions:  |            |            |           |
| Fermetures de magasins - obligations locatives                  | 54         | 131        | 3         |
| Fermetures de magasins - autres coûts de fermeture              | 5          | 12         | —         |
| Mise à jour des estimations                                     | (5)        | (15)       | 5         |
| Charge d'intérêts (écoulement du temps)                         | 8          | 7          | 4         |
| Acquisitions par regroupements d'entreprises                    | —          | —          | 2         |
| Utilisation:  |            |            |           |
| Païement de loyers  | (32)       | (27)       | (12)      |
| Contrats de location résiliés                                   | (11)       | (42)       | —         |
| Païement d'autres coûts de fermeture                            | (7)        | (13)       | (1)       |
| Transfert (vers) en provenance d'autres comptes                 | (1)        | 11         | —         |
| Ecarts de conversion  | (5)        | (3)        | 1         |
| <b>Provision pour magasins fermés au 31 décembre</b>            | <b>113</b> | <b>107</b> | <b>46</b> |

En 2013, le Groupe Delhaize a comptabilisé un montant supplémentaire de €59 millions pour provisions de magasins fermés dans le cadre de la fermeture de 43 magasins aux Etats-Unis (dont 24 magasins Sweetbay), 5 dans le Sud-Est de l'Europe et 4 en Belgique. En 2012, €143 millions de provisions supplémentaires pour fermeture de magasins ont été enregistrés pour la fermeture de 162 magasins (principalement 126 aux Etats-Unis et 31 magasins sous-performants Maxi) (voir Note 28).

Les "Autres coûts de fermeture" concernent principalement les indemnités de cessation d'emploi.

En 2013 et 2012, le Groupe a payé €11 millions et €42 millions, respectivement, d'indemnités pour la résiliation de contrats de location, principalement aux Etats-Unis et dans une moindre mesure en Bulgarie.

Le tableau suivant présente un aperçu du nombre de magasins fermés inclus dans la provision pour magasins fermés:

|   | Nombre de magasins fermés |
|---|---------------------------|
| <b>Nombre au 1<sup>er</sup> janvier 2011</b>  | <b>103</b>                |
| Fermetures de magasins ajoutées               | 16                        |
| Magasins vendus/contrats de location résiliés | (19)                      |
| <b>Nombre au 31 décembre 2011</b>             | <b>100</b>                |
| Fermetures de magasins ajoutées               | 162                       |
| Magasins vendus/contrats de location résiliés | (85)                      |
| <b>Nombre au 31 décembre 2012</b>             | <b>177</b>                |
| Fermetures de magasins ajoutées               | 52                        |
| Magasins vendus/contrats de location résiliés | (63)                      |
| <b>Nombre au 31 décembre 2013</b>             | <b>166</b>                |

Les charges liées aux provisions pour magasins fermés ont été comptabilisées dans le compte de résultats comme suit:

| (en millions de €)                                       | Note | 2013      | 2012       | 2011      |
|--|------|-----------|------------|-----------|
| Autres charges d'exploitation                            | 28   | 8         | 126        | 6         |
| Charge d'intérêt comprise dans les "Charges financières" | 29.1 | 5         | 6          | 3         |
| Résultat des activités abandonnées                       | 5.3  | 49        | 3          | 3         |
| <b>Total</b>   |      | <b>62</b> | <b>135</b> | <b>12</b> |

## 20.2 Provisions de propre assurance

Les activités américaines du Groupe Delhaize sont assurées en propre pour les accidents de travail, les litiges avec des tiers, les accidents de la route et les sinistres liés aux activités pharmaceutiques jusqu'à certains niveaux de rétention et ont souscrit des contrats d'assurance avec des assureurs externes pour les risques excédant ces rétentions. La provision de propre assurance est déterminée de manière actuarielle, sur base des sinistres déclarés et de l'estimation des sinistres survenus mais non encore déclarés. Les estimations utilisées dans le développement des estimations actuarielles sont basées sur les données historiques, y compris les sinistres mensuels moyens et le délai moyen entre la survenance et le paiement des sinistres.

Les rétentions maximum par événement, y compris les coûts de défense, sont:

- \$1,0 million pour les accidents de travail;
- \$3,0 millions pour les litiges avec des tiers;
- \$2,0 millions pour les accidents de la route, et
- \$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 \$15 millions pour les tempêtes nommées, \$5 millions pour les pertes liées aux inondations de Zone A et \$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 €)   | 2013       | 2012       | 2011       |
|--|------------|------------|------------|
| <b>Provision de propre assurance au 1<sup>er</sup> janvier</b> | <b>142</b> | <b>143</b> | <b>121</b> |
| Montant pris en charge   | 174        | 190        | 168        |
| Sinistres payés  | (177)      | (188)      | (151)      |
| Ecart de conversion  | (6)        | (3)        | 5          |
| <b>Provision de propre assurance au 31 décembre</b>            | <b>133</b> | <b>142</b> | <b>143</b> |

Les estimations actuarielles sont basées sur le jugement et sont incertaines, en raison notamment de possibles modifications dans les tendances de déclaration des sinistres ou de règlement des sinistres ou de la législation. La direction estime que les hypothèses utilisées pour estimer la provision de propre assurance sont raisonnables et représentent sa meilleure estimation des dépenses requises pour régler l'obligation actuelle à la date de bilan. Néanmoins, il est dans la nature même de telles estimations que la résolution finale de certains sinistres pourrait entraîner des dépenses significatives au-delà des provisions existantes pendant une période et pour des montants ne pouvant être raisonnablement estimés. Les flux de trésorerie futurs (actuellement estimés pour durer jusqu'en 2030) sont actualisés à des taux d'actualisation spécifiques périodiques.

## 20.3 Autres provisions

Les autres provisions concernent principalement les incitants à long terme, les régimes de retraite anticipée, les provisions légales et les contrats de location déficitaires (liés à des magasins non fermés) mais comprennent également des obligations de démantèlement d'actifs et des provisions pour litiges. Les mouvements des autres provisions ont été comme suit:

| (en millions de €)                                 | 2013      | 2012      | 2011      |
|--|-----------|-----------|-----------|
| <b>Autres provisions au 1<sup>er</sup> janvier</b> | <b>72</b> | <b>83</b> | <b>38</b> |
| Acquisitions par regroupements d'entreprises       | —         | —         | 43        |
| Montant pris en charge                             | 13        | 6         | 6         |
| Paiements effectués                                | (10)      | (17)      | (4)       |
| Transferts (vers) en provenance d'autres comptes   | 6         | 4         | —         |
| Ecart de conversion                                | (1)       | (4)       | —         |
| <b>Autres provisions au 31 décembre</b>            | <b>80</b> | <b>72</b> | <b>83</b> |

En 2011, le Groupe Delhaize a enregistré dans le cadre de l'allocation du prix d'achat de l'acquisition de Delta Maxi (voir Note 4.1) €43 millions de passifs éventuels. Ces passifs éventuels étaient principalement liés à des conflits juridiques en cours pour un certain nombre de cas liés à des propriétés. Au 31 décembre 2013, ces passifs éventuels s'élevaient à approximativement €20 millions.

## 21. Avantages du personnel

### 21.1 Régimes de retraite

Les collaborateurs du Groupe Delhaize sont couverts par des régimes de retraite à cotisations définies et à prestations définies, principalement aux Etats-Unis, en Belgique, en Grèce et en Serbie. En outre, le Groupe a également d'autres régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies, principalement des avantages médicaux aux Etats-Unis.

Les évaluations actuarielles réalisées pour les régimes à prestations définies requièrent de faire un certain nombre d'hypothèses concernant, par exemple, les taux d'actualisation, l'inflation, les taux des crédits d'intérêts, le taux d'augmentation des salaires ou le taux de mortalité. Par exemple, pour déterminer le taux d'actualisation approprié, la direction prend en considération le taux d'intérêt d'obligations de sociétés de grande qualité (ayant au moins une note AA) dans la devise concernée dans laquelle les prestations seront payées et avec l'échéance appropriée. Le taux de mortalité est basé sur les tables de mortalité publiquement disponibles pour le pays spécifique. Tout changement dans les hypothèses utilisées aura un impact sur la valeur comptable des obligations de pension mais n'aura pas nécessairement un impact immédiat sur les cotisations futures. Toutes les hypothèses importantes sont revues périodiquement. Les actifs du régime sont évalués à leur juste valeur, en utilisant les prix de marché disponibles. Les profits et pertes actuariels (c'est-à-dire les ajustements liés à l'expérience et aux changements d'hypothèses actuarielles financières et démographiques) et le rendement des actifs du régime, en excluant les montants inclus dans l'intérêt net sur le passif (actif) net au titre des prestations définies, sont comptabilisés directement en tant qu'autres éléments du résultat global. 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 cotisations sont revues chaque année en fonction de l'indice belge des prix à la consommation. Les collaborateurs employés avant l'adoption de ce régime ont eu la possibilité de choisir de ne pas participer au volet des cotisations par les employés du régime. Le régime assure à l'employé une prestation sous forme de capital lors du départ à la retraite, basée sur les cotisations versées.

Sur base de la législation belge, ce régime inclut un rendement minimum garanti, qui est garanti principalement par une société d'assurances externe qui reçoit et gère les cotisations. Par conséquent, ces régimes ont certaines caractéristiques des régimes à prestations définies, qui ont été estimées comme étant actuellement négligeables au régime dans sa totalité. Depuis juillet 2010, le Groupe offre également un régime à cotisations définies supplémentaire, sans cotisation par l'employé, pour un nombre limité d'employés. Les cotisations liées à ces régimes se sont élevées à €11 millions en 2013, €10 millions en 2012 et €9 millions en 2011, 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, Sweetbay, Hannaford et Harveys employés depuis au moins un an. Les cotisations versées sont acquises de manière substantielle après trois années de service. Les cotisations perdues sont utilisées pour réduire les cotisations futures de l'employeur ou pour compenser les charges du régime. Les cotisations versées au régime de retraite sont faites sur une base discrétionnaire et sont déterminées par le Conseil d'Administration de Delhaize America, LLC. Le régime inclut également des caractéristiques de type 401(k) permettant aux participants de différer au choix certains de leurs avantages et requiert de l'employeur qu'il verse des cotisations pour des montants équivalents.

Les régimes à cotisations définies octroient généralement des avantages à leurs bénéficiaires en cas de décès, de départ à la retraite ou à la fin de leur contrat de travail.

Les charges relatives aux régimes américains de retraite à cotisations définies se sont élevées à €44 millions en 2013 (dont €4 millions présentés comme activités abandonnées en raison de la cession annoncée de Sweetbay, Harveys et Reid's) et €46 millions en 2012 (€5 millions en activités abandonnées) et €37 millions en 2011 (€5 millions en activités abandonnées), respectivement.

- En outre, le Groupe Delhaize octroie des régimes à cotisations définies en Grèce, destinés à un nombre limité de collaborateurs et dont le montant total est non significatif pour le Groupe.

## Régimes à prestations définies

- En *Belgique*, le Groupe Delhaize octroie un régime de retraite à prestations définies couvrant approximativement 5% des membres de son personnel. Le régime offre aux bénéficiaires des avantages sous forme de capital en cas de décès ou de départ à la retraite, basés sur une formule appliquée au dernier salaire annuel du collaborateur avant son départ à la retraite ou à son décès. Le régime est sujet aux exigences légales visant à garantir un rendement minimal sur les cotisations des participants au régime. Les actifs de ce régime, constitués à partir des cotisations, sont gérés par un fonds administré par une compagnie d'assurance indépendante, garantissant un rendement minimal. Les cotisations des participants à ce régime sont définies dans les termes du plan, tandis que les cotisations annuelles du Groupe sont déterminées par le niveau de financement du régime et sont calculées sur la base des salaires actuels, en tenant compte des exigences légales de financement minimal, qui se basent sur les réserves acquises auxquelles tout employé a droit lorsqu'il quitte la société ou en cas de décès. Ce régime investit principalement en obligations afin d'atteindre le rendement minimal requis. Le Groupe Delhaize supporte le risque au-delà de la garantie minimale fournie par la compagnie d'assurance. Il n'y a pas de limite de plafond de l'actif.
- Aux *Etats-Unis*, le Groupe Delhaize octroie plusieurs régimes de retraite à prestations définies. Ces régimes dépendent du Employee Retirement Income Security Act de 1974 (ERISA). Conformément au ERISA, Delhaize America a mis en place le Benefit Plans Fiduciary Committee (le « Committee ») pour gérer et administrer tous les plans ; il sert à titre de fiduciaire le cas échéant. Ses principales responsabilités consistent en (a) l'établissement de procédures appropriées pour l'administration et les activités du régime, (b) la gestion des droits et avantages des participants, l'enregistrement de participants et la tenue d'un registre de régimes et (c) l'établissement et la mise à jour périodique de la politique d'investissement des régimes financés ainsi que l'investissement, le suivi et la sauvegarde des actifs de ces régimes. Conformément à ses responsabilités, le Committee revoit la politique de financement sur base annuelle afin de déterminer si elle répond aux besoins en avantages projetés du régime. Les régimes de retraite octroyés par Delhaize America peuvent être regroupés en 3 catégories différentes :

- (a) *Des régimes à solde de trésorerie*, dans lesquels un compte individuel virtuel est créé pour chaque employé participant, qui est crédité annuellement d'une cotisation représentant un pourcentage de sa rémunération mensuelle. Les cotisations sont transférées vers un portefeuille d'actifs distinct qui génère un rendement en fonction des investissements de ce portefeuille. Le régime le plus important est financé, couvre approximativement 44% des employés de Hannaford et est sujet à une exigence de financement minimum.

Le régime n'est soumis à aucune limite de plafond de l'actif et tout actif net est comptabilisé dans les "Autres actifs non courants". (2012: \$5 millions (€4 millions)).

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 du plan et l'a gelé pour les nouveaux employés et pour les cotisations futures des employés existants. Ces modifications de plan ont résulté en la comptabilisation de pertes actuarielles nettes de \$8 millions (€6 millions), comptabilisées dans les "Autres éléments du résultat global", et d'un profit net lié à la réduction du plan de \$13 millions (€10 millions), inclus dans les "Charges administratives et commerciales".

Suite à la modification du plan, la politique d'investissement a également été modifiée et depuis 2012, les investissements portent principalement sur des obligations.

- (b) Delhaize America offre à un nombre limité de ses employés des *régimes d'épargne-retraite non qualifiés* non financés. Ces régimes octroient un avantage futur au bénéficiaire en différant une partie de sa rémunération annuelle qui est ajustée sur la base des rendements d'un compte d'investissement virtuel. Le solde est généralement payable en cas de départ à la retraite ou de cessation d'emploi du bénéficiaire.

En 2012, Delhaize America a modifié un régime de retraite et d'épargne à cotisations définies non qualifié destiné aux dirigeants de Hannaford en le clôturant pour les nouveaux employés et les services futurs. Suite à la modification du régime, le risque de financement et de longévité supporté par Delhaize America est plus qu'insignifiant. Par conséquent, ce régime a été reclassé en tant que régime à prestations définies et le passif net de \$28 millions (€22 millions) a été transféré des "Autres passifs non courants" vers les provisions pour régimes de retraite.

- (c) En outre, Delhaize America offre des *régimes de retraite supplémentaires* non financés (appelés "SERP") à un nombre limité de dirigeants. Les prestations sont calculées sur la moyenne annuelle des revenus annuels en espèces du participant multipliée par un pourcentage basé sur les années de service et l'âge lors du départ à la retraite. Ces plans exposent Delhaize America à des risques liés à la longévité et au taux d'actualisation. En 2011, Delhaize America a décidé d'abandonner le SERP.

- En *Serbie*, le Groupe Delhaize offre un régime à prestations définies non financé, qui octroie un avantage sous forme de capital lors du départ à la retraite de l'employé, comme prescrit dans la loi serbe. L'avantage est calculé sur la base d'un multiple fixe du montant le plus élevé entre (i) le salaire moyen brut de l'employé, (ii) le salaire moyen brut de la société et (iii) le salaire moyen brut national, ces trois montants étant déterminés au moment du départ à la retraite de l'employé. La loi ne prévoit pas que ces régimes soient financés avec des cotisations et autres actifs de régimes. Les principaux risques du régime sont liés au taux d'actualisation, à l'inflation et à l'augmentation future des salaires.
- En *Grèce*, le Groupe Delhaize offre un régime d'avantages postérieurs à l'emploi non financé. Ce régime octroie des avantages déterminés par la loi grecque, consistant en des prestations sous forme de capital octroyées en cas de départ à la retraite ou de licenciement. Le montant de l'indemnité est fonction du salaire mensuel de l'employé et d'un multiple dépendant de l'ancienneté et du statut de l'employé. La loi ne prévoit pas que ces régimes soient financés avec des cotisations et autres actifs de régimes. Le régime expose le Groupe à des risques liés au taux d'actualisation applicable et à la majoration future des salaires. Les employés sont couverts par le régime une fois qu'ils ont accumulé un minimum d'ancienneté, généralement un an. En 2013, à la suite du changement de loi, l'indemnité due par le Groupe a été limitée à 16 ans (28 ans précédemment) d'ancienneté (pour les employés qui comptabilisaient plus de 16 années d'ancienneté au moment de la publication de cette loi, l'indemnité se base sur l'ancienneté plafonnée à l'époque à 28 ans). Ce changement a entraîné un coût des services passés négatif de €3 millions qui a été comptabilisé au moment de la modification du régime.

## Régimes à prestations définies

| (en millions de €)  | 2013                             |  |            | 2012                             |  |            | 2011                             |  |            |
|---|----------------------------------|--|------------|----------------------------------|--|------------|----------------------------------|--|------------|
|   | Régimes<br>aux<br>Etats-<br>Unis | Régimes<br>en<br>dehors<br>des<br>Etats-<br>Unis | Total      | Régimes<br>aux<br>Etats-<br>Unis | Régimes<br>en<br>dehors<br>des<br>Etats-<br>Unis | Total      | Régimes<br>aux<br>Etats-<br>Unis | Régimes<br>en<br>dehors<br>des<br>Etats-<br>Unis | Total      |
| <b>Evolution de l'obligation au titre des prestations définies:</b>           |                                  |  |            |                                  |  |            |                                  |  |            |
| <b>Obligation au titre des prestations définies au 1<sup>er</sup> janvier</b> | <b>180</b>                       | <b>153</b>                                       | <b>333</b> | <b>174</b>                       | <b>122</b>                                       | <b>296</b> | <b>161</b>                       | <b>117</b>                                       | <b>278</b> |
| Coût des services rendus  | 1                                | 5  | 6          | 2                                | 5  | 7          | 8                                | 4  | 12         |
| Charge d'intérêts   | 7                                | 3  | 10         | 8                                | 5  | 13         | 8                                | 5  | 13         |
| Réévaluation (profit) pertes  |                                  |  |            |                                  |  |            |                                  |  |            |
| Impact des changements d'hypothèses démographiques                            | —                                | —  | —          | —                                | 6  | 6          | —                                | —  | —          |
| Impact des changements d'hypothèses financières                               | (4)                              | (12)   | (16)       | (3)                              | 20   | 17         | 13                               | 3  | 16         |
| Impact de l'ajustement lié à l'expérience                                     | 3                                | (8)  | (5)        | (2)                              | 4  | 2          | (2)                              | —  | (2)        |
| Coût des services passés  | —                                | (1)  | (1)        | —                                | —  | —          | (10)                             | 1  | (9)        |
| Ecarts de conversion  | (7)                              | —  | (7)        | (3)                              | —  | (3)        | 6                                | —  | 6          |
| Paiements d'avantages liés aux régimes  | (24)                             | (9)  | (33)       | (19)                             | (12)   | (31)       | (10)                             | (9)  | (19)       |
| Paiements d'avantages liés à l'employeur                                      | —                                | —  | —          | —                                | —  | —          | (1)                              | —  | (1)        |
| Paiements pour liquidation  | —                                | 1  | 1          | —                                | 1  | 1          | —                                | 1  | 1          |
| Cotisations des participants aux régimes                                      | 1                                | 1  | 2          | 1                                | 1  | 2          | 1                                | 1  | 2          |
| Regroupements d'entreprises / désinvestissements / transferts                 | —                                | —  | —          | 22                               | 1  | 23         | —                                | —  | —          |
| Autre   | —                                | (1)  | (1)        | —                                | —  | —          | —                                | (1)  | (1)        |
| <b>Obligation au titre des prestations définies au 31 décembre</b>            | <b>157</b>                       | <b>132</b>                                       | <b>289</b> | <b>180</b>                       | <b>153</b>                                       | <b>333</b> | <b>174</b>                       | <b>122</b>                                       | <b>296</b> |
| <b>Evolution des actifs des régimes:</b>                                      |                                  |  |            |                                  |  |            |                                  |  |            |
| <b>Juste valeur des actifs des régimes au 1<sup>er</sup> janvier</b>          | <b>125</b>                       | <b>72</b>  | <b>197</b> | <b>130</b>                       | <b>73</b>  | <b>203</b> | <b>123</b>                       | <b>74</b>  | <b>197</b> |
| Produits d'intérêts   | 4                                | 1  | 5          | 5                                | 3  | 8          | 6                                | 3  | 9          |
| Réévaluation profit (perte)   |                                  |  |            |                                  |  |            |                                  |  |            |
| Rendement des actifs des régimes (hors produits d'intérêts)                   | (6)                              | (4)  | (10)       | 4                                | 5  | 9          | (4)                              | 3  | (1)        |
| Changements du plafond de l'actif (hors produits d'intérêts)                  | —                                | —  | —          | —                                | —  | —          | —                                | —  | —          |
| Ecarts de conversion  | (5)                              | —  | (5)        | (2)                              | —  | (2)        | 4                                | —  | 4          |
| Cotisations de l'employeur  | 9                                | 8  | 17         | 6                                | 3  | 9          | 12                               | 2  | 14         |
| Cotisations des participants aux régimes                                      | 1                                | 1  | 2          | 1                                | 1  | 2          | 1                                | 1  | 2          |
| Paiements d'avantages liés aux régimes  | (24)                             | (9)  | (33)       | (19)                             | (12)   | (31)       | (11)                             | (9)  | (20)       |
| Paiements pour liquidation  | —                                | —  | —          | —                                | —  | —          | —                                | —  | —          |
| Charges, impôts et primes payés   | —                                | —  | —          | —                                | (1)  | (1)        | —                                | (1)  | (1)        |
| Regroupements d'entreprises / désinvestissements / transferts                 | —                                | —  | —          | —                                | —  | —          | —                                | —  | —          |
| Autre   | —                                | (1)  | (1)        | —                                | —  | —          | (1)                              | —  | (1)        |
| <b>Juste valeur des actifs des régimes au 31 décembre</b>                     | <b>104</b>                       | <b>68</b>  | <b>172</b> | <b>125</b>                       | <b>72</b>  | <b>197</b> | <b>130</b>                       | <b>73</b>  | <b>203</b> |
| <b>Montants comptabilisés au bilan:</b>                                       |                                  |  |            |                                  |  |            |                                  |  |            |
| Valeur actualisée des obligations au titre des prestations définies           | 157                              | 132  | 289        | 180                              | 153  | 333        | 174                              | 122  | 296        |
| Juste valeur des actifs des régimes   | 104                              | 68   | 172        | 125                              | 72   | 197        | 130                              | 73   | 203        |
| <i>Déficit/(excédent) net</i>   | 53                               | 64   | 117        | 55                               | 81   | 136        | 44                               | 49   | 93         |
| Passif au titre des prestations définies                                      | 53                               | 64   | 117        | 59                               | 81   | 140        | 44                               | 49   | 93         |
| Actif au titre des prestations définies                                       | —                                | —  | —          | (4)                              | —  | (4)        | —                                | —  | —          |
| <b>Passif net au titre des prestations définies</b>                           | <b>53</b>                        | <b>64</b>  | <b>117</b> | <b>55</b>                        | <b>81</b>  | <b>136</b> | <b>44</b>                        | <b>49</b>  | <b>93</b>  |

**Hypothèses moyennes pondérées  
utilisées pour déterminer l'obligation au  
titre des prestations définies:**

|  |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Taux d'actualisation   | 4,85% | 3,19% | 3,49% | 2,27% | 4,17% | 3,99% |
| Taux d'augmentation des salaires   | 4,25% | 3,03% | 4,25% | 2,66% | 4,25% | 3,02% |
| Taux d'inflation des prix  | 3,48% | 2,02% | 3,05% | 2,00% | 3,05% | 2,00% |
| Taux de crédit d'intérêt (applicable uniquement au Cash Balance Plan de Hannaford) | 4,00% | —     | 4,00% | —     | 3,00% | —     |

Des changements raisonnables possibles à la date de clôture à l'une des principales hypothèses actuarielles, en supposant que toutes les autres hypothèses demeurent constantes, auraient affecté l'obligation au titre des prestations définies comme suit:

| (en millions de €)   | Changement d'hypothèse | Régimes aux Etats-Unis |            | Régimes en dehors des Etats-Unis |            |
|--|------------------------|------------------------|------------|----------------------------------|------------|
|  |                        | Augmentation           | Diminution | Augmentation                     | Diminution |
| Taux d'actualisation   | 0,50%                  | (6)                    | 6          | (7)                              | 8          |
| Taux d'augmentation des salaires   | 0,50%                  | —                      | —          | 8                                | (8)        |
| Amélioration du taux de mortalité  | 1 an                   | 1                      | —          | 1                                | —          |
| Taux de crédit d'intérêt (applicable uniquement au Cash Balance Plan de Hannaford) | 0,25%                  | 2                      | (2)        | —                                | —          |

| (en millions de €)  | 2013                   |                                  |             | 2012                   |                                  |           | 2011                   |                                  |           |
|---|------------------------|----------------------------------|-------------|------------------------|----------------------------------|-----------|------------------------|----------------------------------|-----------|
|   | 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     |
| <b>Eléments du coût des prestations définies:</b>   |                        |                                  |             |                        |                                  |           |                        |                                  |           |
| <b>Eléments du coût des prestations définies comptabilisés dans le compte de résultats:</b>                 |                        |                                  |             |                        |                                  |           |                        |                                  |           |
| Coût des services rendus  | 1                      | 5                                | 6           | 2                      | 5                                | 7         | 8                      | 4                                | 12        |
| Coût des services passés  | —                      | (1)                              | (1)         | —                      | —                                | —         | (10)                   | 1                                | (9)       |
| Charge d'intérêt  | 7                      | 3                                | 10          | 8                      | 5                                | 13        | 8                      | 5                                | 13        |
| Produits d'intérêts   | (4)                    | (1)                              | (5)         | (5)                    | (3)                              | (8)       | (6)                    | (3)                              | (9)       |
| Charges administratives et impôts   | —                      | —                                | —           | —                      | 1                                | 1         | —                      | 1                                | 1         |
| (Profit) perte sur liquidation  | —                      | 1                                | 1           | —                      | 1                                | 1         | —                      | 1                                | 1         |
| <b>Eléments du coût des prestations définies comptabilisés dans le compte de résultats</b>                  | <b>4</b>               | <b>7</b>                         | <b>11</b>   | <b>5</b>               | <b>9</b>                         | <b>14</b> | <b>—</b>               | <b>9</b>                         | <b>9</b>  |
| <b>Eléments du coût des prestations définies comptabilisés dans les autres éléments du résultat global:</b> |                        |                                  |             |                        |                                  |           |                        |                                  |           |
| Réévaluations de l'obligation au titre des prestations définies   |                        |                                  |             |                        |                                  |           |                        |                                  |           |
| Impact des changements d'hypothèses démographiques  | —                      | —                                | —           | —                      | 6                                | 6         | —                      | —                                | —         |
| Impact des changements d'hypothèses financières   | (4)                    | (12)                             | (16)        | (3)                    | 20                               | 17        | 13                     | 3                                | 16        |
| Impact de l'ajustement lié à l'expérience   | 3                      | (8)                              | (5)         | (2)                    | 4                                | 2         | (2)                    | —                                | (2)       |
| Réévaluation des actifs des régimes   |                        |                                  |             |                        |                                  |           |                        |                                  |           |
| Rendement des actifs des régimes  | 6                      | 4                                | 10          | (4)                    | (5)                              | (9)       | 4                      | (3)                              | 1         |
| <b>Eléments du coût des prestations définies comptabilisés dans les autres éléments du résultat global</b>  | <b>5</b>               | <b>(16)</b>                      | <b>(11)</b> | <b>(9)</b>             | <b>25</b>                        | <b>16</b> | <b>15</b>              | <b>—</b>                         | <b>15</b> |
| <b>Total des éléments du coût des prestations définies</b>  | <b>9</b>               | <b>(9)</b>                       | <b>—</b>    | <b>(4)</b>             | <b>34</b>                        | <b>30</b> | <b>15</b>              | <b>9</b>                         | <b>24</b> |

Les actifs des régimes à prestations définies du Groupe Delhaize en Belgique sont financés par un programme d'assurance de groupe et font partie des investissements globaux de la société d'assurance, bénéficiant d'un rendement minimum garanti. Les actifs de la société d'assurance sont répartis comme suit:

|   | 31 décembre |      |      |
|---|-------------|------|------|
|   | 2013        | 2012 | 2011 |
| Actions (tous les instruments ont des prix cotés sur un marché actif)     | 6%          | 5%   | 5%   |
| Obligations (tous les instruments ont des prix cotés sur un marché actif) | 92%         | 91%  | 94%  |
| Autres actifs (ex.: trésorerie et équivalents de trésorerie)              | 2%          | 4%   | 1%   |

En 2014, le Groupe prévoit de verser approximativement €8 millions au régime de retraite à prestations définies en Belgique.

La durée moyenne pondérée des régimes en-dehors des Etats-Unis est de 11,0 années (11,9 années en 2012 et 8,6 années en 2011). L'échéance de paiement des avantages de ces régimes est la suivante:

| (en millions de €)  | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Au-delà | Total |
|---------------------|------|------|------|------|------|---------|-------|
| Au 31 décembre 2013 | 2    | 3    | 4    | 7    | 4    | 226     | 246   |

La répartition des actifs du régime de Hannaford était la suivante:

|   | 31 décembre |      |      |
|---|-------------|------|------|
|   | 2013        | 2012 | 2011 |
| Actions   | 0%          | 0%   | 49%  |
| Obligations (tous les instruments ont des prix cotés sur un marché actif) | 92%         | 95%  | 49%  |
| Autres actifs (ex.: trésorerie et équivalents de trésorerie)              | 8%          | 5%   | 2%   |

En 2012, Delhaize America a examiné la situation de financement du plan et la politique d'investissement du plan. Suite au gel du plan, l'exposition du Groupe à l'augmentation continue des obligations au titre des prestations définies a diminué et Delhaize America a changé la stratégie d'investissement du plan, prévoyant d'investir à l'avenir principalement dans des obligations.

Le calcul actuariel à la fin de l'année 2012 a résulté en un excédent pour le Groupe et, en raison de l'amélioration de la situation de financement, le Groupe Delhaize prévoit que des cotisations négligeables seront versées au plan en 2014.

La durée moyenne pondérée des régimes aux Etats-Unis est de 10,5 années (9,9 années en 2012 et 9,2 années en 2011). L'échéance de paiement des avantages de ces régimes est la suivante:

| (en millions de €)  | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Au-delà | Total |
|---------------------|------|------|------|------|------|---------|-------|
| Au 31 décembre 2013 | 15   | 8    | 9    | 9    | 9    | 187     | 237   |

Les charges totales des régimes à prestations définies dans le résultat ont été de €11 millions, €14 millions et €9 millions pour 2013, 2012 et 2011 (les montants reclassés dans les activités abandonnées suite à la cession de Sweetbay sont insignifiants), respectivement et peuvent être résumées comme suit:

| (en millions de €)  | 2013      | 2012      | 2011     |
|---|-----------|-----------|----------|
| Coût des ventes   | 1         | 1         | 2        |
| Charges administratives et commerciales                                   | 10        | 13        | 7        |
| <b>Charges totales au titre des prestations définies dans le résultat</b> | <b>11</b> | <b>14</b> | <b>9</b> |

## 21.2 Autres avantages postérieurs à l'emploi

Aux *Etats-Unis*, le Groupe offre certaines prestations d'assurance soins de santé et d'assurance vie pour les travailleurs retraités, qui peuvent être qualifiées de régimes à prestations définies. Un nombre limité d'employés de Delhaize America peut avoir droit à ces prestations, 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 2013 s'élevait à €2 millions (2012 et 2011: €3 millions). Les plans de soins de santé étant non financés, le total du passif net s'élevait à €2 millions en 2013 et à €3 millions en 2012 et 2011. En 2013, les changements dans les hypothèses actuarielles n'ont pas résulté en des profits et pertes actuariels significatifs.

Les hypothèses appliquées pour déterminer l'obligation au titre des prestations définies et le coût des avantages sont résumées dans le tableau ci-dessous:

|  | 31 décembre |       |       |
|--|-------------|-------|-------|
|  | 2013        | 2012  | 2011  |
| <b>Hypothèses moyennes pondérées utilisées pour déterminer l'obligation au titre des prestations définies:</b> |             |       |       |
| Taux d'actualisation   | 4,30%       | 3,30% | 3,80% |
| Evolution actuelle des frais de soins de santé   | 7,60%       | 7,80% | 9,09% |
| Evolution ultime des frais de soins de santé   | 5,00%       | 5,00% | 5,00% |
| Année du taux d'évolution ultime   | 2020        | 2018  | 2017  |

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 cadres dirigeants: des plans de stock options pour certains employés de ses sociétés non américaines; des plans de warrants, de *restricted* et *performance stock units* pour certains employés de ses sociétés américaines.

- Dans le cadre d'un *plan de warrants*, l'exercice d'un warrant par l'employé se traduit par la création d'une nouvelle action, tandis que les plans de stock options, de *restricted* et *performance stock units* sont fondés sur des actions existantes. En raison des contraintes administratives considérables que la loi belge impose aux augmentations de capital, il faut un certain temps entre le moment où les warrants ont été exercés et celui où l'augmentation de capital est réalisée officiellement. Dans le cas où l'augmentation de capital a lieu après la fin de l'année pour les warrants exercés avant la fin de l'année, ce qui concerne d'ordinaire un nombre limité de warrants, le Groupe Delhaize comptabilise l'exercice effectif des warrants à la date de l'augmentation de capital. Par conséquent, aucun mouvement n'a lieu dans les capitaux propres, en raison de warrants exercés dans l'attente d'une augmentation de capital ultérieure, jusqu'à ce que cette augmentation de capital ait lieu. S'ils sont considérés comme dilutifs, ces warrants exercés dans l'attente d'une augmentation de capital ultérieure sont inclus dans le calcul du résultat dilué par action.
- Les *restricted et performance stock unit awards* représentent le droit de recevoir, à la date de levée des restrictions, le nombre d'ADR 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](http://www.groupedelhaize.com)).

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 d'octroi et est comptabilisé en résultat sur la période d'acquisition des droits. Tous les régimes de rémunération fondée sur des actions contiennent des conditions de service. En outre, les plans de *performance stock units* contiennent une condition de performance, en vertu de laquelle l'acquisition est liée à la réalisation d'une condition de performance financière ne dépendant pas du marché, à savoir l'objectif de *Return on Invested Capital (ROIC)*. Les conditions de service ainsi que la condition de performance ne dépendant pas du marché ne sont pas reflétées dans la juste valeur à la date d'octroi, mais donnent lieu à des ajustements pour refléter les variations du nombre d'avantages fondés sur des actions que l'on s'attend à être finalement acquises.

Le Groupe Delhaize utilise le modèle de valorisation Black-Scholes-Merton pour estimer la juste valeur des warrants et des options qui sous-tendent la rémunération fondée 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'ADR du Groupe Delhaize à la date d'octroi (régimes américains), soit le cours de l'action du Groupe Delhaize du jour ouvrable précédant l'offre des stock options (régimes non américains).

L'utilisation de données historiques pour une période similaire à la durée de vie des options suppose que le passé soit indicatif des tendances futures, et - comme pour toutes les hypothèses - les résultats réels pourraient être différents. Les hypothèses utilisées pour l'estimation de la juste valeur des avantages pour les différents plans de rémunération fondée sur des actions sont indiquées ci-après.

Le total des charges de rémunération fondée sur des actions - enregistrées principalement dans les charges administratives et commerciales - s'élevait à €16 millions en 2013 et €13 millions en 2012 et 2011.

### Plans de stock options dans les entités opérationnelles non américaines

Dans ses entités opérationnelles non américaines, le Groupe Delhaize octroie des stock options aux Vice Presidents et à leurs supérieurs.

25% des options attribuées dans le cadre de ces plans sont acquises immédiatement et les options restantes sont acquises après une période de service d'approximativement trois ans et demi, date à laquelle toutes les options deviennent exerçables. Les options expirent sept ans après la date de leur octroi.

Les stock options du Groupe Delhaize octroyées à des employés des sociétés opérationnelles non américaines étaient les suivantes:

| Plan   | Date effective d'attribution | Nombre d'actions sous-jacentes aux options/warrants émis | Nombre d'actions sous-jacentes aux options/warrants existant au 31 décembre 2013 | Prix d'exercice | Nombre de bénéficiaires (au moment de l'émission) | Période d'exercice                       |
|--|------------------------------|--|--|-----------------|---|--|
| Octroi en 2013 dans le cadre du plan de stock options 2007 | Décembre 2013                | 93 063   | 93 063   | €41,71          | 1   | 1 jan. 2017 – 29 mai 2020                |
|  | Novembre 2013                | 15 731   | 15 731   | €43,67          | 1   | 1 jan. 2017 – 29 mai 2020                |
|  | Mai 2013                     | 267 266  | 267 266  | €49,85          | 111   | 1 jan. 2017 – 29 mai 2020                |
| Octroi en 2012 dans le cadre du plan de stock options 2007 | Novembre 2012                | 35 000   | 35 000   | €26,39          | 1   | 1 jan. 2016 – 24 mai 2019                |
|  | Mai 2012                     | 362 047  | 362 047  | €30,99          | 95  | 1 jan. 2016 – 24 mai 2019                |
| Octroi en 2011 dans le cadre du plan de stock options 2007 | Juin 2011                    | 290 078  | 266 755  | €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  | 176 210  | €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  | 196 242  | €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  | 206 866  | €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  | 158 848  | €71,84          | 619   | 1 jan. 2011 - 7 juin 2017 <sup>(1)</sup> |

(1) En 2009, le Groupe Delhaize a offert aux bénéficiaires de l'octroi de 2007 (dans le cadre du plan de stock option 2007) le choix exceptionnel de prolonger de sept à dix ans la période d'exercice. Cela a été considéré comme une modification du plan et la juste valeur additionnelle non significative attribuée par cette prolongation, mesurée conformément à la norme IFRS 2, a été comptabilisée sur la période d'acquisition restante. Conformément à la loi belge, la plupart des bénéficiaires du plan de stock options 2007 ont accepté d'étendre la période d'exercice de leurs options pour une période de 3 ans. Les quelques bénéficiaires qui n'ont pas accepté d'étendre la période d'exercice de leurs stock options sont toujours liés par la date d'expiration initiale de la période d'exercice du plan, soit le 7 juin 2014.

L'activité liée aux plans de stock options non américains était la suivante:

| <b>2013</b>                               | <b>Options</b>   | <b>Prix d'exercice moyen pondéré (en €)</b> |
|---|------------------|---|
| En circulation au début de l'année        | 1 606 255        | 49,95                                       |
| Octroyées                                 | 376 060          | 47,58                                       |
| Exercées                                  | (11 166)         | 49,56                                       |
| Annulées                                  | (58 753)         | 57,02                                       |
| Expirées                                  | (134 368)        | 49,55                                       |
| <b>En circulation à la fin de l'année</b> | <b>1 778 028</b> | <b>49,25</b>                                |
| Options exerçables à la fin de l'année    | 738 166          | 58,39                                       |

| <b>2012</b>                               | <b>Options</b>   | <b>Prix d'exercice moyen pondéré (en €)</b> |
|---|------------------|---|
| En circulation au début de l'année        | 1 379 150        | 55,71                                       |
| Octroyées                                 | 397 047          | 30,58                                       |
| Exercées                                  | —                | —   |
| Annulées                                  | (16 463)         | 55,73                                       |
| Expirées                                  | (153 479)        | 50,97                                       |
| <b>En circulation à la fin de l'année</b> | <b>1 606 255</b> | <b>49,95</b>                                |
| Options exerçables à la fin de l'année    | 742 612          | 54,61                                       |

| <b>2011</b>                               | <b>Options</b>   | <b>Prix d'exercice moyen pondéré (en €)</b> |
|---|------------------|---|
| En circulation au début de l'année        | 1 328 980        | 55,92                                       |
| Octroyées                                 | 290 078          | 54,11                                       |
| Exercées                                  | (80 506)         | 41,75                                       |
| Annulées                                  | (58 767)         | 58,00                                       |
| Expirées                                  | (100 635)        | 63,65                                       |
| <b>En circulation à la fin de l'année</b> | <b>1 379 150</b> | <b>55,71</b>                                |
| Options exerçables à la fin de l'année    | 687 629          | 55,23                                       |

La durée de vie moyenne pondérée des stock options restant en circulation au 31 décembre 2013 était de 4,31 ans (2012: 4,34 ans; 2011: 4,20 ans). Le cours moyen pondéré pour les options exercées en 2013 et 2011 était de €51,48 et €57,00 respectivement. Aucune option n'a été exercée en 2012.

Le tableau suivant résume les stock options en circulation et exerçables au 31 décembre 2013, et les moyennes pondérées de leurs durées de vie restantes (en années) et de leurs prix d'exercice pour les plans de stock options du Groupe Delhaize des sociétés non américaines:

| <b>Prix d'exercice</b> | <b>Nombre en circulation</b> | <b>Durée de vie contractuelle moyenne pondérée restante (en années)</b> | <b>Prix d'exercice moyen pondéré (en €)</b> |
|------------------------|------------------------------|---|---|
| €26,39 - €43,67        | 505 841                      | 5,62  | 33,04                                       |
| €49,25 - €54,11        | 937 129                      | 3,92  | 50,97                                       |
| €66,29 - €71,84        | 335 058                      | 3,44  | 68,92                                       |
| €26,39 - €71,84        | 1 778 028                    | 4,31  | 49,25                                       |

Les stock options exerçables à fin 2013 avaient une durée de vie contractuelle moyenne pondérée de 2,60 ans (2012: 2,80; 2011: 2,85).

Les justes valeurs moyennes pondérées des stock options attribuées et les hypothèses utilisées à la date d'octroi pour leur estimation étaient les suivantes:

|   | <u>Déc. 2013</u> | <u>Nov. 2013</u> | <u>Mai 2013</u> | <u>Nov. 2012</u> | <u>Mai 2012</u> | <u>2011</u> |
|---|------------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|-------------|
| Cours de l'action (en €)                  | 43,20            | 43,67            | 50,09           | 26,39            | 28,41           | 49,99       |
| Dividende attendu (%)                     | 3,4              | 3,4              | 3,4             | 3,4              | 3,3             | 2,6         |
| Volatilité attendue (%)                   | 24,3             | 24,5             | 27,0            | 26,7             | 26,0            | 25,9        |
| Taux d'intérêt sans risque (%)            | 1,1              | 0,9              | 0,7             | 0,6              | 0,7             | 2,3         |
| Durée de vie attendue (années)            | 6,0              | 6,0              | 6,0             | 5,8              | 5,8             | 5,3         |
| Juste valeur des options octroyées (en €) | 6,98             | 6,52             | 8,43            | 4,27             | 3,86            | 8,62        |

### Plans de warrants des entités opérationnelles américaines

Dans ses entités opérationnelles américaines, le Groupe Delhaize a octroyé des warrants à ses Vice Presidents et à leurs supérieurs.

Les warrants octroyés dans le cadre du "Delhaize Group 2012 Stock Incentive Plan" et du "Delhaize Group 2002 Stock Incentive Plan" sont acquis de manière échelonnée après une période de trois ans de service, sont exerçables à leur acquisition et expirent 10 ans après la date d'octroi. Les avantages fondés sur des actions octroyés aux employés des sociétés opérationnelles américaines dans le cadre des différents plans étaient les suivants:

| <u>Plan</u>   | <u>Date effective d'attribution</u> | <u>Nombre d'actions sous-jacentes aux options/warrants émis</u> | <u>Nombre d'actions sous-jacentes aux options/warrants existant au 31 décembre 2013</u> | <u>Prix d'exercice</u> | <u>Nombre de bénéficiaires (au moment de l'émission)</u> | <u>Période de l'exercice (exerçable jusque)</u> |
|---|-------------------------------------|---|---|------------------------|--|---|
| Groupe Delhaize 2012 Stock Incentive plan – Warrants                                | Novembre 2013                       | 11 237  | 11 237  | \$58,40                | 1  | 2023  |
|   | Mai 2013                            | 368 139   | 368 139   | \$64,75                | 59   | 2023  |
|   | Août 2012                           | 300 000   | —   | \$39,62                | 1  | 2022  |
|   | Mai 2012                            | 291 727   | 229 254   | \$38,86                | 75   | 2022  |
| Groupe Delhaize 2002 Stock Incentive plan – Warrants                                | Juin 2011                           | 318 524   | 299 280   | \$78,42                | 75   | 2021  |
|   | Juin 2010                           | 232 992   | 210 453   | \$78,33                | 74   | 2020  |
|   | Juin 2009                           | 301 882   | 208 168   | \$70,27                | 88   | 2019  |
|   | Mai 2008                            | 528 542   | 292 244   | \$74,76                | 237  | 2018  |
|   | Juin 2007                           | 1 165 108   | 800 235   | \$96,30                | 3 238  | 2017  |
|   | Juin 2006                           | 1 324 347   | 385 380   | \$63,04                | 2 983  | 2016  |
|   | Mai 2005                            | 1 100 639   | 212 120   | \$60,76                | 2 862  | 2015  |
|   | Mai 2004                            | 1 517 988   | 135 132   | \$46,40                | 5 449  | 2014  |
| Delhaize America 2002 Stock Incentive plan - Options non soutenues par des warrants | Divers                              | 3 221   | 2 154   | \$74,76<br>-\$78,33    | 11   | Divers  |

L'activité liée aux "Delhaize Group 2012 et 2002 Stock Incentive Plans" était comme suit:

| <b>2013</b>  | <b>Options/Warrants</b> | <b>Prix d'exercice<br/>moyen pondéré (en \$)</b> |
|--|-------------------------|--|
| En circulation au début de l'année                 | 3 521 876               | 69,27  |
| Octroyés   | 379 376                 | 64,56  |
| Exercés <sup>(1)</sup>                             | (534 043)               | 41,36  |
| Annulés/expirés                                    | (213 413)               | 74,30  |
| <b>En circulation à la fin de l'année</b>          | <b>3 153 796</b>        | <b>73,09</b>                                     |
| Options et warrants exerçables à la fin de l'année | 2 313 002               | 75,20  |

| <b>2012</b>  | <b>Options/Warrants</b> | <b>Prix d'exercice<br/>moyen pondéré (en \$)</b> |
|--|-------------------------|--|
| En circulation au début de l'année                 | 3 195 599               | 74,22  |
| Octroyés   | 591 727                 | 39,25  |
| Exercés  | (28 561)                | 42,14  |
| Annulés/expirés                                    | (236 889)               | 64,27  |
| <b>En circulation à la fin de l'année</b>          | <b>3 521 876</b>        | <b>69,27</b>                                     |
| Options et warrants exerçables à la fin de l'année | 2 322 027               | 74,56  |

| <b>2011</b>  | <b>Options/Warrants</b> | <b>Prix d'exercice<br/>moyen pondéré (en \$)</b> |
|--|-------------------------|--|
| En circulation au début de l'année                 | 3 313 126               | 72,31  |
| Octroyés   | 318 524                 | 78,42  |
| Exercés  | (318 545)               | 56,54  |
| Annulés/expirés                                    | (117 506)               | 79,82  |
| <b>En circulation à la fin de l'année</b>          | <b>3 195 599</b>        | <b>74,22</b>                                     |
| Options et warrants exerçables à la fin de l'année | 2 206 490               | 73,87  |

(1) Y compris 6 177 warrants exercés par des employés, pour lesquels une augmentation de capital n'avait pas encore eu lieu au 31 décembre 2013.

La durée de vie contractuelle moyenne pondérée restante pour les stock options en circulation au 31 décembre 2013 était de 3,77 ans (2012: 4,76 ans; 2011: 5,10 ans). Le cours moyen pondéré pour les stock options exercées en 2013 s'élevait à \$60,80 (2012: \$52,87; 2011: \$79,73).

Le tableau suivant résume les avantages fondés sur des actions en circulation au 31 décembre 2013, et les moyennes pondérées de leurs durées de vie restantes (en années) et de leurs prix d'exercice pour les plans de rémunération fondée sur des actions des employés des sociétés opérationnelles américaines:

| <b>Prix d'exercice</b> | <b>Nombre en<br/>circulation</b> | <b>Durée de vie contractuelle<br/>moyenne pondérée restante<br/>(en années)</b> | <b>Prix d'exercice moyen<br/>pondéré (en \$)</b> |
|------------------------|----------------------------------|---|--|
| \$38,86 - \$58,40      | 375 623                          | 3,91  | 42,16  |
| \$60,76 - \$74,76      | 1 467 384                        | 4,01  | 66,51  |
| \$78,33 - \$96,30      | 1 310 789                        | 3,46  | 89,32  |
| \$38,86 - \$96,30      | 3 153 796                        | 3,77  | 73,09  |

Les stock options exerçables fin 2013 avaient une durée de vie contractuelle moyenne pondérée restante de 2,85 ans (2012: 3,60 ans; 2011: 4,40 ans).

Les justes valeurs des stock options octroyées et les hypothèses utilisées pour leur estimation étaient les suivantes:

|  | <b>Nov. 2013</b> | <b>Mai 2013</b> | <b>Août 2012</b> | <b>Mai 2012</b> | <b>2011</b> |
|--|------------------|-----------------|------------------|-----------------|-------------|
| Cours de l'action (en \$)                  | 58,40            | 64,75           | 39,62            | 38,86           | 78,42       |
| Dividende attendu (%)                      | 3,6              | 3,6             | 3,6              | 3,5             | 2,9         |
| Volatilité attendue (%)                    | 27,5             | 27,9            | 27,1             | 27,9            | 26,0        |
| Taux d'intérêt sans risque (%)             | 1,2              | 0,8             | 0,5              | 0,6             | 1,2         |
| Durée de vie attendue (années)             | 4,4              | 4,4             | 4,2              | 4,2             | 4,0         |
| Juste valeur des options octroyées (en \$) | 9,37             | 10,26           | 5,89             | 6,10            | 12,61       |

## Plan de restricted et de performance stock units des entités opérationnelles américaines

### Plans de Restricted Stock Units

Jusqu'en 2012, le Groupe Delhaize octroyait des *restricted stock units* aux Directeurs éligibles et à leurs supérieurs. Cependant depuis 2013, les Vice Presidents et leurs supérieurs ne reçoivent plus de *restricted stock units*, mais des *performance stock units* (voir plus loin). En outre, à partir de 2013, la période d'acquisition des awards a changé : ceux-ci seront acquis en une seule fois ("cliff vesting") après 3 ans plutôt que sur une période de 5 ans à partir de la fin de la deuxième année suivant l'octroi. Lors de la levée de restriction des awards, le membre du personnel reçoit - sans frais pour lui - des ADR 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 2012 Restricted Stock Unit Plan" et du "Delhaize America 2002 Restricted Stock Unit Plan" (octrois avant 2012) étaient les suivants:

| Date effective d'attribution | Nombre d'actions sous-jacentes aux awards émis | Nombre d'actions sous-jacentes aux awards existant au 31 décembre 2013 | Nombre de bénéficiaires (au moment de l'émission) |
|------------------------------|--|--|---|
| Mai 2013                     | 72 305   | 66 537   | 177   |
| Août 2012                    | 40 000   | —  | 1   |
| Mai 2012                     | 126 123  | 74 578   | 253   |
| Juin 2011                    | 128 717  | 48 796   | 249   |
| Juin 2010                    | 123 917  | 28 064   | 243   |
| Juin 2009                    | 150 073  | 13 324   | 245   |

L'activité liée aux plans de *restricted stock units* était la suivante:

| 2013                                      | Restricted Stock Units        |
|---|-------------------------------|
| En circulation au début de l'année        | 458 733                       |
| Octroyés                                  | 72 305                        |
| Dont la restriction est levée             | (262 542)                     |
| Annulés/expirés                           | (37 197)                      |
| <b>En circulation à la fin de l'année</b> | <b>231 299</b>                |
| <b>2012</b>                               | <b>Restricted Stock Units</b> |
| En circulation au début de l'année        | 520 584                       |
| Octroyés                                  | 166 123                       |
| Dont la restriction est levée             | (210 611)                     |
| Annulés/expirés                           | (17 363)                      |
| <b>En circulation à la fin de l'année</b> | <b>458 733</b>                |
| <b>2011</b>                               | <b>Restricted Stock Units</b> |
| En circulation au début de l'année        | 597 111                       |
| Octroyés                                  | 128 717                       |
| Dont la restriction est levée             | (185 549)                     |
| Annulés/expirés                           | (19 695)                      |
| <b>En circulation à la fin de l'année</b> | <b>520 584</b>                |

La juste valeur à la date d'octroi des *restricted stock unit* awards octroyés en 2013, août 2012, mai 2012, et 2011 était de \$64,75, \$39,62, \$38,86 et \$78,42, respectivement, sur base du prix de l'action à la date d'octroi.

### Performance stock units

En 2013, le Groupe Delhaize a octroyé des *performance stock units* aux Vice Presidents et à leurs supérieurs de ses entités opérationnelles américaines. Les *performance stock units* sont des *restricted stock units* avec des conditions de performance supplémentaires. L'acquisition des droits en une fois après 3 ans des *performance stock units* est liée à la réalisation de conditions de performance financière ne dépendant pas du marché (*Return on Invested Capital* - ROIC) sur une période cumulative de 3 ans. Lors de la levée de restriction des awards, le membre du personnel reçoit - sans frais pour lui - des ADR équivalents au nombre de *restricted stock units* dont la restriction a été levée, libres de toute restriction.

Les *performance stock units* attribués aux employés des sociétés opérationnelles américaines dans le cadre du “Delhaize America 2012 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 2013</u> | <u>Nombre de bénéficiaires (au moment de l'émission)</u> |
|-------------------------------------|---|---|--|
| Novembre 2013                       | 3 979   | 3 979   | 1  |
| Mai 2013                            | 122 364   | 122 364   | 60   |

La juste valeur des *performance stock units* émises en novembre et en mai 2013 était de \$58,40 et de \$64,75, respectivement. Aucune performance stock unit n'a été annulée en 2013.

## 22. Impôts sur le résultat

Les principaux éléments de la charge d'impôt pour 2013, 2012 et 2011:

| (en millions de €)   | <u>2013</u>        | <u>2012</u>         | <u>2011</u> |
|--|--------------------|---------------------|-------------|
| <b>Activités poursuivies</b>   |                    |                     |             |
| Impôt exigible   | 149                | 100                 | 96          |
| Impôt exigible au titre des années antérieures comptabilisé pendant l'année en cours                           | —                  | (57) <sup>(1)</sup> | 5           |
| Utilisation de pertes fiscales et de crédits d'impôt non comptabilisés   | —                  | —                   | (1)         |
| Autres (liés à l'impôt exigible)   | 2                  | 2                   | —           |
| Impôt différé  | (67)               | (46)                | 48          |
| Impôt différé lié aux années antérieures comptabilisé pendant l'année en cours                                 | —                  | 5                   | (5)         |
| Réduction de l'impôt différé suite à l'utilisation de pertes fiscales ou de crédits d'impôt non comptabilisés  | (1)                | (6)                 | (2)         |
| Décomptabilisation d'actifs d'impôt différé comptabilisés précédemment   | 2                  | 18                  | 3           |
| Charge d'impôt différé afférente aux variations des taux d'impôt ou à l'assujettissement à des impôts nouveaux | (8) <sup>(3)</sup> | 13 <sup>(2)</sup>   | 1           |
| <b>Total charge d'impôt sur le résultat des activités poursuivies</b>  | <b>77</b>          | <b>29</b>           | <b>145</b>  |
| <b>Activités abandonnées</b>   |                    |                     |             |
| Impôt exigible   | 3                  | 8                   | 6           |
| Impôt différé  | (20)               | (17)                | 2           |
| <b>Total charge d'impôt sur le résultat des activités abandonnées</b>  | <b>(17)</b>        | <b>(9)</b>          | <b>8</b>    |
| <b>Total charge d'impôt sur le résultat des activités poursuivies et abandonnées</b>                           | <b>60</b>          | <b>20</b>           | <b>153</b>  |

(1) Principalement lié au règlement de plusieurs questions fiscales aux Etats-Unis qui a résulté en la comptabilisation d'un crédit d'impôt.

(2) Fin 2012, le gouvernement serbe a adopté une augmentation du taux d'impôt de 10 à 15%, effective au 1er janvier 2013.

(3) Lié au bénéfice comptabilisé suite à la réorganisation de certaines de nos activités américaines, légèrement compensé par une augmentation du taux d'impôt en Grèce de 20% à 26%.

Réconciliation du taux d'impôts effectif:

| (en millions de €)   | 2013               | 2012                | 2011         |
|--|--------------------|---------------------|--------------|
| Bénéfice avant impôt et activités abandonnées  | 303                | 189                 | 610          |
| Quote-part dans le résultat net des participations mises en équivalence  | (4)                | (4)                 | (4)          |
| Résultat des activités abandonnées, avant impôt  | (60)               | (67)                | 15           |
| <b>Total bénéfice avant impôts, hors quote-part dans le résultat net des participations mises en équivalence</b> | <b>239</b>         | <b>118</b>          | <b>621</b>   |
| Impôts hypothétiques appliquant le taux d'impôt domestique du Groupe (33,99%)                                    | 81                 | 40                  | 211          |
| Impact des différents taux d'impôt dans des juridictions en dehors de la Belgique                                | 23                 | 33                  | (7)          |
| Impôts liés aux années précédentes enregistrés dans l'année en cours   | —                  | (52) <sup>(2)</sup> | —            |
| Impacts fiscaux de:  |                    |                     |              |
| Changements du taux d'impôt ou imposition de nouveaux impôts   | (8) <sup>(4)</sup> | 13 <sup>(3)</sup>   | 1            |
| Produits non imposables  | (36)               | (32)                | (3)          |
| Pertes non déductibles   | 30                 | 28                  | 7            |
| Déductions de la base imposable <sup>(1)</sup>   | (42)               | (44)                | (63)         |
| Charges d'impôt sur dividendes perçus  | 3                  | 8                   | 4            |
| (Comptabilisation) non comptabilisation d'actifs d'impôt différé   | 7                  | 24                  | 3            |
| Autre  | 2                  | 2                   | —            |
| <b>Total charges d'impôt sur le résultat des activités poursuivies et abandonnées</b>                            | <b>60</b>          | <b>20</b>           | <b>153</b>   |
| <b>Taux d'impôt effectif</b>   | <b>25,2%</b>       | <b>17,3%</b>        | <b>24,7%</b> |

(1) Les déductions de la base imposable se rapportent à la déduction des intérêts notionnels en Belgique et à des crédits d'impôt dans d'autres pays.

(2) Principalement lié au règlement de plusieurs questions fiscales aux Etats-Unis qui a résulté en la comptabilisation d'un crédit d'impôt.

(3) En décembre 2012, le gouvernement serbe a adopté une augmentation du taux d'impôt de 10% à 15%, effective au 1<sup>er</sup> janvier 2013.

(4) Lié au bénéfice comptabilisé suite à la réorganisation de certaines de nos activités américaines, légèrement compensé par une augmentation du taux d'impôt en Grèce de 20% à 26%.

Le montant total de l'impôt exigible et différé directement pris en charge (crédité) dans les capitaux propres était le suivant:

| (en millions de €)  | 2013     | 2012       | 2011       |
|---|----------|------------|------------|
| Impôt exigible  | (1)      | 2          | (1)        |
| Impôt différé   | 2        | (5)        | (8)        |
| <b>Total impôt directement pris en charge (crédité) dans les capitaux propres</b> | <b>1</b> | <b>(3)</b> | <b>(9)</b> |

Le Groupe Delhaize n'a pas comptabilisé de charge d'impôt sur les bénéfices non distribués de ses filiales et des coentreprises étant donné que les bénéfices non distribués ne seront pas distribués dans un futur prévisible. Le montant cumulé des bénéfices non distribués sur lequel le Groupe n'a pas comptabilisé de charge d'impôt était approximativement de €4,0 milliards au 31 décembre 2013 et 2012 et €4,1 milliards au 31 décembre 2011.

Les impôts différés reconnus à l'actif ou au passif du bilan sont compensés quand il existe un droit légal exécutoire de le faire et quand les impôts différés sont relatifs à la même autorité fiscale. Les impôts différés comptabilisés au bilan étaient les suivants:

| (en millions de €)                  | 31 décembre |            |            |
|-------------------------------------|-------------|------------|------------|
|                                     | 2013        | 2012       | 2011       |
| Passifs d'impôt différé             | 444         | 568        | 623        |
| Actifs d'impôt différé              | 71          | 89         | 97         |
| <b>Passifs nets d'impôt différé</b> | <b>373</b>  | <b>479</b> | <b>526</b> |

L'évolution des passifs nets d'impôt différé était la suivante:

| (en millions de €)   | Amortissement<br>fiscalement<br>accélééré | Provision<br>pour<br>magasins<br>fermés | Contrats<br>de<br>location | Pension     | Autre              | Total      |
|--|---|---|----------------------------|-------------|--------------------|------------|
| <b>Passifs nets d'impôt différé au 1<sup>er</sup> janvier 2011</b> | <b>580</b>                                | <b>(17)</b>                             | <b>(77)</b>                | <b>(33)</b> | <b>(5)</b>         | <b>448</b> |
| Charge (produit) dans les capitaux propres                         | —   | —                                       | —                          | (6)         | (2) <sup>(1)</sup> | (8)        |
| Charge (produit) dans le compte de résultats                       | (41)                                      | 1                                       | 2                          | (1)         | 85                 | 46         |
| Effet des changements de taux d'impôt                              | —   | —                                       | —                          | —           | 1                  | 1          |
| Acquisition  | 36  | (3)                                     | —                          | —           | (11)               | 22         |
| Transferts (vers) en provenance d'autres comptes                   | (1)                                       | 1                                       | 1                          | —           | (1)                | —          |
| Ecarts de conversion   | 12  | —                                       | (2)                        | (1)         | 8                  | 17         |
| <b>Passifs nets d'impôt différé au 31 décembre 2011</b>            | <b>586</b>                                | <b>(18)</b>                             | <b>(76)</b>                | <b>(41)</b> | <b>75</b>          | <b>526</b> |
| Charge (produit) dans les capitaux propres                         | —   | —                                       | —                          | (4)         | (1) <sup>(1)</sup> | (5)        |
| Charge (produit) dans le compte de résultats                       | (45)                                      | (26)                                    | 1                          | (3)         | 27                 | (46)       |
| Effet des changements de taux d'impôt                              | 13  | —                                       | —                          | —           | —                  | 13         |
| Désinvestissement  | (1)                                       | —                                       | —                          | —           | 1                  | —          |
| Transferts (vers) en provenance d'autres comptes                   | (1)                                       | —                                       | —                          | —           | 1                  | —          |
| Ecarts de conversion   | (10)                                      | 1                                       | 1                          | —           | (1)                | (9)        |
| <b>Passifs nets d'impôt différé au 31 décembre 2012</b>            | <b>542</b>                                | <b>(43)</b>                             | <b>(74)</b>                | <b>(48)</b> | <b>102</b>         | <b>479</b> |
| Charge (produit) dans les capitaux propres                         | —   | —                                       | —                          | 4           | (2)                | 2          |
| Charge (produit) dans le compte de résultats                       | (61)                                      | (5)                                     | 2                          | (2)         | (20)               | (86)       |
| Effet des changements de taux d'impôt                              | (3)                                       | —                                       | —                          | (2)         | (3)                | (8)        |
| Désinvestissement  | 2   | —                                       | —                          | —           | —                  | 2          |
| Transferts (vers) en provenance d'autres comptes                   | (1)                                       | 2                                       | —                          | —           | (3)                | (2)        |
| Ecarts de conversion   | (17)                                      | 2                                       | 2                          | 2           | (3)                | (14)       |
| <b>Passifs nets d'impôt différé au 31 décembre 2013</b>            | <b>462</b>                                | <b>(44)</b>                             | <b>(70)</b>                | <b>(46)</b> | <b>71</b>          | <b>373</b> |

(1) Y compris €2 millions et €(2) millions en 2012 et 2011, respectivement, liés à la réserve pour couverture de flux de trésorerie (résiliée en 2013).

Au 31 décembre 2013, le Groupe Delhaize n'avait pas comptabilisé d'actifs d'impôt différé à concurrence de €194 millions, dont:

- €36 millions liés au report en avant de €857 millions de pertes fiscales et de crédits d'impôt américains, qui, s'ils ne sont pas utilisés, expireront à différentes dates comprises entre 2014 et 2033;
- €9 millions liés au report en avant de €88 millions de pertes fiscales en Europe, qui, si elles ne sont pas utilisées, expireront à différentes dates comprises entre 2014 et 2018;
- €9 millions liés aux crédits d'impôt en Europe qui, s'ils ne sont pas utilisés, expireront à différentes dates comprises entre 2014 et 2023;
- €121 millions liés à plusieurs actifs d'impôt différé (principalement au report en avant de €378 millions de pertes fiscales) en Europe qui peuvent être utilisés sans aucune limite de temps;
- €6 millions liés aux pertes de capital qui ne peuvent être compensées que par des plus-values sur capital en Europe, qui, si elles ne sont pas utilisées, expireront en 2018;
- €13 millions liés aux pertes de valeur en Europe qui pourraient résulter de pertes de capital qui ne seront probablement pas compensées par des plus-values de capital réalisées dans les délais fixés.

Les pertes fiscales inutilisées et les crédits d'impôt inutilisés ne peuvent pas être utilisés pour compenser des revenus imposables ou des charges d'impôt dans d'autres juridictions.

Le Groupe Delhaize a comptabilisé des actifs d'impôt différé uniquement dans la mesure où il est probable que des bénéfices taxables futurs seront disponibles sur lesquels les différences temporelles déductibles et le report en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôt non utilisés pourront être imputés. Au 31 décembre 2013, les actifs d'impôt différé comptabilisés liés aux pertes fiscales inutilisées et aux crédits d'impôt inutilisés s'élevaient €18 millions.

## 23. Charges à payer

| (en millions de €)                              | 31 décembre |            |            |
|---|-------------|------------|------------|
|   | 2013        | 2012       | 2011       |
| Rémunérations et autres avantages à court terme | 404         | 327        | 329        |
| Intérêts  | 37          | 33         | 42         |
| Autre   | 83          | 75         | 69         |
| <b>Total charges à payer</b>                    | <b>524</b>  | <b>435</b> | <b>440</b> |

## 24. Charges des activités poursuivies par nature

L'ensemble des coûts des ventes et des charges administratives et commerciales provenant des activités poursuivies peut être ventilé par nature comme suit:

| (en millions de €)  | Note    | 2013          | 2012          | 2011          |
|---|---------|---------------|---------------|---------------|
| Coût des produits, net des interventions des fournisseurs et des remises reçues | 25      | 15 378        | 15 256        | 14 005        |
| Avantages du personnel  | 26      | 2 866         | 2 818         | 2 621         |
| Achats de fournitures et de services (y compris services publics)               |         | 815           | 814           | 759           |
| Amortissements  | 7, 8, 9 | 579           | 599           | 540           |
| Loyers  | 18.3    | 293           | 289           | 276           |
| Réparations et entretiens   |         | 238           | 238           | 201           |
| Publicité et promotions   |         | 185           | 189           | 161           |
| Autres charges <sup>(1)</sup>   |         | 126           | 113           | 121           |
| <b>Total des charges par nature</b>   |         | <b>20 480</b> | <b>20 316</b> | <b>18 684</b> |
| Coût des ventes   | 25      | 16 004        | 15 891        | 14 586        |
| Charges administratives et commerciales   |         | 4 476         | 4 425         | 4 098         |
| <b>Total des charges par fonction</b>   |         | <b>20 480</b> | <b>20 316</b> | <b>18 684</b> |

(1) Les interventions et les crédits reçus des fournisseurs qui représentent un remboursement de coûts non liés aux produits, spécifiques et identifiables encourus par le Groupe (voir Note 25) sont ici inclus dans les "Autres charges".

## 25. Coût des ventes

| (en millions de €)  | Note | 2013          | 2012          | 2011          |
|---|------|---------------|---------------|---------------|
| Coût des produits, net des interventions des fournisseurs et des remises reçues | 24   | 15 378        | 15 256        | 14 005        |
| Coûts d'achat, de distribution et de transport                                  |      | 626           | 635           | 581           |
| <b>Total</b>  |      | <b>16 004</b> | <b>15 891</b> | <b>14 586</b> |

Le Groupe Delhaize reçoit des interventions et crédits des fournisseurs, principalement pour des promotions en magasins, de la publicité coopérative, l'introduction de nouveaux produits et des remises liées aux volumes achetés. Ces interventions sont comprises dans le coût des stocks et comptabilisées en tant que réduction du coût des ventes lorsque le produit est vendu, à moins qu'elles ne représentent le remboursement d'un coût identifiable spécifique encouru par le Groupe pour vendre le produit du fournisseur. Dans ce cas, elles sont comptabilisées en déduction des "Charges administratives et commerciales" (€14 millions, €13 millions et €17 millions en 2013, 2012 et 2011, respectivement).

## 26. Charges liées aux avantages du personnel

Les charges liées aux avantages du personnel pour les activités poursuivies peuvent être résumées et comparées aux années précédentes comme suit:

| (en millions de €)  | Note       | 2013         | 2012         | 2011         |
|---|------------|--------------|--------------|--------------|
| Salaires et avantages à court terme, y compris sécurité sociale   |            | 2 787        | 2 740        | 2 558        |
| Charges de rémunération fondée sur des actions  | 21.3       | 16           | 13           | 13           |
| Avantages de retraite (y compris régimes à cotisations définies, régimes à prestations définies et autres avantages postérieurs à l'emploi) | 21.1, 21.2 | 63           | 65           | 50           |
| <b>Total</b>  | 24         | <b>2 866</b> | <b>2 818</b> | <b>2 621</b> |

Les charges liées aux avantages du personnel ont été comptabilisées dans le compte de résultats comme suit:

| (en millions de €)                                      | 2013         | 2012         | 2011         |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Coût des ventes   | 355          | 357          | 337          |
| Charges administratives et commerciales                 | 2 511        | 2 461        | 2 284        |
| <b>Avantages du personnel des activités poursuivies</b> | <b>2 866</b> | <b>2 818</b> | <b>2 621</b> |
| Résultats des activités abandonnées                     | 208          | 246          | 225          |
| <b>Total</b>  | <b>3 074</b> | <b>3 064</b> | <b>2 846</b> |

## 27. Autres produits d'exploitation

Les autres produits d'exploitation comprennent les produits générés par des activités autres que les ventes et les services en magasin aux clients particuliers et aux clients de gros.

| (en millions de €)                                     | 2013       | 2012       | 2011       |
|--|------------|------------|------------|
| Revenus de location                                    | 50         | 49         | 43         |
| Revenus des activités de recyclage de déchets          | 20         | 19         | 24         |
| Services fournis aux clients de gros                   | 6          | 7          | 11         |
| Plus-values sur cessions d'immobilisations corporelles | 11         | 10         | 3          |
| Plus-values sur vente d'activités                      | 9          | —          | —          |
| Autre  | 33         | 31         | 31         |
| <b>Total</b>   | <b>129</b> | <b>116</b> | <b>112</b> |

En 2013, le Groupe Delhaize a converti plusieurs de ses magasins intégrés belges City en magasins affiliés Proxy, exploités par des indépendants, résultant en une plus-value sur cession de €9 millions, comprise dans "Plus-value sur vente d'activités". Le poste "Autre" comprend un impact favorable de €7 millions relatif à un règlement de litiges pour lesquels une provision avait été enregistrée durant l'allocation du prix d'achat de Delta Maxi, et une reprise de provisions juridiques de €4 millions en Serbie.

En 2012, le Groupe Delhaize a enregistré dans "Autre" €3 millions de produits de subventions publiques et €5 millions de gains relatifs à la résiliation de contrats de location et, en 2011, ce poste comprenait un remboursement d'assurances lié aux dégâts occasionnés par des tornades aux Etats-Unis (€13 millions).

## 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 €)                                     | 2013       | 2012       | 2011       |
|--|------------|------------|------------|
| Charges de fermeture de magasins                       | 8          | 126        | 6          |
| Charges de réorganisation                              | 15         | —          | —          |
| Pertes de valeur                                       | 213        | 220        | 140        |
| Moins-values sur cession d'immobilisations corporelles | 21         | 21         | 13         |
| Autre  | 13         | 9          | 13         |
| <b>Total</b>   | <b>270</b> | <b>376</b> | <b>172</b> |

En 2012, le Groupe Delhaize a fermé 180 magasins au total, dont 146 magasins (126 aux Etats-Unis et 20 magasins Maxi) ont été fermés début 2012 suite à l'examen du portefeuille de magasins tant aux Etats-Unis qu'en Europe, résultant en des charges totales de fermeture de magasins de €141 millions. Ces charges ont été partiellement compensées par €15 millions résultant de l'actualisation périodique des estimations utilisées pour les provisions pour fermeture de magasins (voir Note 20.1).

En 2013, le Groupe a enregistré des charges de réorganisation de €15 millions liées aux indemnités de licenciement de membres du senior management et de collaborateurs des services de support aux Etats-Unis.

Les pertes de valeurs comptabilisées dans les activités poursuivies peuvent être résumées comme suit:

| (en millions de €)                | Note | 2013       | 2012       | 2011       |
|-----------------------------------|------|------------|------------|------------|
| Goodwill                          | 6    | 124        | 126        | —          |
| Immobilisations incorporelles     | 7    | 72         | 17         | 3          |
| Immobilisations corporelles       | 8    | 11         | 45         | 120        |
| Immeubles de placement            | 9    | 6          | 14         | 17         |
| Actifs détenus en vue de la vente | 5.2  | —          | 18         | —          |
| <b>Total</b>                      |      | <b>213</b> | <b>220</b> | <b>140</b> |

En 2013, le Groupe a enregistré des pertes de valeur liées au goodwill (€124 millions) et aux noms commerciaux (€67 millions) en Serbie, à l'enseigne Piccadilly en Bulgarie (€4 millions) et à d'autres immobilisations incorporelles chez Delhaize America (€1 million).

En 2012, le Groupe a déprécié 100% du goodwill des secteurs Bulgarie et Bosnie-Herzégovine (totalisant €41 millions) et €85 millions liés au goodwill du secteur Serbie. Le Groupe a également comptabilisé des pertes de valeur sur l'enseigne Piccadilly en Bulgarie pour €15 millions et sur d'autres immobilisations incorporelles chez Delhaize America pour €2 millions. En outre, le Groupe a enregistré des pertes de valeur de €45 millions sur immobilisations corporelles liées à (i) 11 magasins à fermer et 3 magasins sous-performants aux Etats-Unis, pour un montant total de €12 millions, (ii) 6 magasins à fermer et 57 magasins sous-performants dans le Sud-Est de l'Europe (€28 millions) et (iii) 1 magasin fermé et 6 magasins sous-performants en Belgique (€5 millions). De plus, des pertes de valeur de €14 millions ont été comptabilisées sur des immeubles de placement, principalement 15 propriétés aux Etats-Unis et un entrepôt en Albanie. Enfin, les actifs détenus en vue de la vente chez Maxi Group ont été dépréciés de €18 millions suite à l'affaiblissement du marché immobilier et à la détérioration de propriétés en vente.

En 2011, le Groupe a réalisé une révision de son portefeuille de magasins et, par conséquent, a enregistré des pertes de valeur pour 126 magasins et un centre de distribution aux Etats-Unis (€115 millions en plus des €5 millions déjà enregistrés sur plusieurs magasins durant l'année) et plusieurs de ses immeubles de placement (€17 millions).

Le poste "Autre" consiste essentiellement en dépenses liées aux ouragans et aux catastrophes naturelles ainsi qu'en charges de provision/règlement de litiges.

## 29. Résultat financier

### 29.1 Charges financières

| (en millions de €)   | Note | 2013       | 2012       | 2011       |
|--|------|------------|------------|------------|
| Intérêts sur emprunts à long et à court terme  |      | 123        | 134        | 120        |
| Amortissement des décotes (primes) et des coûts de financement   |      | 4          | 5          | 7          |
| Intérêts sur contrats de location-financement  |      | 57         | 67         | 68         |
| Intérêts imputés aux provisions pour magasins fermés (écoulement du temps)   | 20.1 | 5          | 6          | 3          |
| <b>Total des charges d'intérêt</b>   |      | <b>189</b> | <b>212</b> | <b>198</b> |
| Pertes (profits) de change sur instrument de dette couvert par une couverture de flux de trésorerie                                  | 30   | —          | (1)        | 7          |
| Reclassement des pertes (profits) de juste valeur sur couverture de flux de trésorerie depuis les autres éléments du résultat global | 19   | —          | 4          | (5)        |
| <b>Impact total des couvertures de flux de trésorerie</b>  |      | <b>—</b>   | <b>3</b>   | <b>2</b>   |
| Pertes (profits) de juste valeur sur instruments de dette - couvertures de juste valeur  | 19   | (22)       | 3          | (5)        |
| Pertes (profits) de juste valeur sur instruments dérivés - couvertures de juste valeur   | 19   | 22         | (6)        | 5          |
| <b>Impact total des couvertures de juste valeur</b>  |      | <b>—</b>   | <b>(3)</b> | <b>—</b>   |
| Pertes (profits) de change sur instruments de dette  | 30   | 14         | 13         | (17)       |
| Pertes (profits) de juste valeur sur swaps croisés de taux d'intérêt et de devises   |      | (13)       | (4)        | 2          |
| Amortissement de pertes différées sur instruments de couverture abandonnés   | 16   | 1          | —          | —          |
| Autres charges financières   |      | 6          | 27         | 9          |
| Moins: intérêts incorporés dans le coût des actifs   |      | —          | (2)        | (2)        |
| <b>Total</b>   |      | <b>197</b> | <b>246</b> | <b>192</b> |

En janvier 2013, les \$99 millions restants des \$300 millions d'obligations senior, émises en février 2009 et venant à échéance en 2014 et faisant partie d'une relation désignée de couverture de flux de trésorerie (voir Note 19) ont été remboursés sans impact significatif sur les résultats. En 2012, \$201 millions ont été remboursés et un profit de change de €1 million a été réalisé comparé à une perte de €7 millions en 2011. Ce montant et les effets correspondants sur les intérêts sont compensés par les ajustements de reclassement provenant des autres éléments du résultat global vers le compte de résultats relatifs à l'instrument de couverture (perte de €2 millions en 2012 et profit de €5 millions en 2011). De plus, une perte de €2 millions était recyclée dans les autres éléments du résultat global vers le compte de résultats 2012 suite au rachat des obligations senior en décembre 2012 (voir Note 18.1) et à l'abandon de la comptabilité de couverture.

En 2013, les autres charges financières comprennent principalement des commissions d'engagement pour des lignes de crédit.

En 2012, ce poste comprenait €17 millions de coûts de transaction nets liés au refinancement de la dette (voir Note 18.1) consistant en (i) une perte nette sur remboursements de dettes de €14 millions (€36 millions de primes convenues de remboursement anticipé et partiellement compensées par des profits de juste valeur de €22 millions sur les obligations concernées), et (ii) le règlement de swaps croisés de taux d'intérêt et de devises (€3 millions).

Les coûts d'emprunt qui sont attribuables à la construction ou la production d'actifs qualifiés ont été incorporés dans le coût de ces actifs sur base d'un taux d'intérêt moyen de 5,5%, 5,6% et 6,2% en 2013, 2012 et 2011, respectivement.

### 29.2 Produits des investissements

| (en millions de €)  | Note | 2013     | 2012      | 2011      |
|---|------|----------|-----------|-----------|
| Intérêts et dividendes sur dépôts bancaires et titres de placement                  |      | 9        | 5         | 9         |
| Profits sur cession de titres   |      | —        | 6         | 8         |
| Profits de change sur actifs financiers   | 30   | —        | 3         | 7         |
| Profits (pertes) de juste valeur sur swaps de devises et contrats de change à terme |      | —        | —         | (2)       |
| Autres produits des investissements   |      | —        | 2         | 1         |
| <b>Total</b>  |      | <b>9</b> | <b>16</b> | <b>23</b> |

Aucune perte de valeur sur actifs financiers n'a été enregistrée en 2013, 2012 et 2011.

## 30. Pertes (profits) de change nets

Les différences de change ont été prises en charge (créditées) dans le compte de résultats, hors impact de la comptabilité de couverture et des couvertures économiques, comme suit:

| (en millions de €)                      | Note | 2013      | 2012     | 2011        |
|---|------|-----------|----------|-------------|
| Coût des ventes                         |      | —         | 1        | —           |
| Charges administratives et commerciales |      | —         | (2)      | 1           |
| Charges financières                     | 29.1 | 14        | 12       | (10)        |
| Produits des investissements            | 29.2 | —         | (3)      | (7)         |
| <b>Total</b>                            |      | <b>14</b> | <b>8</b> | <b>(16)</b> |

## 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. Les actions potentielles dilutives sont uniquement relatives aux avantages fondés sur des actions (voir Note 21.3). Les avantages fondés sur des actions qui sont dilutifs sont supposés avoir été exercés et les produits supposés de ces instruments sont considérés comme provenant de l'émission d'actions ordinaires au cours moyen du marché d'actions ordinaires durant la période. La différence entre le nombre d'actions ordinaires émises et le nombre d'actions ordinaires qui auraient été émises au cours moyen du marché d'actions ordinaires durant la période est traitée comme une émission d'actions ordinaires sans contrepartie.

Approximativement 3 982 153, 4 581 153 et 2 651 448 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 2013, 2012 et 2011, respectivement, en raison de leur effet antidilutif, leur prix d'exercice moyen étant plus élevé que le prix moyen du marché durant l'année.

Le calcul du bénéfice de base et du bénéfice dilué par action pour 2013, 2012 et 2011 était le suivant:

| (en millions de €, sauf nombre d'actions et bénéfice par action)   | 2013        | 2012        | 2011        |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Bénéfice net des activités poursuivies   | 226         | 160         | 465         |
| Bénéfice (perte) net(te) des activités poursuivies attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle | 4           | (2)         | —           |
| Part du Groupe dans le bénéfice net des activités poursuivies pour le bénéfice de base et dilué              | 222         | 162         | 465         |
| Résultat des activités abandonnées, net d'impôts   | (43)        | (58)        | 7           |
| Part du Groupe dans le bénéfice net pour le bénéfice de base et dilué  | 179         | 104         | 472         |
| Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation   | 101 029 095 | 100 777 257 | 100 683 828 |
| Ajusté pour l'effet dilutif des avantages fondés sur des actions   | 540 552     | 356 326     | 742 075     |
| Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées en circulation   | 101 569 647 | 101 133 583 | 101 425 903 |
| <b>Bénéfice de base par action ordinaire (en €):</b>   |             |             |             |
| Des activités poursuivies  | 2,20        | 1,61        | 4,62        |
| Des activités abandonnées  | (0,43)      | (0,57)      | 0,07        |
| Bénéfice de base par action attribuable aux actionnaires du Groupe   | <b>1,77</b> | <b>1,03</b> | <b>4,69</b> |
| <b>Bénéfice dilué par action ordinaire (en €):</b>   |             |             |             |
| Des activités poursuivies  | 2,19        | 1,60        | 4,59        |
| Des activités abandonnées  | (0,43)      | (0,57)      | 0,07        |
| Bénéfice dilué par action attribuable aux actionnaires du Groupe   | <b>1,76</b> | <b>1,03</b> | <b>4,65</b> |

## 32. Informations relatives aux parties liées

Plusieurs filiales du Groupe octroient des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à des employés du Groupe. Les paiements faits à ces régimes et les dettes et créances envers ces régimes sont décrits dans la Note 21.

### Rémunération des administrateurs

Le montant individuel des rémunérations octroyées aux Administrateurs pour les exercices 2013, 2012 et 2011 est repris dans le chapitre Gouvernance d'entreprise de ce rapport annuel. Le total des rémunérations brutes des Administrateurs, avant déduction du précompte professionnel, est le suivant:

| (en milliers de €)   | 2013         | 2012         | 2011         |
|--|--------------|--------------|--------------|
| <b>Total des rémunérations des Administrateurs non exécutifs</b> | <b>985</b>   | <b>998</b>   | <b>1 049</b> |
| <b>Administrateur exécutif</b>                                   |              |              |              |
| Baron Beckers-Vieujant <sup>(1)</sup>                            | 80           | 80           | 80           |
| <b>Total</b>   | <b>1 065</b> | <b>1 078</b> | <b>1 129</b> |

<sup>(1)</sup> Les montants se rapportent uniquement à sa rémunération en tant qu'administrateur et ne comprennent pas sa rémunération en tant qu'Administrateur Délégué.

### Rémunération du Comité Exécutif

Le tableau ci-après reprend le nombre de performance et restricted stock unit awards, de stock options et de warrants attribué par le Groupe en 2013, 2012 et 2011 au Comité Exécutif. Pour plus de détails sur les plans de rémunération fondée sur des actions, voir Note 21.3.

|                               | 2013    | 2012    | 2011    |
|-------------------------------|---------|---------|---------|
| Performance stock unit awards | 32 359  | —       | —       |
| Restricted stock unit awards  | —       | 62 349  | 24 875  |
| Stock options et warrants     | 280 974 | 527 737 | 173 583 |

Pour plus d'informations concernant le nombre de performance et restricted stock unit awards, de stock options et de warrants attribués ainsi que la rémunération effectivement payée (pour les services qu'ils ont fournis en toute capacité au Groupe) au cours des années respectives aux Administrateurs Délégués et aux autres membres du Comité Exécutif, veuillez vous référer au Rapport de Rémunération inclus dans la "Déclaration de Gouvernance d'Entreprise" de ce rapport annuel.

Le montant global des rémunérations du Comité Exécutif, comptabilisé dans le compte de résultats, est résumé ci-dessous.

Les montants sont bruts avant prélèvement du précompte professionnel et des cotisations de sécurité sociale dues par les employés et comprennent les cotisations de sécurité sociale dues par la Société. Ils ne comprennent pas la rémunération de l'ancien Administrateur Délégué en tant qu'administrateur de la Société indiquée séparément ci-dessus.

En 2013, le montant des rémunérations inclut les indemnités de cessation d'emploi de l'ancien CEO qui a quitté la société fin 2013, la partie proportionnelle de la rémunération et les indemnités de cessation d'emploi de trois autres membres du Comité Exécutif qui ont quitté la société en 2013 et la partie proportionnelle de la rémunération du nouveau CEO et d'un nouveau membre du Comité Exécutif qui ont rejoint la Société en 2013.

En 2012, le montant des rémunérations inclut la partie proportionnelle de la rémunération de deux membres du Comité Exécutif qui ont rejoint la société en 2012, et la partie proportionnelle de la rémunération d'un membre du Comité Exécutif qui a quitté la société ainsi que ses indemnités de cessation d'emploi.

| (en millions de €)  | 2013      | 2012      | 2011      |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Avantages à court terme <sup>(1)</sup>  | 9         | 8         | 6         |
| Avantages de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi <sup>(2)</sup>     | 1         | 1         | 1         |
| Autres avantages à long terme <sup>(3)</sup>  | 1         | 1         | 2         |
| Indemnités de cessation d'emploi  | 17        | 1         | —         |
| Rémunération fondée sur des actions   | 3         | 3         | 3         |
| <b>Total des charges de rémunération comptabilisées dans le compte de résultats</b> | <b>31</b> | <b>14</b> | <b>12</b> |

(1) Les avantages à court terme comprennent le salaire de base et autres avantages à court terme, le bonus annuel à payer au cours de l'année qui suit pour des résultats réalisés au cours des années respectives et la partie comptabilisée en 2013 des incitants de rétention octroyés en 2013 à certains membres du Comité Exécutif.

(2) Les membres du Comité Exécutif bénéficient de régimes de retraite qui varient régionalement (voir Note 21.1). Les montants représentent les cotisations de l'employeur pour les régimes à cotisations définies et le coût pour l'employeur des services rendus pour les régimes à prestations définies.

(3) Les autres avantages à long terme représentent les primes de performance en espèces du Plan d'Intéressement à Long Terme lancé en 2003. Les primes de performance en espèces prévoient des paiements en espèces aux bénéficiaires à la fin de périodes de performance de 3 ans sur base d'objectifs clairement définis. Les montants représentent la charge comptabilisée par le Groupe durant les années respectives, estimée sur base des performances réalisées et prévues. Les estimations sont ajustées chaque année et au moment du paiement final.

Suite à sa démission, Roland Smith, qui a été membre du Comité Exécutif jusqu'au 4 septembre 2013, a exercé 300 000 warrants et la levée de restriction de ses restricted stock units (40 000) a été accélérée. Par conséquent, il a vendu 320 360 actions au Groupe Delhaize (voir Note 16).

### 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 clôture sans pénalité sont exclus.

Au 31 décembre 2013, les engagements d'achat s'élevaient à €155 millions (2012: €164 millions et 2011: €238 millions), dont €44 millions liés à l'acquisition d'immobilisations corporelles principalement et d'immobilisations incorporelles dans une moindre mesure.

Les engagements relatifs aux contrats de location sont décrits dans la Note 18.3.

### 34. Passifs éventuels et garanties financières

Dans le cours normal de ses opérations, le Groupe Delhaize est parfois impliqué dans des actions judiciaires. Le Groupe Delhaize n'a pas connaissance de litiges, de procédures d'arbitrage ou administratives en cours ou de menaces de telles actions ou procédures (individuellement ou collectivement) qui pourrait 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 2011, 2012 et 2013, le Groupe Delhaize prévoit des contrôles en 2014. Alors que le résultat final de ces contrôles fiscaux n'est pas certain, le Groupe a considéré le mérite des positions prises dans ses déclarations fiscales dans l'évaluation globale de ses provisions fiscales et pense avoir enregistré les passifs adéquats dans ses comptes consolidés. Sur base de l'évaluation des dettes fiscales potentielles et du mérite des positions prises dans ses déclarations fiscales, il est improbable que des risques fiscaux éventuels au-delà des montants actuellement comptabilisés dans ses comptes consolidés aient un impact significatif sur sa condition financière ou ses résultats futurs.

Le Groupe Delhaize est de temps en temps sujet à des enquêtes ou requêtes par les autorités de la concurrence liées à des violations potentielles des lois relatives à la concurrence dans les juridictions où il a des activités.

Dans ce contexte, en 2007, des représentants du Conseil belge de la Concurrence ont visité les bureaux d'achat de Delhaize Belgique à Zellik, Belgique, et ont demandé certains documents. Cette visite faisait partie d'une enquête nationale touchant plusieurs sociétés actives dans la fourniture et la distribution en Belgique de produits des secteurs droguerie, parfumerie et hygiène. En 2012, l'Auditorat du Conseil belge de la Concurrence a rendu son rapport d'enquête impliquant 11 fournisseurs et 7 distributeurs, dont Delhaize Belgique, dans une coordination alléguée de hausse des prix pour certains produits de beauté et d'hygiène vendus en Belgique de 2002 à 2007. En 2013, Delhaize Belgique et d'autres distributeurs ont introduit un recours contre la décision de l'Auditorat d'utiliser certains documents saisis durant les visites à Zellik et aux installations d'autres sociétés et ont demandé une suspension de la procédure actuellement devant le Conseil belge de la Concurrence. Une décision de la Cour d'Appel de Bruxelles devrait être rendue en mars ou en avril 2014, et une décision quant au bien-fondé des problèmes de procédures possibles d'ici la fin 2014. Sur base des informations contenues dans le rapport d'enquête et des précédents en la matière, le Groupe Delhaize ne dispose pas des informations nécessaires pour estimer un éventuel impact financier qui pourrait résulter de toute décision future du Conseil de la Concurrence. Selon la loi belge, les amendes pour des infractions au droit de la concurrence sont calculées sur le chiffre d'affaires des produits impliqués dans l'infraction lors du dernier exercice des activités de coordination alléguée, plafonnées à 10% des revenus belges annuels du Groupe de l'année précédant la décision du Conseil de la Concurrence. Cependant, il existe de nombreuses variables et incertitudes quant à l'application d'une législation aux faits et circonstances de cette enquête, quel que soit le résultat de la procédure en cours devant la Cour d'Appel. De plus, une décision du Conseil ne devrait pas être rendue avant 2015, et, selon la loi belge actuelle, les parties ont le droit d'interjeter appel d'une décision du Conseil au tribunal. Par conséquent, le Groupe Delhaize ne dispose pas de suffisamment d'informations pour pouvoir faire une estimation fiable d'un impact financier éventuel et de son timing.

Dans une affaire séparée, liée à une autre filiale du Groupe Delhaize, Mega Image en Roumanie, la société a répondu depuis 2009 à une série de questionnaires envoyés par le Conseil roumain de la Concurrence à plusieurs fournisseurs et distributeurs actifs en Roumanie liés à une enquête antitrust en cours. Les questionnaires concernent des relations contractuelles et commerciales entre les distributeurs et les fournisseurs alimentaires locaux. Au 31 décembre 2013, ces enquêtes à grande échelle n'ont pas donné lieu à la publication d'un rapport d'enquête ni à une communication des griefs. La législation roumaine stipule que les éventuelles amendes antitrust se basent sur un pourcentage du chiffre d'affaires total de l'année précédant une décision du Plenum roumain de la Concurrence.

Dans une affaire impliquant des actionnaires et concernant la filiale détenue à 100% par le Groupe en Grèce, le Groupe Delhaize a été avisé, en 2011, que des anciens actionnaires grecs d'Alfa Beta Vassilopoulos S.A., qui détenaient ensemble 7% des actions d'Alfa Beta, ont déposé une plainte auprès du Tribunal de Première Instance d'Athènes en contestation du prix payé par le Groupe Delhaize au cours du processus de cession forcée qui avait été approuvé par la Hellenic Capital Markets Commission. Le Groupe estime que la transaction de cession forcée a été exécutée et finalisée conformément à toutes les exigences légales et réglementaires. Le Groupe Delhaize continue d'examiner le bien-fondé et toute exposition potentielle de cette plainte et se défendra vigoureusement contre celle-ci. La première audience a eu lieu en 2013 et le Tribunal de Première Instance d'Athènes a désigné un expert financier pour aider le Tribunal à évaluer la valeur des actions d'Alfa Beta lorsque la cession forcée a été lancée. La décision du Tribunal de Première Instance d'Athènes est prévue en 2014.

Après la clôture de l'accord de vente par le Groupe Delhaize de Sweetbay, Harveys et Reid's, le Groupe garantira un certain nombre de contrats existants de location simple et de location-financement, qui courent jusqu'en 2036 au plus tard. En cas de défaut de paiement futur de la part de l'acheteur, le Groupe Delhaize assumera l'obligation financière envers les propriétaires. Le tableau ci-dessous reprend les paiements minimaux futurs au titre de la location sur la durée du bail non résiliable des contrats de location garantis, en excluant d'autres coûts directs tels que l'entretien des parties communes et les impôts immobiliers, au 31 décembre 2013. Actuellement, le Groupe ne s'attend pas à devoir payer un quelconque montant dans le cadre de ces garanties.

| (en millions de €)  | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Au-delà | Total |
|---|------|------|------|------|------|---------|-------|
| <b>Contrats de location-financement</b>   |      |      |      |      |      |         |       |
| Paiements minimaux futurs au titre de la location   | 7    | 7    | 7    | 7    | 7    | 52      | 87    |
| Moins montant représentant les intérêts   | (5)  | (5)  | (5)  | (4)  | (4)  | (18)    | (41)  |
| Valeur actualisée des paiements minimaux futurs au titre de la location                   | 2    | 2    | 2    | 3    | 3    | 34      | 46    |
| <b>Contrats de location simple</b>  |      |      |      |      |      |         |       |
| Paiements minimaux futurs au titre de la location (en vertu des contrats non résiliables) | 14   | 14   | 14   | 13   | 11   | 47      | 113   |

En outre, au 31 décembre 2013, le Groupe Delhaize a émis d'autres garanties financières pour un montant total de €3 millions.

## 35. Événements postérieurs à la date du bilan

En février 2014, le Groupe Delhaize a annoncé la vente prévue de ses activités bulgares à AP Mart. Le Groupe prévoit d'enregistrer une perte de valeur d'approximativement €10 millions et classera ensuite ces activités en tant qu'actifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées. La transaction devrait se clôturer au deuxième trimestre 2014 et est soumise à l'approbation réglementaire ainsi qu'aux conditions normales de clôture et d'ajustements du fonds de roulement.

En février 2014 également, le Groupe Delhaize a reçu l'approbation de la Federal Trade Commission (FTC) américaine pour procéder à la vente de ses activités Sweetbay, Harveys et Reid's à Bi-Lo (voir Note 5.2). Dans le cadre de cette autorisation, Bi-Lo a accepté de désinvestir 12 magasins de Delhaize America et le Groupe Delhaize a accepté de conserver deux autres magasins et de les convertir à l'enseigne Food Lion. L'approbation finale par la FTC sera émise après une période de consultations de 30 jours.

## 36. Liste des sociétés consolidées et des coentreprises

### A. Consolidées par intégration globale

|   |  | Actions détenues en % |       |       |
|---|--|-----------------------|-------|-------|
|   |  | 2013                  | 2012  | 2011  |
| Alfa Beta Vassilopoulos S.A.                                | 81, Spaton Avenue, Gerakas, Athènes, Grèce   | 100,0                 | 100,0 | 100,0 |
| Alliance Wholesale Solutions, LLC                           | 145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis                                | 100,0                 | 100,0 | —     |
| Anadrasis S.A. <sup>(1)</sup>                               | 81, Spaton Avenue, Gerakas, Athènes, Grèce   | —                     | 100,0 | 100,0 |
| Aniserco SA   | Rue Osseghem 53, 1080 Bruxelles, Belgique  | 100,0                 | 100,0 | 100,0 |
| Athenian Real Estate Development, Inc. <sup>(2)</sup>       | 145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis                                | —                     | 100,0 | 100,0 |
| ATTM Consulting and Commercial, Ltd. <sup>(2)</sup>         | Kyriakou Matsi, 16 Eagle House, 10th floor, Agioi Omologites, P.C. 1082, Nicosie, Chypre | —                     | 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 <sup>(2)</sup>              | 2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis                                    | —                     | 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 <sup>(2)</sup>            | 2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis                                    | —                     | 100,0 | 100,0 |
| Centar za obuchenje i prekvalifikacija EOOD                 | Bitolya 1A str, Varna, Bulgarie  | 100,0                 | 100,0 | 100,0 |
| C Market a.d. Beograd                                       | Jurija Gagarina Street, 14, 11 070 Novi Beograd, Serbie                                  | 75,4                  | 75,4  | 75,4  |
| Delhaize Albania SHPK <sup>(3)</sup>                        | Autostrada Tiranë – Durrës, Km. 7, Kashar, Albanie                                       | —                     | 100,0 | 100,0 |
| Delhaize America Distribution, LLC <sup>(4)</sup>           | 2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis                                    | 100,0                 | —     | —     |
| Delhaize America, LLC                                       | 2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis                                    | 100,0                 | 100,0 | 100,0 |
| Delhaize America Shared Services Group, LLC                 | 2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis                                    | 100,0                 | 100,0 | 100,0 |
| Delhaize America Supply Chain Services, Inc. <sup>(4)</sup> | 2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis                                    | 100,0                 | —     | —     |
| Delhaize BH d.o.o. Banja Luka                               | Branka Popovića 115, 78000 Banja Luka, Bosnie-Herzégovine                                | 100,0                 | 100,0 | 100,0 |
| Delhaize Distribution Luxembourg S.A.                       | Rue d'Olm 51, 8281 Kehlen, Grand-Duché de Luxembourg                                     | 100,0                 | 100,0 | 100,0 |
| Delhaize Finance B.V.                                       | 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 05401-4477, Etats-Unis                     | 100,0                 | 100,0 | 100,0 |
| Delhaize Luxembourg S.A.                                    | Rue d'Olm 51, Z.I., 8281 Kehlen, Grand-Duché de Luxembourg                               | 100,0                 | 100,0 | 100,0 |
| Delhaize Montenegro d.o.o. Podgorica <sup>(3)</sup>         | Josipa Broza Tita 23a, 81 000 Podgorica, Monténégro                                      | —                     | 100,0 | 100,0 |
| Delhaize Serbia d.o.o. Beograd                              | Jurija Gagarina Street, 14, 11 070 Novi Beograd, Serbie                                  | 100,0                 | 100,0 | 100,0 |
| Delhaize The Lion America, LLC                              | 2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis                                    | 100,0                 | 100,0 | 100,0 |
| Delhaize The Lion Coordination Center 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  | Bld de l'Humanité 219/221, 1620 Drogenbos, Belgique                                      | 100,0                 | 100,0 | 100,0 |
| Delimmo SA  | Rue Osseghem 53, 1080 Bruxelles, Belgique  | 100,0                 | 100,0 | 100,0 |
| Dofalex SCSA <sup>(4)</sup>                                 | Rue Osseghem 53, 1080 Bruxelles, Belgique  | 100,0                 | —     | —     |
| DZA Brands, LLC   | 2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis                                    | 100,0                 | 100,0 | 100,0 |
| Ela d.o.o. Kotor <sup>(3)</sup>                             | Trg od oruzja bb, Kotor, Monténégro  | —                     | 100,0 | 51,0  |
| ENA S.A.  | 81, Spaton Avenue, Gerakas, Athènes, Grèce   | —                     | —     | 100,0 |
| FL Food Lion, LLC <sup>(2)</sup>                            | 2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis                                    | —                     | 100,0 | 100,0 |
| Food Lion, LLC  | 2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis                                    | 100,0                 | 100,0 | 100,0 |
| Fourth Retained Subsidiary, LLC <sup>(4)</sup>              | 2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis                                    | 100,0                 | —     | —     |
| Guiding Stars Licensing Company                             | 145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis                                | 100,0                 | 100,0 | 100,0 |
| Hannaford Bros. Co., LLC                                    | 145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis                                | 100,0                 | 100,0 | 100,0 |
| Hannaford Energy, LLC                                       | 145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis                                | 100,0                 | 100,0 | 100,0 |
| Hannaford Licensing Corp. <sup>(2)</sup>                    | 145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis                                | —                     | 100,0 | 100,0 |
| Hannaford Trucking Company                                  | 145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis                                | 100,0                 | 100,0 | 100,0 |

|  |  | <b>Actions détenues en %</b> |             |             |
|--|--|------------------------------|-------------|-------------|
|  |  | <b>2013</b>                  | <b>2012</b> | <b>2011</b> |
| Hannbro Company <sup>(2)</sup>   | 145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis.                   | —                            | 100,0       | 100,0       |
| Harvey's Stamping Company, LLC   | 2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28187, 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       | 100,0       |
| Holding and Food Trading Company Single Partner LLC & Co Ltd Partnership | 81, Spaton Avenue, Gerakas, Athènes, Grèce                                   | 100,0                        | 100,0       | 100,0       |
| Huro NV  | Rue Osseghem 53, 1080 Bruxelles, Belgique                                    | —                            | —           | 100,0       |
| I-Del Retail Holdings, Ltd.  | 70 Sir John Rogerson's Quay, Dublin 2, Irlande                               | 100,0                        | 100,0       | 100,0       |
| J.H. Harveys Co., LLC  | 727 South Davis Street, Nashville, GA 31639, Etats-Unis                      | 100,0                        | 100,0       | 100,0       |
| Kash n' Karry Food Stores, Inc.  | 3801 Sugar Palm Drive, Tampa, FL 33619, Etats-Unis                           | 100,0                        | 100,0       | 100,0       |
| Kingo CVA  | Mechelseweg 50, 1880 Kappelle-op-den-Bos, Belgique                           | 100,0                        | 100,0       | —           |
| Leoburg NV   | Rue Osseghem 53, 1080 Bruxelles, Belgique                                    | 100,0                        | 100,0       | 100,0       |
| Liberval SA <sup>(1)</sup>   | Rue Osseghem 53, 1080 Bruxelles, Belgique                                    | —                            | 100,0       | —           |
| Lion Lux Finance S.à r.l.  | Rue d'Olm 51, 8281 Kehlen, Grand-Duché de Luxembourg                         | 100,0                        | 100,0       | 100,0       |
| Lion Real Estate Albania SHPK  | Autostrada Tiranë – Durrës, Km. 7, Kashar, Albanie                           | 100,0                        | 100,0       | —           |
| Lion Retail Holding S.à r.l.   | Rue d'Olm 51, 8281 Kehlen, Grand-Duché de Luxembourg                         | 100,0                        | 100,0       | 100,0       |
| Lithia Springs Holdings, LLC (précédemment Lithia Springs, LLC)          | P.O. Box 517, Ochlocknee, GA 31773, Etats-Unis                               | 60,0                         | 60,0        | 60,0        |
| Marietta Retail Holdings, LLC  | 3735 Beam Rd, Unit B, Charlotte, NC 28217, Etats-Unis                        | 0,0                          | 0,0         | 0,0         |
| Marion Real Estate Investments, LLC                                      | 2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis                        | 100,0                        | 100,0       | 100,0       |
| Martin's Foods of South Burlington, Inc. <sup>(1)</sup>                  | 145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis                    | —                            | 100,0       | 100,0       |
| Martin's Foods of South Burlington, LLC <sup>(4)</sup>                   | 145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis                    | 100,0                        | —           | —           |
| MC Portland, LLC   | 145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis                    | 100,0                        | 100,0       | 100,0       |
| Mega Doi S.R.L. <sup>(2)</sup>   | 39-49 Nicolae Titulescu Avenue, 1st district, Bucarest, Roumanie             | —                            | 99,2        | 99,2        |
| Mega Image S.R.L.  | 95 Siret Street, 1st district, Bucarest, Roumanie                            | 100,0                        | 100,0       | 100,0       |
| Molmart NV <sup>(2)</sup>  | Rue Osseghem 53, 1080 Bruxelles, Belgique                                    | —                            | 100,0       | 100,0       |
| Morrills Corner, LLC   | 145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis                    | 100,0                        | 100,0       | 100,0       |
| Oxon Run Inc.  | 2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis                        | 75,0                         | 75,0        | 75,0        |
| Pekabeta a.d. Beograd  | Jurija Gagarina Street, 14, 11 070 Novi Beograd, Serbie                      | —                            | —           | 95,6        |
| Piccadilly AD  | Istoria Slavyanobulgarska Street 21A, 1220 Sofia, Bulgarie                   | 100,0                        | 100,0       | 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       |
| Redelcover S.A.  | Rue de Merl 74, 2146 Luxembourg, Grand-Duché de Luxembourg                   | 100,0                        | 100,0       | 100,0       |
| Retained Subsidiary One, LLC <sup>(4)</sup>                              | 2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis                        | 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 Gand, Belgique  | —                            | —           | 100,0       |
| Second Retained Subsidiary, LLC <sup>(4)</sup>                           | 2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis                        | 100,0                        | —           | —           |
| Serdelco S.A.S.  | Parc des Moulins, Avenue de la Créativité 4, 59650 Villeneuve d'Ascq, France | 100,0                        | 100,0       | 100,0       |
| Sinking Spring Retail Holdings, LLC                                      | 3735 Beam Rd, Unit B, Charlotte, NC 28217, Etats-Unis                        | 0,0                          | 0,0         | 0,0         |
| Smart Food Shopping SA   | Chaussée de Wavre 42A, 5030 Gembloux, Belgique                               | 100,0                        | 100,0       | 100,0       |
| SS Morrills, LLC   | 145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis                    | 100,0                        | 100,0       | 100,0       |
| Summit Commons Retail Holdings, LLC                                      | 3735 Beam Rd, Unit B, Charlotte, NC 28217, Etats-Unis                        | 0,0                          | 0,0         | 0,0         |
| Superb Beverage Inc.   | 2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis                        | 0,0                          | 0,0         | 0,0         |
| The Pride Reinsurance Company, Ltd.                                      | The Metropolitan Building, 3rd Floor, James Joyce Street, Dublin 1, Irlande  | 100,0                        | 100,0       | 100,0       |
| Third Retained Subsidiary, LLC <sup>(4)</sup>                            | 2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis                        | 100,0                        | —           | —           |
| TP Srbija a.d. Kragujevac  | Crvenog barjaka bb, 34000 Kragujevac, Serbie                                 | 100,0                        | 100,0       | 95,4        |
| TP Stadel d.o.o. Kragujevac  | Crvenog barjaka bb, 34000 Kragujevac, Serbie                                 | 100,0                        | 100,0       | 95,4        |

|                           |   | <b>Actions détenues en %</b> |             |             |
|---------------------------|---|------------------------------|-------------|-------------|
|                           |   | <b>2013</b>                  | <b>2012</b> | <b>2011</b> |
| Victory Distributors, LLC | 145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, États-Unis | 100,0                        | 100,0       | 100,0       |
| Wambacq & Peeters NV      | Isidoor Crockaertstraat 25, 1731 Zellik, Belgique         | —                            | —           | 85,0        |
| Wintrucks NV              | Rue Osseghem 53, 1080 Bruxelles, Belgique                 | —                            | —           | 88,0        |
| Zvezdara a.d. Beograd     | Živka Davidovica 64, Belgrade, Serbie                     | 68,2                         | 68,2        | 68,2        |

- (1) Fusionnée dans une société du Groupe en 2013.  
 (2) Liquidée en 2013.  
 (3) Vendue en 2013.  
 (4) Société nouvellement créée ou acquise en 2013.

## B. Coentreprises

|                           |   | <b>Actions détenues en %</b> |             |             |
|---------------------------|---|------------------------------|-------------|-------------|
|                           |   | <b>2013</b>                  | <b>2012</b> | <b>2011</b> |
| P.T. Lion Super Indo, LLC | Menara Bidakara 2, 19th Floor<br>Jl. Jend. Gatot Soebroto Kav. 71 -73<br>Pancoran, Jakarta Selatan 12870, Indonésie | 51,0                         | 51,0        | 51,0        |

Super Indo est comptabilisé comme coentreprise appliquant la "méthode de mise en équivalence", étant donné que le Groupe Delhaize partage le contrôle avec un tiers (voir Note 2.2). Le tableau ci-dessous reprend les informations financières résumées de Super Indo établies selon les normes IFRS (individuelles), ajustées pour des différences dans les méthodes comptables entre le Groupe et Super Indo:

| (en millions de €)                            | <b>31 décembre</b> |             |             |
|---|--------------------|-------------|-------------|
|   | <b>2013</b>        | <b>2012</b> | <b>2011</b> |
| <b>Bilan</b>                                  |                    |             |             |
| Actifs non courants                           | 33                 | 38          | 32          |
| Actifs courants                               | 57                 | 54          | 52          |
| Passifs non courants                          | 2                  | 2           | 2           |
| Passifs courants                              | 41                 | 35          | 31          |
| <b>Etat du résultat global</b>                |                    |             |             |
| Bénéfice avant impôt et activités abandonnées | 8                  | 9           | 10          |
| Bénéfice net des activités poursuivies        | 7                  | 7           | 8           |
| Autres éléments du résultat global            | —                  | —           | —           |
| Total autres éléments du résultat global      | 7                  | 7           | 8           |

# Informations supplémentaires

## Données trimestrielles (non audité)

(en millions de €, sauf bénéfice par action)

|   | Année<br>complète | 1 <sup>er</sup><br>trimestre | 2 <sup>ème</sup><br>trimestre | 3 <sup>ème</sup><br>trimestre | 4 <sup>ème</sup><br>trimestre |
|---|-------------------|------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| <b>2013</b>   |                   |                              |                               |                               |                               |
| Revenus   | 21 108            | 5 144                        | 5 287                         | 5 339                         | 5 338                         |
| Bénéfice brut   | 5 104             | 1 266                        | 1 283                         | 1 280                         | 1 275                         |
| <i>Marge brute</i>                                    | 24,2%             | 24,6%                        | 24,3%                         | 24,0%                         | 23,9%                         |
| Charges administratives et commerciales               | (4 476)           | (1 090)                      | (1 125)                       | (1 137)                       | (1 124)                       |
| <i>en pourcentage des revenus</i>                     | 21,2%             | 21,2%                        | 21,3%                         | 21,3%                         | 21,0%                         |
| Bénéfice (perte) d'exploitation                       | 487               | 173                          | 177                           | (20)                          | 157                           |
| <i>Marge d'exploitation</i>                           | 2,3%              | 3,4%                         | 3,3%                          | (0,4%)                        | 2,9%                          |
| Bénéfice (perte) net(te) des activités poursuivies    | 226               | 101                          | 103                           | (78)                          | 100                           |
| Bénéfice (perte) net(te), part du Groupe              | 179               | 61                           | 104                           | (87)                          | 101                           |
| Bénéfice (perte) net(te), part du Groupe, par action: |                   |                              |                               |                               |                               |
| De base   | 1,77              | 0,60                         | 1,03                          | (0,86)                        | 1,00                          |
| Dilué   | 1,76              | 0,60                         | 1,02                          | (0,85)                        | 0,99                          |
| <b>2012</b>   |                   |                              |                               |                               |                               |
| Revenus   | 20 991            | 5 031                        | 5 256                         | 5 369                         | 5 335                         |
| Bénéfice brut   | 5 100             | 1 237                        | 1 268                         | 1 307                         | 1 288                         |
| <i>Marge brute</i>                                    | 24,3%             | 24,6%                        | 24,1%                         | 24,4%                         | 24,1%                         |
| Charges administratives et commerciales               | (4 425)           | (1 100)                      | (1 116)                       | (1 111)                       | (1 098)                       |
| <i>en pourcentage des revenus</i>                     | 21,1%             | 21,8%                        | 21,2%                         | 20,7%                         | 20,6%                         |
| Bénéfice (perte) d'exploitation                       | 415               | 23                           | 175                           | 226                           | (9)                           |
| <i>Marge d'exploitation</i>                           | 2,0%              | 0,5%                         | 3,3%                          | 4,2%                          | (0,2%)                        |
| Bénéfice (perte) net(te) des activités poursuivies    | 160               | (7)                          | 89                            | 193                           | (115)                         |
| Bénéfice (perte) net(te), part du Groupe              | 104               | (3)                          | 87                            | 189                           | (169)                         |
| Bénéfice (perte) net(te), part du Groupe, par action: |                   |                              |                               |                               |                               |
| De base   | 1,03              | (0,02)                       | 0,86                          | 1,88                          | (1,68)                        |
| Dilué   | 1,03              | (0,02)                       | 0,86                          | 1,87                          | (1,68)                        |
| <b>2011</b>   |                   |                              |                               |                               |                               |
| Revenus   | 19 519            | 4 634                        | 4 730                         | 4 940                         | 5 215                         |
| Bénéfice brut   | 4 933             | 1 177                        | 1 180                         | 1 248                         | 1 328                         |
| <i>Marge brute</i>                                    | 25,3%             | 25,4%                        | 24,9%                         | 25,3%                         | 25,5%                         |
| Charges administratives et commerciales               | (4 098)           | (987)                        | (995)                         | (1 026)                       | (1 090)                       |
| <i>en pourcentage des revenus</i>                     | 21,0%             | 21,3%                        | 21,0%                         | 20,8%                         | 20,9%                         |
| Bénéfice d'exploitation                               | 775               | 207                          | 200                           | 233                           | 135                           |
| <i>Marge d'exploitation</i>                           | 4,0%              | 4,5%                         | 4,2%                          | 4,7%                          | 2,6%                          |
| Bénéfice net des activités poursuivies                | 465               | 121                          | 114                           | 134                           | 96                            |
| Bénéfice net, part du Groupe                          | 472               | 126                          | 117                           | 133                           | 96                            |
| Bénéfice net, part du Groupe, par action:             |                   |                              |                               |                               |                               |
| De base   | 4,69              | 1,25                         | 1,16                          | 1,32                          | 0,96                          |
| Dilué   | 4,65              | 1,24                         | 1,15                          | 1,31                          | 0,95                          |

## Nombre de magasins (fin d'année)

|  | 2013         | 2012         | 2011         | 2010         | 2009         | 2008         | 2007         | 2006               | 2005         | 2004         |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------------|--------------|--------------|
| Etats-Unis                                   | 1 360        | 1 364        | 1 462        | 1 442        | 1 423        | 1 408        | 1 387        | 1 366              | 1 354        | 1 356        |
| Belgique et Grand-Duché de Luxembourg        | 852          | 840          | 821          | 805          | 792          | 771          | 734          | 840 <sup>(1)</sup> | 806          | 745          |
| Grèce  | 281          | 268          | 251          | 223          | 216          | 201          | 159          | 148                | 135          | 129          |
| Roumanie                                     | 296          | 193          | 105          | 72           | 51           | 40           | 22           | 18                 | 16           | 16           |
| Indonésie                                    | 117          | 103          | 89           | 73           | 66           | 63           | 56           | 50                 | 46           | 42           |
| Serbie                                       | 381          | 363          | 366          | —            | —            | —            | —            | —                  | —            | —            |
| Bosnie-Herzégovine                           | 39           | 41           | 44           | —            | —            | —            | —            | —                  | —            | —            |
| Bulgarie                                     | 54           | 43           | 42           | —            | —            | —            | —            | —                  | —            | —            |
| <b>Sous-total</b>                            | <b>3 380</b> | <b>3 215</b> | <b>3 180</b> | <b>2 615</b> | <b>2 548</b> | <b>2 483</b> | <b>2 358</b> | <b>2 422</b>       | <b>2 357</b> | <b>2 288</b> |
| <b>Activités désinvesties et abandonnées</b> |              |              |              |              |              |              |              |                    |              |              |
| République tchèque                           | —            | —            | —            | —            | —            | —            | —            | 97                 | 94           | 97           |
| Slovaquie                                    | —            | —            | —            | —            | —            | —            | —            | —                  | —            | 11           |
| Allemagne                                    | —            | —            | —            | —            | —            | 4            | 4            | 3                  | 2            | 2            |
| Albanie                                      | —            | 23           | 18           | —            | —            | —            | —            | —                  | —            | —            |
| Monténégro                                   | —            | 24           | 22           | —            | —            | —            | —            | —                  | —            | —            |
| Etats-Unis (Sweetbay, Harveys & Reid's)      | 154          | 189          | 188          | 185          | 184          | 186          | 183          | 183                | 183          | 167          |
| <b>Total</b>                                 | <b>3 534</b> | <b>3 451</b> | <b>3 408</b> | <b>2 800</b> | <b>2 732</b> | <b>2 673</b> | <b>2 545</b> | <b>2 705</b>       | <b>2 636</b> | <b>2 565</b> |

(1) Y compris 132 magasins Di vendus en 2007.

## Nombre d'employés (fin d'année)

|                          | 2013           | 2012           | 2011           |
|--------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Temps plein              | 76 126         | 77 457         | 78 945         |
| Temps partiel            | 84 757         | 80 453         | 80 911         |
| <b>ETP<sup>(1)</sup></b> | <b>120 606</b> | <b>119 804</b> | <b>121 648</b> |
| Hommes                   | 76 630         | 75 102         | 77 175         |
| Femmes                   | 84 253         | 82 808         | 82 681         |
| <b>Total</b>             | <b>160 883</b> | <b>157 910</b> | <b>159 856</b> |

## Répartition géographique

|                                       | 2013           |                    | 2012           |                | 2011           |                |
|---------------------------------------|----------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                       | Total          | ETP <sup>(1)</sup> | Total          | ETP            | Total          | ETP            |
| Etats-Unis                            | 108 053        | 73 069             | 104 613        | 72 003         | 107 237        | 74 492         |
| Belgique et Grand-Duché de Luxembourg | 16 227         | 13 609             | 16 438         | 13 708         | 16 968         | 14 139         |
| Grèce                                 | 10 958         | 8 547              | 10 599         | 8 306          | 10 438         | 8 234          |
| Roumanie                              | 6 820          | 6 700              | 5 693          | 5 557          | 4 277          | 4 167          |
| Indonésie                             | 5 670          | 5 670              | 5 489          | 5 489          | 5 165          | 5 165          |
| Serbie                                | 10 716         | 10 612             | 10 860         | 10 646         | 10 890         | 10 621         |
| Bulgarie                              | 1 501          | 1 462              | 1 971          | 1 907          | 2 442          | 2 425          |
| Bosnie-Herzégovine                    | 938            | 937                | 1 053          | 1 048          | 1 245          | 1 232          |
| Monténégro                            | —              | —                  | 706            | 655            | 713            | 692            |
| Albanie                               | —              | —                  | 488            | 485            | 481            | 481            |
| <b>Total</b>                          | <b>160 883</b> | <b>120 606</b>     | <b>157 910</b> | <b>119 804</b> | <b>159 856</b> | <b>121 648</b> |

(1) Equivalent temps plein.

## Réconciliation de la croissance organique des revenus

| (en millions de €)  | 2013          | 2012          | %<br>évolution |
|---|---------------|---------------|----------------|
| <b>Revenus</b>  | <b>21 108</b> | <b>20 991</b> | <b>0,6%</b>    |
| Variation des taux de change  | 430           |               |                |
| <b>Revenus à taux de change identiques</b>  | <b>21 538</b> | <b>20 991</b> | <b>2,6%</b>    |
| Effet de l'optimisation du portefeuille de magasins aux Etats-Unis <sup>(1)</sup> | (5)           | (100)         |                |
| <b>Croissance organique des revenus</b>   | <b>21 533</b> | <b>20 891</b> | <b>3,1%</b>    |

(1) La croissance organique des revenus exclut les revenus générés par les 126 magasins aux Etats-Unis, qui ont été fermés en 2012 dans le cadre de l'optimisation du portefeuille et les revenus générés par les 11 magasins (8 Food Lion et 3 Bottom Dollar Food) qui ont été fermés début 2013.

## Résultats à taux de change identiques

| (en millions de €, sauf montants par action)    | 2013       |                                  |                    | 2012       | 2013/2012  |                    |
|---|------------|----------------------------------|--------------------|------------|------------|--------------------|
|   | Taux réels | Impacts des<br>taux de<br>change | Taux<br>identiques | Taux réels | Taux réels | Taux<br>identiques |
| Revenus   | 21 108     | 430                              | 21 538             | 20 991     | 0,6%       | 2,6%               |
| Bénéfice d'exploitation                         | 487        | 15                               | 502                | 415        | 17,3%      | 20,8%              |
| Bénéfice net des activités poursuivies          | 226        | 8                                | 234                | 160        | 41,1%      | 46,2%              |
| Bénéfice net, part du Groupe                    | 179        | 7                                | 186                | 104        | 71,8%      | 78,5%              |
| Bénéfice net de base par action, part du Groupe | 1,77       | 0,07                             | 1,84               | 1,03       | 71,4%      | 78,1%              |
| Bénéfice net dilué par action, part du Groupe   | 1,76       | 0,07                             | 1,83               | 1,03       | 71,1%      | 77,8%              |
| Cash-flow libre                                 | 669        | 16                               | 685                | 773        | -13,4%     | -11,3%             |

| (en millions de €) | 31 décembre 2013 |     |       | 31 déc. 2012 | Evolution |        |
|--------------------|------------------|-----|-------|--------------|-----------|--------|
| Dette nette        | 1 473            | (1) | 1 472 | 2 072        | -28,9%    | -29,0% |

## Réconciliation de l'EBITDA

| (en millions de €)         | 2013         | 2012         | 2011         |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Bénéfice d'exploitation    | 487          | 415          | 775          |
| A augmenter (diminuer) de: |              |              |              |
| Amortissements             | 579          | 599          | 540          |
| Pertes de valeur           | 213          | 220          | 140          |
| <b>EBITDA</b>              | <b>1 279</b> | <b>1 234</b> | <b>1 455</b> |

## Réconciliation du bénéfice net sous-jacent des activités poursuivies, part du Groupe

| (en millions de €)  | 2013       | 2012       |
|---|------------|------------|
| <b>Bénéfice net des activités poursuivies</b>   | <b>226</b> | <b>160</b> |
| A augmenter/(diminuer) de:  |            |            |
| Perte (bénéfice) nette (net) des participations ne donnant pas le contrôle                    | (4)        | 2          |
| Éléments pris en compte dans le calcul du bénéfice sous-jacent                                | 266        | 370        |
| Charges financières non récurrentes   | —          | 19         |
| Impact des éléments ci-dessus sur les impôts et les participations ne donnant pas le contrôle | (35)       | (78)       |
| Charge d'impôts non récurrente (bénéfice)   | —          | (47)       |
| <b>Bénéfice net sous-jacent des activités poursuivies, part du Groupe</b>                     | <b>453</b> | <b>426</b> |

## Aperçu financier historique

| <b>RESULTATS</b> (en millions de €)    | <b>2013</b> | <b>2012</b> | <b>2011</b> | <b>2010<sup>(4)</sup></b> | <b>2009<sup>(4)</sup></b> | <b>2008<sup>(4)</sup></b> | <b>2007<sup>(4)</sup></b> | <b>2006<sup>(4)</sup></b> |
|--|-------------|-------------|-------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Revenus                                | 21 108      | 20 991      | 19 519      | 20 850                    | 19 938                    | 19 024                    | 18 943                    | 19 215                    |
| Bénéfice d'exploitation                | 487         | 415         | 775         | 1 024                     | 942                       | 904                       | 937                       | 947                       |
| Charges financières nettes             | (188)       | (230)       | (169)       | (203)                     | (202)                     | (202)                     | (332)                     | (276)                     |
| Charge d'impôt                         | (77)        | (29)        | (145)       | (245)                     | (228)                     | (217)                     | (204)                     | (245)                     |
| Bénéfice net des activités poursuivies | 226         | 160         | 465         | 576                       | 512                       | 485                       | 401                       | 426                       |
| Bénéfice net (part du Groupe)          | 179         | 104         | 472         | 574                       | 514                       | 467                       | 410                       | 352                       |
| Cash-flow libre <sup>(1)</sup>         | 669         | 773         | (229)       | 665                       | 626                       | 162                       | 326                       | 216                       |

| <b>POSITION FINANCIERE</b> (en millions de €) |        |        |        |        |       |       |       |       |
|---|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|
| Total du bilan                                | 11 596 | 11 917 | 12 276 | 10 902 | 9 748 | 9 700 | 8 822 | 9 295 |
| Total des capitaux propres                    | 5 076  | 5 188  | 5 416  | 5 069  | 4 409 | 4 195 | 3 676 | 3 561 |
| Dette nette <sup>(1)</sup>                    | 1 473  | 2 072  | 2 660  | 1 787  | 2 063 | 2 402 | 2 244 | 2 635 |
| Valeur d'entreprise <sup>(1),(2)</sup>        | 5 899  | 5 155  | 7 082  | 7 400  | 7 472 | 6 849 | 8 281 | 8 726 |

| <b>DONNEES PAR ACTION</b> (en €)                 |       |        |        |       |       |       |       |       |
|--|-------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Bénéfice net du Groupe (de base) <sup>(3)</sup>  | 1,77  | 1,03   | 4,69   | 5,73  | 5,16  | 4,70  | 4,20  | 3,71  |
| Bénéfice net du Groupe (dilué) <sup>(3)</sup>    | 1,76  | 1,03   | 4,65   | 5,68  | 5,08  | 4,59  | 4,04  | 3,55  |
| Cash-flow libre <sup>(1),(3)</sup>               | 6,62  | 7,66   | (2,28) | 6,64  | 6,26  | 1,63  | 3,35  | 2,28  |
| Dividende brut                                   | 1,56  | 1,40   | 1,76   | 1,72  | 1,60  | 1,48  | 1,44  | 1,32  |
| Dividende net                                    | 1,17  | 1,05   | 1,32   | 1,29  | 1,20  | 1,11  | 1,08  | 0,99  |
| Ratio de pay-out (bénéfice net - part du Groupe) | 89,4% | 137,1% | 38,0%  | 30,4% | 31,4% | 31,9% | 35,2% | 36,4% |
| Capitaux propres <sup>(2)</sup>                  | 49,49 | 50,88  | 53,11  | 49,91 | 43,54 | 41,19 | 36,17 | 36,55 |
| Cours de bourse (fin d'année)                    | 43,20 | 30,25  | 43,41  | 55,27 | 53,62 | 44,20 | 60,20 | 63,15 |

| <b>RATIOS</b> (%)                               |       |       |       |       |       |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Marge d'exploitation                            | 2,3%  | 2,0%  | 4,0%  | 4,9%  | 4,7%  | 4,8%  | 4,9%  | 4,9%  |
| Taux d'impôt effectif des activités poursuivies | 25,9% | 15,7% | 23,9% | 29,8% | 30,8% | 30,9% | 33,7% | 36,5% |
| Marge nette (part du Groupe)                    | 0,8%  | 0,5%  | 2,4%  | 2,8%  | 2,6%  | 2,5%  | 2,2%  | 1,8%  |
| Dette nette sur capitaux propres <sup>(1)</sup> | 29,0% | 39,9% | 49,1% | 35,3% | 46,8% | 57,3% | 61,0% | 74,0% |

| <b>INFORMATIONS SUR LES DEVISES</b>    |        |        |        |        |        |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Taux de change moyen € par \$          | 0,7530 | 0,7783 | 0,7184 | 0,7543 | 0,7169 | 0,6799 | 0,7297 | 0,7964 |
| Taux de change € par \$ en fin d'année | 0,7251 | 0,7579 | 0,7729 | 0,7484 | 0,6942 | 0,7185 | 0,6793 | 0,7593 |

| <b>AUTRES INFORMATIONS</b>                               |         |         |         |         |        |        |        |        |
|--|---------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|
| Nombre de magasins                                       | 3 534   | 3 451   | 3 408   | 2 800   | 2 732  | 2 673  | 2 545  | 2 705  |
| Investissements (en millions de €)                       | 565     | 681     | 754     | 660     | 520    | 714    | 729    | 700    |
| Nombre de collaborateurs (milliers)                      | 161     | 158     | 160     | 139     | 138    | 141    | 138    | 143    |
| Equivalents temps plein (milliers)                       | 121     | 120     | 122     | 103     | 104    | 106    | 104    | 107    |
| Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (milliers) | 101 029 | 100 777 | 100 684 | 100 271 | 99 803 | 99 385 | 97 666 | 94 939 |

(1) Voir chapitre "rapport financier" pour des explications sur les mesures non définies par les normes comptables.

(2) Calculé sur base du nombre total d'actions en fin d'année.

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

(4) Non ajusté pour (i) le reclassement des enseignes Sweetbay, Harveys et Reid's en activités abandonnées en raison de leur désinvestissement prévu et (ii) l'application initiale des amendements aux normes IAS 19 et IFRS 11, en vertu duquel P.T. Lion Super Indo, LLC est comptabilisé selon la méthode de mise en équivalence.

## Déclaration des personnes responsables

Les soussignés, Frans Muller, CEO et Président du Comité Exécutif du Groupe Delhaize, et Pierre Bouchut, Chief Financial Officer du Groupe Delhaize, déclarent qu'à leur connaissance :

- a) Les comptes consolidés pour l'année se clôturant le 31 décembre 2013 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 2013 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 12 mars 2014

Frans Muller

CEO et Président du Comité Exécutif

Pierre Bouchut

Executive Vice President et CFO

# Rapport du Commissaire

Delhaize Frères et Cie “Le Lion” (Groupe Delhaize) SA

## Rapport du commissaire à l'assemblée des actionnaires sur les comptes consolidés clôturés le 31 décembre 2013

Aux actionnaires

Conformément aux dispositions légales, nous vous faisons rapport dans le cadre de notre mandat de commissaire. Ce rapport inclut notre rapport sur les comptes consolidés tels que définis ci-dessous, ainsi que notre rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires. Ces comptes consolidés comprennent le bilan consolidé clôturé le 31 décembre 2013, les comptes de résultats consolidés, l'état consolidé du résultat global, le tableau des flux de trésorerie consolidé, les états consolidés des variations des capitaux propres ainsi que le résumé des principales méthodes comptables et les autres notes explicatives.

### Rapport sur les comptes consolidés

Nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés de Etablissements Delhaize Frères et Cie « Le Lion » (Groupe Delhaize) SA (la « société ») et de ses filiales (conjointement le « groupe »), établis en conformité avec les normes internationales d'information financière (International Financial Reporting Standards - IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne et les dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

Le total de l'actif mentionné dans la situation financière consolidée s'élève à €11 596 millions et le bénéfice consolidé (part du groupe) de l'exercice s'élève à €179 millions.

#### *Responsabilité du conseil d'administration relative à l'établissement des comptes consolidés*

L'organe de gestion est responsable de l'établissement de comptes consolidés donnant une image fidèle conformément aux normes internationales d'information financière telles qu'adoptées par l'Union européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique, ainsi que de la mise en place du contrôle interne qu'il juge nécessaire pour permettre l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

#### *Responsabilité du commissaire*

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces comptes consolidés sur base de notre contrôle. Nous avons effectué notre contrôle selon les normes internationales d'audit (International Standard on Auditing - ISA). Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux exigences déontologiques ainsi que de planifier et de réaliser l'audit en vue d'obtenir une assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournies dans les comptes consolidés. Le choix des procédures mises en œuvre, y compris l'évaluation des risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, relève du jugement du commissaire. En procédant à cette évaluation des risques, le commissaire prend en compte le contrôle interne du groupe relatif à l'établissement de comptes consolidés donnant une image fidèle, cela afin de définir des procédures d'audit appropriées selon les circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur le fonctionnement efficace du contrôle interne du groupe. Un audit consiste également à apprécier le caractère approprié des méthodes comptables retenues, le caractère raisonnable des estimations comptables faites par l'organe de gestion, et la présentation d'ensemble des comptes consolidés. Nous avons obtenu de l'organe de gestion et des préposés de la société les explications et informations requises pour notre contrôle.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

#### *Opinion sans réserve*

A notre avis, les comptes consolidés de la société Etablissements Delhaize Frères et Cie « Le Lion » (Groupe Delhaize) SA donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du groupe au 31 décembre 2013, ainsi que de ses résultats et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clôturé à cette date, conformément aux normes internationales d'information financière telles qu'adoptées par l'Union européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

## **Rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires**

L'organe de gestion est responsable de l'établissement et du contenu du rapport de gestion sur les comptes consolidés.

Dans le cadre de notre mandat, notre responsabilité est, à tous égards significatifs, de vérifier le respect de certaines obligations légales et réglementaires. Sur cette base, nous faisons la mention complémentaire suivante qui n'est pas de nature à modifier la portée de notre opinion sur les comptes consolidés:

Le rapport de gestion sur les comptes consolidés traite des informations requises par la loi, concorde dans tous ses aspects significatifs avec les comptes consolidés et ne comprend pas d'informations manifestement incohérentes par rapport aux informations dont nous avons eu connaissance dans le cadre de notre mandat.

Diegem, le 12 mars 2014

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](http://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'immobilisation incorporelle au coût de revient uniquement dans la mesure où celui-ci ne dépasse pas la valeur d'utilité pour la Société. La Société comptabilise les logiciels 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 en tant que contrat de location-financement sont valorisées pour un montant égal à la partie des versements échelonnés prévus au contrat représentant la reconstitution en capital de la valeur du bien.

Les amortissements sont pratiqués sur base de la méthode linéaire aux taux fiscalement admis, c'est-à-dire:

- Terrains 0,00% /an
- Immeubles 5,00% /an
- Centres de distribution 3,00% /an
- Matériel à usage intensif 33,33% /an
- Mobilier 20,00% /an
- Matériel roulant 25,00% /an

Les installations, machines et outillages sont amortis sur une période de 5, 12 et 25 ans sur base de la durée d'utilité estimée de chaque élément.

### 4. Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont évaluées à leur prix d'acquisition, déduction faite des réductions de valeur cumulées. Des réductions de valeur sont comptabilisées dans la mesure où elles reflètent une dépréciation à long terme. Les réductions de valeur sont annulées quand elles n'ont plus de raison d'exister suite au rétablissement de la valeur de l'actif. La méthode d'évaluation est choisie de manière objective, en tenant compte de la nature et des caractéristiques du titre. 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, ajustée le cas échéant, pour tenir compte des plus-values latentes, qui est retenue. Pour les participations établies à l'étranger, l'évaluation est faite sur la base des taux de change de fin d'exercice. La méthode d'évaluation ainsi adoptée pour un titre, est utilisée systématiquement d'un exercice à l'autre sauf si les circonstances interdisent de le faire. Lorsque cette évaluation fait apparaître une dépréciation durable, par rapport à la valeur d'inventaire, les titres font l'objet d'une réduction de valeur égale à la partie durable de la moins-value observée.

## 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 sont actées au cas par cas, si la valeur nette réalisable anticipée est inférieure à la valeur comptable des stocks. La valeur nette réalisable correspond au prix de vente estimé moins les frais estimés nécessaires à la réalisation de la vente. Si une réduction de valeur des stocks n'a plus de raison d'être, celle-ci est annulée.

## 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 Société, qui ne sont pas couvertes par un instrument dérivé, sont valorisées sur base du cours de change en vigueur à la date de clôture. Les écarts de conversion qui en découlent sont pris en charge lorsqu'ils sont négatifs et reportés lorsqu'ils sont positifs.

Les créances et dettes libellées dans une autre devise que la devise de la Société, et couvertes par un instrument dérivé, sont valorisées sur base du cours de change fixé dans l'instrument financier si bien qu'il n'en résulte aucun écart de conversion.

## 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 pour un montant égal à la partie des versements échelonnés en cours, correspondant à la valeur en capital des actifs, venant à maturité dans plus d'un an. La partie de ces paiements venant à maturité endéans l'année est reprise dans les "Dettes à plus d'un an échéant dans l'année".

## 10. Instruments financiers dérivés

La Société utilise des instruments financiers dérivés tels que des contrats de change à terme, des swaps de taux d'intérêt et des swaps de devise en vue de gérer son exposition aux risques de taux d'intérêt et aux risques de taux de change liés aux emprunts. Des options d'achat sont utilisées pour gérer l'exposition liée à l'exercice de stock options accordées à certains employés du Groupe Delhaize SA. Les options d'achat achetées sont comptabilisées au bilan au coût d'acquisition, qui est en général la prime payée. Si l'option d'achat est exercée, la prime comptabilisée est intégrée au coût d'acquisition des actions propres achetées. Toutefois, dans le cas où l'option expire et n'a pas été exercée, la prime comptabilisée est alors enregistrée comme une charge dans le compte de résultats.

Le Groupe Delhaize SA n'évalue pas ses instruments financiers dérivés au prix du marché. Les contrats de change à terme, les swaps de taux d'intérêt et les swaps de devise sont évalués de la même manière que les expositions sous-jacentes conformément au principe de la comptabilité d'engagement. Les produits et charges d'intérêt à payer, les écarts de conversion réalisés et les pertes de change non réalisées sont comptabilisés dans le compte de résultats, dans la même rubrique que l'exposition sous-jacente. Par ailleurs, les gains de change non réalisés sont reportés au bilan en vertu du principe de prudence.

Conformément à sa politique interne, le Groupe Delhaize SA ne détient ni n'émet de dérivés à des fins de transactions spéculatives.

Bénéfice net par action du Groupe Delhaize SA:

|                                     | 2013   | 2012 | 2011 |
|-------------------------------------|--------|------|------|
| Bénéfice (perte) net(te) par action | (0,73) | 4,03 | 2,94 |

## Comptes statutaires résumés du Groupe Delhaize SA

### Actifs

| (en millions de €)            | 31 décembre  |              |
|-------------------------------|--------------|--------------|
|                               | 2013         | 2012         |
| <b>Actifs immobilisés</b>     | <b>8 301</b> | <b>8 779</b> |
| Frais d'établissement         | 11           | 13           |
| Immobilisations incorporelles | 136          | 131          |
| Immobilisations corporelles   | 439          | 433          |
| Immobilisations financières   | 7 715        | 8 202        |
| <b>Actifs circulants</b>      | <b>772</b>   | <b>815</b>   |
| Créances à plus d'un an       | 11           | 5            |
| Stocks                        | 210          | 210          |
| Créances à un an au plus      | 432          | 441          |
| Placements de trésorerie      | 48           | 31           |
| Valeurs disponibles           | 53           | 112          |
| Comptes de régularisation     | 18           | 16           |
| <b>Total de l'actif</b>       | <b>9 073</b> | <b>9 594</b> |

### Passifs et capitaux propres

| (en millions de €)                             | 2013         | 2012         |
|--|--------------|--------------|
| <b>Capitaux propres</b>                        | <b>3 905</b> | <b>4 116</b> |
| Capital  | 51           | 51           |
| Primes d'émission                              | 2 822        | 2 798        |
| Réserves disponibles                           | 28           | 45           |
| Autres réserves                                | 105          | 88           |
| Bénéfice reporté                               | 899          | 1 134        |
| <b>Provisions et impôts différés</b>           | <b>15</b>    | <b>17</b>    |
| <b>Dettes financières</b>                      | <b>4 063</b> | <b>4 399</b> |
| A plus d'un an                                 | 3 380        | 3 747        |
| A un an au plus                                | 683          | 652          |
| <b>Dettes commerciales</b>                     | <b>672</b>   | <b>670</b>   |
| <b>Autres dettes</b>                           | <b>418</b>   | <b>392</b>   |
| A plus d'un an                                 | 1            | 1            |
| A un an au plus                                | 377          | 346          |
| Compte de régularisation                       | 40           | 45           |
| <b>Total du passif et des capitaux propres</b> | <b>9 073</b> | <b>9 594</b> |

## Compte de résultats

| (en millions de €)                                      | 2013           | 2012           |
|---|----------------|----------------|
| <b>Ventes et prestations</b>                            | <b>5 033</b>   | <b>4 897</b>   |
| Chiffre d'affaires                                      | 4 861          | 4 717          |
| Autres produits d'exploitation                          | 172            | 180            |
| <b>Coût des ventes et des prestations</b>               | <b>(4 913)</b> | <b>(4 741)</b> |
| Approvisionnements et marchandises                      | (3 692)        | (3 559)        |
| Rémunérations, charges sociales et pensions             | (683)          | (654)          |
| Autres charges d'exploitation                           | (538)          | (528)          |
| <b>Bénéfice d'exploitation</b>                          | <b>120</b>     | <b>156</b>     |
| Produits financiers                                     | 238            | 485            |
| Charges financières                                     | (153)          | (232)          |
| <b>Bénéfice courant avant impôts</b>                    | <b>205</b>     | <b>409</b>     |
| Produits exceptionnels                                  | 8              | 9              |
| Charges exceptionnelles                                 | (288)          | (7)            |
| <b>Bénéfice (perte) de l'exercice avant impôt</b>       | <b>(75)</b>    | <b>411</b>     |
| Transfert (-) / prélèvement (+) aux impôts différés     | —              | —              |
| Impôts sur le résultat                                  | —              | (1)            |
| <b>Bénéfice (perte) de l'exercice</b>                   | <b>(75)</b>    | <b>410</b>     |
| Transfert (-) / prélèvement (+) aux réserves immunisées | —              | —              |
| <b>Bénéfice (perte) de l'exercice à affecter</b>        | <b>(75)</b>    | <b>410</b>     |

## Affectations et prélèvements

| (en millions de €)                        | 2013  | 2012  |
|---|-------|-------|
| Bénéfice (perte) de l'exercice à affecter | (75)  | 410   |
| Bénéfice reporté de l'année précédente    | 1 134 | 867   |
| Prélèvements sur les capitaux propres     | —     | —     |
|   | 1 059 | 1 277 |
| <b>Affectation:</b>                       |       |       |
| Bénéfice à reporter                       | 899   | 1 134 |
| Rémunération du capital <sup>(1)</sup>    | 160   | 143   |

(1) Suite à l'exercice de warrants émis dans le cadre du Delhaize Group 2002 Stock Incentive Plan, la Société pourrait être amenée à émettre de nouvelles actions ordinaires auxquelles est attaché le coupon 52 donnant droit au détenteur au paiement du dividende 2013, 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 22 mai 2014. Le Conseil d'Administration communiquera, lors de l'Assemblée Générale Ordinaire le 22 mai 2014, le nombre total d'actions donnant droit au dividende 2013 et soumettra le montant final du dividende total à l'Assemblée pour approbation. Les comptes annuels 2013 seront adaptés en conséquence.

## Etat du capital

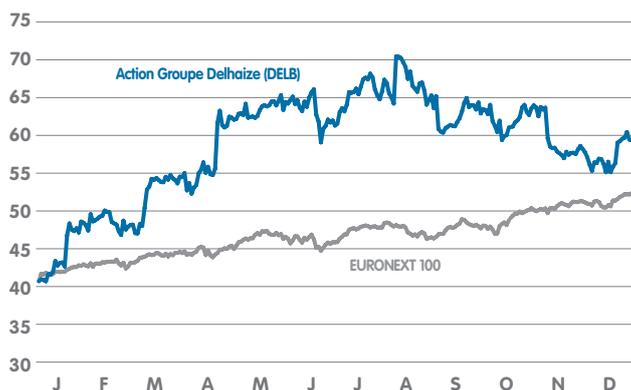
| (31 décembre 2013)                                 | (en milliers de €) | Nombre d'actions |
|--|--------------------|------------------|
| <b>Etat du capital</b>                             |                    |                  |
| Capital souscrit                                   |                    |                  |
| Au terme de l'exercice précédent                   | 50 961             |                  |
| Emission de nouvelles actions                      | 264                |                  |
| Au terme de l'exercice                             | 51 225             |                  |
| Représentation du capital                          |                    |                  |
| Catégories d'actions                               |                    |                  |
| Parts sociales sans désignation de valeur nominale |                    | 102 449 570      |
| Actions nominatives ou au porteur                  |                    |                  |
| Nominatives  |                    | 3 653 229        |
| Au porteur   |                    | 98 796 341       |
| <b>Actions propres détenues par</b>                |                    |                  |
| La compagnie elle-même                             |                    | 1 113 450        |
| Ses filiales                                       |                    | 87 493           |
| <b>Engagements d'émission d'actions</b>            |                    |                  |
| Suite à l'exercice de droits de souscription       |                    |                  |
| Nombre de droits de souscription en circulation    |                    | 3 159 973        |
| Montant du capital à souscrire                     | 1 580              |                  |
| Nombre maximum correspondant d'actions à émettre   |                    | 3 159 973        |
| <b>Capital autorisé non souscrit</b>               | <b>4 755</b>       |                  |

# INFORMATION AUX ACTIONNAIRES

LES ACTIONS DU GROUPE DELHAIZE SONT NÉGOCIÉES SUR NYSE EURONEXT BRUXELLES SOUS LE CODE DELB. LES AMERICAN DEPOSITARY SHARES (ADSS), SONT COTÉS SUR LE NEW YORK STOCK EXCHANGE SOUS LE CODE DEG. LES ADS SONT MATÉRIALISÉS PAR DES AMERICAN DEPOSITARY RECEIPTS (ADR).

DES INFORMATIONS SUR LE COURS DE L'ACTION DU GROUPE DELHAIZE PEUVENT ÊTRE TROUVÉES SUR 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.

## ÉVOLUTION DE L'ACTION (2013 - EN \$)



## ÉVOLUTION DE L'ACTION (2013 - EN €)



## Performance de l'action en 2013

Le 31 décembre 2013, le cours de clôture de l'action ordinaire du Groupe Delhaize sur NYSE Euronext Bruxelles était de €3,20, une augmentation de 42,8% par rapport à l'année précédente (€30,25). Au cours de la même période, l'indice Euro Stoxx 50 a augmenté de 17,9% et l'indice Bel20 a augmenté de 18,1%. L'indice FTSE Eurofirst 300 Food and Drug Retailers a augmenté de 12,4% en 2013. En 2013, les actions du Groupe Delhaize ont été négociées sur NYSE Euronext Bruxelles à un cours de clôture moyen de €44,31 avec un volume journalier moyen de 550 954 titres.

Le 31 décembre 2013, le cours de clôture des ADR du Groupe Delhaize sur le New York Stock Exchange était de \$59,42, soit une progression de 46,50% par rapport à son cours de clôture au 30 décembre 2012 (\$40,55). Au cours de la même période, l'indice S&P 500 a augmenté de 29,6%, et l'indice S&P 500 Food and Staples Retailing a augmenté de 29,9%. En 2013, le volume journalier moyen des ADR du Groupe Delhaize s'est élevé à 51 461. Depuis 7 avril 2014, 4 ADS représente 1 action du Groupe Delhaize.

## Indices boursiers

Le 31 décembre 2013, l'action du Groupe Delhaize faisait partie des principaux indices suivants : BEL20, Euronext 100, Dow Jones Stoxx 600 et le Dow Jones Sustainability Index.

Le 31 décembre 2013, le poids du Groupe Delhaize dans l'indice BEL20 était de 5,3%. Le Groupe Delhaize représentait le 8<sup>e</sup> composant de l'indice par ordre d'importance.

Le 31 décembre 2013, le poids du Groupe Delhaize dans l'indice Euronext 100 était de 0,23%. Le Groupe Delhaize représentait le

## CALENDRIER FINANCIER

|   |                                |
|---|--------------------------------|
| Communiqué de presse - résultats du premier trimestre 2014  | 7 mai 2014 <sup>(1)</sup>      |
| Date d'enregistrement des actionnaires  | 8 mai 2014                     |
| Date limite pour signaler son intention de participer à l'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires | 16 mai 2014 <sup>(1)</sup>     |
| Assemblée Générale Ordinaire  | 22 mai 2014                    |
| Date d'enregistrement des ADRs et actions ordinaires  | 30 mai 2014                    |
| Mise en paiement du dividende de l'exercice 2013 aux détenteurs d'actions ordinaires                    | 2 juin 2014                    |
| Mise en paiement du dividende de l'exercice 2013 aux détenteurs d'ADRs                                  | 5 juin 2014                    |
| Communiqué de presse - résultats du deuxième trimestre 2014   | 7 août 2014 <sup>(1)</sup>     |
| Communiqué de presse - résultats du troisième trimestre 2014  | 6 novembre 2014 <sup>(1)</sup> |

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

92<sup>e</sup> composant par ordre d'importance de l'indice.

## Dividendes

En mars 2014, le Conseil d'Administration a approuvé une nouvelle politique de dividendes, étant de payer 35% du bénéfice net sous-jacent, part du groupe.

Lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 22 mai 2014, le Conseil d'Administration proposera donc le paiement d'un dividende brut de €1,56 par action, comparé à 1,40 l'année précédente. Après déduction du précompte mobilier belge de 25%, le dividende net par action sera de €1,17 par action (€1,05 l'année précédente).

Le dividende net de €1,17 par action sera payé aux détenteurs d'actions ordinaires contre remise du coupon n°52. Les actions du Groupe Delhaize commenceront à être traitées ex-coupon le 28 mai 2014 (ouverture du marché). La date d'enregistrement (soit la date à laquelle les actionnaires ont droit à leur dividende) a été fixée au 30 mai 2014 (clôture du marché) et la date de paiement au 2 juin 2014. Le paiement du coupon s'effectuera au siège social de la Société (rue Osseghem 53, 1080 Bruxelles, Belgique) ainsi qu'aux guichets des institutions financières belges.

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

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

## Type d'actions du Groupe Delhaize

Les actions du Groupe Delhaize peuvent être détenues sous deux formes différentes : actions dématérialisées et actions nominatives. Les actions dématérialisées sont des actions qui ne peuvent être représentées qu'à travers des inscriptions sur un compte enregistré auprès d'une institution

dépositaire. Les actions nominatives sont des actions qui ne peuvent être représentées qu'à travers des inscriptions au registre des actionnaires tenu par la Société. 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<sup>er</sup> janvier 2008, les actions au porteur détenues sous format papier et 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.

## Informations aux détenteurs d'ADR

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

Citibank Shareholder Services

P.O. Box 43077

Providence, RI 02940-3077

U.S.A.

Numéro vert pour les appels des États-Unis : 1-877-853-2191

Numéro de téléphone international : 1-781-575-4555

E-mail : [citibank@shareholders-online.com](mailto:citibank@shareholders-online.com)

Site web : [www.citi.com/dr](http://www.citi.com/dr)

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

## Taxation des Dividendes des actions du Groupe Delhaize

Dans cette section, nous avons pris l'hypothèse 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 hypothèse n'a pas été confirmée ou vérifiée auprès des autorités fiscales belges.

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

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

Le précompte mobilier est réduit de 25% à 15% pour les dividendes payés par le Groupe Delhaize à un détenteur américain d'ADR, bénéficiaire effectif des dividendes, qui ne détient pas ses ADR par l'intermédiaire d'un établissement stable 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'ADR peut alors introduire une demande de remboursement des montants retenus excédant la retenue prévue par la convention internationale. Le formulaire de demande de remboursement (Formulaire 276 Div.-Aut.) peut être obtenu auprès du Bureau Central de Taxation-Etranger, Boulevard du Jardin Botanique 50 (18<sup>e</sup> étage P), PO Box 3429, B-1000 Bruxelles, Belgique (tél. : +32 2 576 90 09, fax : +32 2 57 968 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



€ 1,56

►► dividende brut pour 2013

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<sup>er</sup> janvier suivant l'année au cours de laquelle le dividende a été mis en paiement.

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

## Rapport annuel

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

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

## Consultation de documents

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

Aux États-Unis, le Groupe Delhaize est soumis aux exigences d'information du Securities Exchange Act américain de 1934, tel qu'amendé ("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 (

delhaize.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 22 mai 2014. 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.

**46,5 %**

►► augmentation d'ADR sur NY Stock Exchange

**42,8 %**

►► augmentation du cours de l'action sur Euronext Bruxelles

## INFORMATION SUR LES ACTIONS DU GROUPE

|  | 2013  | 2012   | 2011   | 2010  | 2009  | 2008   | 2007  | 2006   | 2005   | 2004   | 2003   |
|--|-------|--------|--------|-------|-------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Cours de bourse (en €)</b>                                  |       |        |        |       |       |        |       |        |        |        |        |
| Prix : fin d'année   | 43,20 | 30,25  | 43,41  | 55,27 | 53,62 | 44,20  | 60,20 | 63,15  | 55,20  | 55,95  | 40,78  |
| moyen (clôture)  | 44,31 | 33,33  | 51,29  | 57,24 | 49,26 | 46,37  | 67,38 | 58,14  | 51,68  | 44,98  | 28,15  |
| le plus élevé (intraday)                                       | 53,37 | 46,91  | 60,80  | 67,29 | 55,00 | 59,67  | 75,79 | 67,00  | 59,70  | 59,75  | 43,99  |
| le plus bas (intraday)   | 30,41 | 25,59  | 40,82  | 47,69 | 42,81 | 32,80  | 54,5  | 49,12  | 45,95  | 36,61  | 11,90  |
| Rendement annuel de l'action du Groupe Delhaize <sup>(1)</sup> | 46,3% | -27,3% | -19,1% | 5,3%  | 23,8% | -26,6% | -4,7% | 16,1%  | 0,7%   | 39,9%  | 136,3% |
| Evolution de l'indice Belgian All Shares Return                | 18,1% | 18,8%  | -20,8% | 2,7%  | 31,6% | -47,6% | -1,9% | +26,2% | +28,1% | +38,2% | +16,0% |

### Dividende (en €)

|                |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Dividende brut | 1,56 | 1,40 | 1,76 | 1,72 | 1,60 | 1,48 | 1,44 | 1,32 | 1,20 | 1,12 | 1,00 |
| Dividende net  | 1,17 | 1,05 | 1,32 | 1,29 | 1,20 | 1,11 | 1,08 | 0,99 | 0,90 | 0,84 | 0,75 |

### Ratios

|   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Rendement du dividende <sup>(2)</sup>             | 2,9% | 3,5% | 3,0% | 2,3% | 2,2% | 2,5% | 1,8% | 1,6% | 1,6% | 1,5% | 1,8% |
| Cours de l'action/capitaux propres                | 0,85 | 0,58 | 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 | 24,4 | 28,8 | 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   | 24,5 | 29,1 | 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 € ; NYSE Euronext Bruxelles) <sup>(3)</sup>                | 6 184   | 4 188   | 3 895   | 5 216   | 5 633   | 6 754   | 8 141   | 6 548  | 3 686  | 3 581  | 2 021  |
| Volume annuel d'actions du Groupe Delhaize d'actions traitées (en millions d'actions ; NYSE Euronext Bruxelles) <sup>(3)</sup> | 140,5   | 128,2   | 74,7    | 89,3    | 115,1   | 146,7   | 121,9   | 113,1  | 71,9   | 81,1   | 72,7   |
| Nombre d'actions (en milliers; fin d'année)  | 101 029 | 101 921 | 101 892 | 101 555 | 100 871 | 100 583 | 100 281 | 96 457 | 94 705 | 93 669 | 92 625 |

### Capitalisation boursière

|   |       |         |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|---|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Capitalisation boursière (en millions de € ; fin d'année) | 4 364 | 3 083,1 | 4 423 | 5 613 | 5 409 | 4 446 | 6 037 | 6 091 | 5 228 | 5 241 | 3 777 |
| Valeur d'entreprise <sup>(4)</sup>                        | 5 899 | 5 144   | 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) Hors actions traitées sur le New York Stock Exchange.

(4) 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 d'exploitation sous-jacent

Bénéfice d'exploitation (tel que rapporté) hors pertes de valeurs sur immobilisations, charges de restructuration, charges de fermetures de magasins, profits/pertes sur cessions d'immobilisations et autres éléments que le management considère comme n'étant pas représentatifs de la performance opérationnelle du Groupe pour la période.

## Bénéfice net de base par action

Bénéfice ou perte net(te) attribuable aux détenteurs d'actions ordinaires de la société mère, divisé par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation pendant la période correspondante. Le bénéfice net de base par action est calculé sur le bénéfice des activités poursuivies moins les intérêts minoritaires attribuables aux activités poursuivies, et sur le bénéfice net, part du Groupe.

## Bénéfice net dilué par action

Le bénéfice net dilué est calculé en ajustant le bénéfice ou la perte net(te) attribuable aux détenteurs d'actions ordinaires et le nombre moyen pondéré d'actions en circulation pour prendre en compte les effets de toutes les actions ordinaires potentielles dilutives, dont celles liées aux instruments convertibles, aux options ou warrants ou actions émises suivant la réalisation de conditions spécifiques. Le bénéfice net dilué par action est calculé sur le bénéfice des activités poursuivies moins les intérêts minoritaires attribuables aux activités poursuivies, et sur le bénéfice net, part du Groupe.

## Bénéfice net sous-jacent des activités poursuivies, part du Groupe

Bénéfice net des activités poursuivies moins participations ne donnant pas le contrôle (des activités poursuivies) et hors (i) les éléments exclus du bénéfice d'exploitation pour déterminer le bénéfice d'exploitation sous-jacent (voir définition séparée), (ii) les charges financières (par ex., coûts liés au refinancement de dettes) et d'impôts (par ex., règlement de litiges fiscaux) non récurrentes significatives, et (iii) les effets fiscaux potentiels de tous ces éléments sur la charge d'impôt et les participations ne donnant pas le contrôle.

## Capitaux propres moyens du Groupe

Capitaux propres du Groupe au début de l'année, plus capitaux propres du Groupe en fin d'année, divisés par deux.

## Cash-flow libre

Trésorerie avant opérations de financement, investissements en titres de placement et 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 Puntent 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.

### EBITDA

Bénéfice d'exploitation augmenté des amortissements et des pertes de valeur.

### 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 nette, 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

Les questions peuvent être envoyées à l'adresse suivante :  
[investor@delhaizegroup.com](mailto:investor@delhaizegroup.com).

Des informations sur le Groupe Delhaize (communiqués de presse, rapports annuels, cours de l'action) sont disponibles en trois langues (français, néerlandais et anglais) sur le site internet du Groupe Delhaize ([www.groupedelhaize.com](http://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.



►► Découvrez notre rapport annuel digital :  
<http://annualreport.delhaizegroup.com>



►► ... et découvrez plus sur le Groupe Delhaize : [www.groupedelhaize.com](http://www.groupedelhaize.com)

## ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

### États-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](http://www.foodlion.com)  
[www.bottomdollarfood.com](http://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](http://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](http://www.sweetbaysupermarket.com)

### Belgique, G.-D. de Luxembourg

DELHAIZE BELGIQUE  
Rue Osseghem 53 - 1080 Bruxelles  
Belgique  
Tél : +32 2 412 21 11 - Fax : +32 2 412 21 94  
[www.delhaize.be](http://www.delhaize.be)

### Grèce

ALFA BETA VASSILOPOULOS  
81, Spaton Ave. - Gerakas Attica  
Grèce 153 44  
Tél : +30 210 66 08 000  
Fax : +30 210 66 12 675  
[www.ab.gr](http://www.ab.gr)

### Serbie, Bosnie-Herzégovine

MAXI  
Jurija Gagarina 14 - 11070 Belgrade - Serbie  
Tél : +381 11 715 34 00 - Fax : +381 11 715 39 10  
[www.maxi.rs](http://www.maxi.rs)

### Roumanie

MEGA IMAGE  
95 Siret Str. - Sektor 1 - Bucarest - Roumanie  
Tél : +40 21 224 66 77 - Fax : +40 21 224 60 11  
[www.mega-image.ro](http://www.mega-image.ro)

### Bulgarie

PICCADILLY  
« Sredec » Retail Park  
Istoriya Slavyanobylgarska Str. 21  
1220 Sofia - Bulgarie  
Tél. : +359 2 803 8220 - Fax : +359 52 66 34 56  
[www.piccadilly.bg](http://www.piccadilly.bg)

### 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](http://www.superindo.co.id)

### A propos des personnes figurant dans les photographies de ce rapport

La plupart des personnes apparaissant dans les photographies de ce rapport annuel, notamment dans les sections « Stratégie », « Revue », 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](http://www.chriscom.be) - Photos : Pascal Broze - Reporters, Jean-Michel Byl, Dimitri Lowette

### Informations à propos des prévisions

Toutes les déclarations contenues ou incorporées par référence dans cette revue annuelle, ou qui sont par ailleurs attribuables au Groupe Delhaize ou à des personnes qui agissent pour le compte du Groupe Delhaize, autres que celles relatives à un fait passé, qui ont trait aux activités, événements ou développements que le Groupe Delhaize prévoit ou anticipe qu'ils se produiront ou pourront se produire dans le futur, sont des prévisions au sens de la législation financière fédérale américaine. Ces prévisions sont sujettes à des risques et des incertitudes. Ces prévisions comprennent notamment les performances financières attendues, l'expansion et la croissance des activités du Groupe Delhaize; les fermetures, ouvertures et rénovations prévues de magasins; l'effet escompté de l'optimisation du portefeuille; les investissements futurs; la croissance espérée du chiffre d'affaires; les synergies provenant d'acquisitions ou autres transactions; les efforts de contrôle ou de réduction des coûts, d'amélioration des pratiques d'achats et de contrôle des pertes d'inventaires; les engagements hors bilan; les dépenses des consommateurs dans le futur; les prévisions de taux de change ou d'inflation; le niveau de concurrence prévu; et les acquisitions stratégiques, les stratégies futures et les résultats attendus de ces stratégies. Ces prévisions peuvent généralement être identifiées par l'emploi des expressions telles que «croire», «projeter», «objectif», «prédire», «estimer», «planifier», «stratégie», «pourrait», «but», «s'attendre à», «anticiper», «avoir l'intention de», «prévoir», «probable», «devrait», ou l'utilisation du futur, ou tout autre mot ou expression similaire. Bien que le Groupe Delhaize pense que de telles déclarations soient basées sur des hypothèses raisonnables, les résultats réels peuvent varier significativement de ceux prévus. Par conséquent, toutes les prévisions doivent donc être appréciables en fonction de leur incertitude inhérente. Des facteurs importants qui pourraient entraîner des différences significatives entre les prévisions et les résultats réels comprennent notamment, mais pas de façon limitative, les facteurs repris dans le chapitre «Risques» à la page 64 du rapport annuel, et dans l'item 3 de la première partie du document 20-F du Groupe Delhaize relatif à l'année se terminant le 31 décembre 2012, enregistré auprès de la Securities and Exchange Commission américaine le 26 avril 2013. 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.