

## **SPEECH MATS JANSSON — ASSEMBLEE ORDINAIRE DES ACTIONNAIRES**

Chers Actionnaires,

En 2014, notre société a réalisé d'importants progrès en simplifiant nos activités, en nous concentrant davantage sur nos objectifs principaux, et en mettant nos clients au centre de tout ce que nous entreprenons, mais ceci a impliqué que nous avons dû faire face à des choix difficiles. Je suis fier de la performance du Groupe l'année dernière et de la performance de Frans durant sa première année en tant que CEO. Je suis également satisfait des résultats qu'il a accomplis avec son équipe dirigeante. J'y reviendrai dans quelques minutes.

Avant de passer en revue l'année 2014, je souhaiterais vous faire part d'autres changements au sein de notre Conseil et du Comité Exécutif, et revenir sur quelques décisions-clés que le Conseil a prises en 2014 afin d'améliorer notre performance et créer de la valeur pour nos actionnaires.

Commençons avec d'importants changements au sein de notre Conseil. Le premier est le départ de Pierre-Olivier Beckers. Il a travaillé pour Delhaize pendant plus de 30 ans, où il a été Administrateur depuis 1995 et le CEO du Groupe pendant 15 ans et a toujours affiché des valeurs fortes et un grand respect pour les personnes. Donc, avant de poursuivre, je souhaiterais à nouveau, au nom du Conseil, du Comité Exécutif et de toute notre Société, te remercier sincèrement, Pierre Olivier.

Un autre départ cette année est celui de Didier Smits. Je souhaiterais remercier Didier pour ses 19 ans au sein du Conseil d'Administration du Groupe Delhaize où j'ai apprécié sa loyauté et son intégrité. Sa contribution au Conseil a été grandement appréciée et il va nous manquer.

Suite à ces départs, le Conseil vous propose et soumet à votre approbation la nomination de deux nouveaux administrateurs indépendants, Mme Dominique Leroy et M. Patrick De Maeseneire.

Mme Leroy est déjà connue par beaucoup d'entre vous. Elle est Chief Executive Officer de Proximus SA et membre du Conseil d'Administration de Proximus SA depuis janvier 2014. Avant Proximus, Dominique a travaillé 24 ans pour Unilever où elle a exercé diverses fonctions en marketing, finance et développement de la clientèle avant de devenir Managing Director d'Unilever Belux et membre du comité de direction d'Unilever Benelux. Elle est également membre du Conseil de Lotus Bakeries.

Egalement quelqu'un qui ne vous est pas inconnu: M. De Maeseneire, qui a récemment annoncé qu'il quittera sa fonction de Chief Executive Officer d'Adecco S.A., un poste qu'il a occupé depuis 2009. Avant cela, Patrick a été CEO du chocolatier Barry Callebaut pendant sept ans. Entre 1998 et 2002, il a occupé des fonctions dirigeantes au sein du Groupe Adecco. Il a commencé sa carrière professionnelle en 1980 chez Arthur Andersen Consulting et entre 1980 et 1997, il a occupé des fonctions exécutives chez Wang, Apple Computer, Sun International, et à la chaîne de télévision belge VTM.

Grâce à leur vaste expérience dans de nombreux domaines et dans différentes sociétés, nous sommes confiants que Dominique et Patrick apporteront au Conseil d'Administration un avis de qualité et des perspectives précieuses.

En plus des changements au sein de notre Conseil, nous comptons également une nouvelle personne dans notre Comité Exécutif. Je voudrais souhaiter la bienvenue à Kevin Holt, que le Conseil, sur base de la recommandation de notre CEO, a nommé en tant que nouveau CEO de Delhaize America en juin dernier. Kevin nous apporte une vaste expérience dans le secteur ainsi qu'une grande connaissance du client qui ont déjà permis à nos activités américaines de poursuivre le dynamisme de leurs ventes ces derniers trimestres.

Les autres membres du CE sont: Kostas Macheras, qui dirige nos activités dans le Sud-est de l'Europe et en Indonésie, Pierre Bouchut, notre CFO, qui a rejoint Delhaize en 2012, et Marc Croonen, notre Chief Human Resources Officer, qui nous a rejoint en 2014.

Enfin, je souhaiterais féliciter Philippe Dechamps pour sa nomination en tant que General Counsel et Corporate Secretary pour le Groupe. Pierre et Philippe sont assis ici avec Frans et moi-même. Je souhaite remercier le Comité Exécutif pour sa performance en 2014 et je sais qu'il poursuivra ses efforts afin d'engendrer de bons résultats.

Avant de passer aux résultats financiers 2014, je souhaiterais partager avec vous mon point de vue sur certains changements liés à l'environnement extérieur qui affectent le Groupe Delhaize. J'ai parlé de deux changements importants l'année dernière: l'importance grandissante de l'e-commerce dans la distribution alimentaire d'une part, et l'attention accrue de la part des consommateurs pour tout ce qui touche à la "durabilité" d'autre part. Cette année, je souhaiterais ajouter un troisième changement – la consolidation dans le secteur de la distribution alimentaire.

La distribution alimentaire est et restera un secteur très compétitif. En raison de l'évolution des besoins et des exigences des clients, les distributeurs traditionnels, comme nous, doivent continuellement investir afin de rester centré sur le client et pertinent dans leurs communautés. Afin de faire face à ces difficultés, le marché de la distribution alimentaire, en particulier aux Etats-Unis, est dans une phase d'accélération de consolidation, les sociétés cherchant à réaliser des économies d'échelle afin de continuer à financer ces investissements.

Suite à ces tendances, sachez que ce Conseil et l'équipe dirigeante s'engagent à créer et à maximiser de la valeur pour toutes nos parties prenantes, y compris nos actionnaires.

A cet effet, je voudrais aborder trois sujets pour lesquels le Conseil a d'importantes responsabilités – le premier est la détermination du dividende, le deuxième est la supervision des décisions du management et de rémunérations, et le troisième concerne les décisions relatives à la stratégie et aux fusions et acquisitions.

Tout d'abord, le dividende. Le Conseil comprend l'importance de sa décision relative au dividende, étant donné son importance pour nos actionnaires. Nous savons qu'il représente une partie essentielle de votre retour sur investissements dans le Groupe et une politique de dividende transparente et cohérente est un signe de confiance, dont vous avez besoin pour continuer à investir dans le Groupe. En même temps, le Conseil doit également évaluer la performance de la Société, ses capacités de génération de cash-flow, ses besoins

d'investissements futurs, et les pressions de la concurrence. Afin de concilier ces différents points de vue et de vous fournir plus de certitude et de clarté quant à notre décision de dividende, le Conseil d'Administration a adopté l'année dernière une politique de dividende qui stipule que nous nous efforcerons de distribuer 35% du bénéfice net sous-jacent annuel du Groupe comme dividende. Pour 2014, conformément à notre politique de dividende, nous avons annoncé un dividende de €1,60 par action, soit une augmentation de 2,6% par rapport à 2013.

Le deuxième point essentiel de responsabilité du Conseil concerne la supervision du management. Il y a plusieurs aspects liés à cette responsabilité de supervision dont un aspect essentiel est la rémunération, sujet sur lequel le Conseil a consacré beaucoup de temps en 2014.

Nous avons pris des décisions de rémunération sur base des évaluations du management, de données comparatives et de recommandations de consultants externes. Nous prenons en compte la politique globale de rémunération et ne révisons pas uniquement nos programmes de rémunération actuels, mais également notre stratégie pour le futur. Les Conseils d'Administration efficaces doivent toujours être attentifs aux conditions concurrentielles du marché pour les dirigeants, et aux facteurs externes qui affectent notre capacité à engager, rémunérer et garder les dirigeants dont nous avons besoin pour gérer la société.

Dans ce contexte, je me permets de passer maintenant brièvement en revue les éléments importants du Rapport de Rémunération 2014. Une version complète de ce rapport est disponible dans le Rapport Annuel 2014. Il vous sera demandé d'approuver ce Rapport de Rémunération dans le cadre de la résolution n°9 de cette réunion.

En général, comme expliqué dans le Rapport de Rémunération, nous restons focalisés sur un principe-clé: la Rémunération liée à la performance. Notre programme de rémunération comprend des éléments fixes et variables, en ligne avec les pratiques du marché. Nous nous assurons également que nos exécutifs aient des objectifs précis, en ligne avec leurs responsabilités, afin de soutenir nos valeurs, notre stratégie et nos objectifs. La rémunération variable d'un dirigeant dépend de sa performance individuelle ainsi que de la performance du Groupe. Pour les dirigeants de nos sociétés opérationnelles, leur rémunération variable dépend également des résultats de leurs activités respectives.

La proportion de la rémunération variable par rapport à la rémunération fixe tente d'équilibrer les objectifs à court terme et les objectifs à long terme de la Société. Les hauts dirigeants ont une plus grande part de leur rémunération "à risque" - en d'autres termes, leur rémunération dépend du total des résultats financiers de la société. De même, les éléments de la rémunération variable comprennent une combinaison de rémunération en cash et sous forme d'actions - également établi pour aligner les objectifs du management exécutif à ceux de la Société. Enfin, nous prévoyons pour les dirigeants des avantages en ligne avec ceux du marché, des indemnités de retraite et de départ qui sont conformes aux pratiques habituelles et légales. Pour la plupart de nos hauts dirigeants, nous prenons en compte la zone géographique de leurs responsabilités. A des fins de rétention, nous comparons leur rémunération par rapport aux pratiques concurrentielles du marché de sociétés multinationales comparables.

En ce qui concerne la rétention, en août 2013, afin d'atténuer l'incertitude liée à la transition de notre CEO, nous avons établi un programme de rétention. Nous avons estimé qu'il était utile d'implémenter ce programme afin de maintenir la stabilité du management et de se focaliser sur les objectifs de la société durant cette période incertaine de transition. Afin d'assurer cette stabilité, la société a promis des primes en cash, payées aux personnes concernées, dont certains membres du Comité Exécutif, si elles étaient toujours en fonction le 31 juillet 2014. Un montant total de €1,9 million a été payé aux membres du Comité Exécutif qui ont bénéficié de ce programme. ISS, l'organisme qui émet des recommandations de vote à l'attention des actionnaires, recommande de voter contre le Rapport de Rémunération principalement pour des mesures liées à la compensation qui ont été prises en 2013. Nous prenons note de leur point de vue à ce sujet mais – sauf leur respect – sommes en désaccord avec cette recommandation. Néanmoins, nous la prendrons en considération et consulterons nos actionnaires.

Concernant la rémunération des administrateurs, nous comparons celle-ci par rapport à des sociétés de distribution, alimentaire et autres, européennes et nord-américaines. Notre Conseil est composé d'administrateurs européens et nord-américains, et nous sommes en concurrence pour recruter des administrateurs talentueux tout comme nous le sommes pour trouver des dirigeants talentueux. Sur base des résultats de l'analyse comparative de cette année, il n'y aura pas de changement au niveau de la rémunération globale des administrateurs et de certains membres du Comité. Aucun changement non plus au niveau de la rémunération du Président cette année.

Enfin, je souhaiterais parler du troisième volet de la responsabilité du Conseil, la stratégie et les fusions et acquisitions. Comme vous l'avez tous lu, le Groupe Delhaize a entamé des discussions préliminaires avec Royal Ahold N.V. en vue d'étudier la possibilité d'un rapprochement structurel entre les deux sociétés. Pour l'instant, il m'est impossible de dire si ces discussions résulteront ou non en une future transaction. Cependant, je m'engage à vous communiquer toute information importante éventuelle, conformément aux dispositions réglementaires.

Avant de clôturer le sujet des discussions préliminaires avec Ahold, je souhaiterais aborder un point: mon rôle de consultant de J.P. Morgan. Ne pouvant confirmer si JP Morgan est consultant d'Ahold, je peux toutefois vous confirmer que mon rôle de consultant de J.P. Morgan ne crée aucun conflit d'intérêt vu les limites de ma mission de consultance. Néanmoins, suite aux discussions avec Ahold et afin d'éviter toute possibilité future de l'apparence d'un éventuel conflit d'intérêt, j'ai décidé de suspendre temporairement ma fonction de consultant de JP Morgan. Je pense avoir pris la décision la plus intègre qui soit à ce sujet.

Passons maintenant au sujet suivant. 2014 a été une année chargée pour le Board avec des décisions stratégiques et liées au portefeuille. Je souhaiterais vous en parler, ainsi que de notre performance globale en 2014. Suite à l'arrivée de Frans, le Comité Exécutif a saisi l'occasion pour revoir notre stratégie et développer notre nouveau Cadre Stratégique. Il nous est apparu essentiel de remettre nos clients au centre de tout ce que nous entreprenons.

Nous avons également pris la décision difficile d'annoncer le Plan de Transformation en Belgique afin de garantir un futur durable pour nos activités belges et, au quatrième trimestre 2014, nous avons conclu la vente de nos emplacements Bottom Dollar Food aux Etats-Unis.

Enfin, nous avons également choisi de quitter la Bulgarie et la Bosnie-Herzégovine en 2014. Aucune de ces décisions n'a été facile mais nous avons estimé qu'elles étaient nécessaires pour atteindre nos objectifs et améliorer notre compétitivité.

Aux Etats-Unis, qui engendrent 63% des revenus du Groupe et 71% de son bénéfice, nous sommes satisfaits de la poursuite du dynamisme des ventes. Pour l'année complète, nos ventes chez Delhaize America ont augmenté de 6,6%, en incluant la 53<sup>ème</sup> semaine, avec un chiffre d'affaires comparable en augmentation de 4,4%. Dans un environnement très compétitif, notre bonne performance reflète les mesures que nous avons prises pour améliorer nos magasins, notre offre aux clients et pour gérer notre structure des coûts. Nous avons réalisé d'importants investissements en prix et dans nos magasins et ces efforts sont récompensés. La performance chez Food Lion a été particulièrement bonne, avec 10 trimestres consécutifs de croissance du chiffre d'affaires comparable, qui, je suis ravi de le dire, s'est poursuivie au premier trimestre 2015.

Nos activités en Belgique ont souffert des effets de l'annonce du Plan de Transformation. Face à une concurrence continue et à un désavantage important en termes de coûts de personnel par rapport à nos concurrents, la société a pris la décision de réorganiser ses activités belges. Nous estimons avoir maintenant sécurisé les fonds pour réinvestir et revigorer notre plan commercial afin de garantir un futur durable pour nos activités. En raison des perturbations et de l'incertitude causée par notre annonce, les ventes en Belgique ont diminué de 6% par rapport à 2013 et le bénéfice a également souffert. En 2015, nous mettrons tout en œuvre pour attirer à nouveau nos clients et pour regagner la part de marché que nous avons perdue.

Dans le Sud-Est de l'Europe, nos revenus 2014 ont augmenté de 2,8% par rapport à 2013, et cette partie de notre portefeuille représente actuellement 14% des ventes totales du Groupe. La croissance de nos revenus est principalement due à la croissance continue du réseau de vente en Roumanie où nous avons ouvert 114 nouveaux magasins, la plupart étant des magasins de convenance. Et malgré les difficultés en Grèce, où l'économie reste fragile et tente de récupérer d'une sérieuse crise financière, nous avons pu accroître à nouveau notre part de marché. Notre organisation grecque a une profonde connaissance des clients grecs et continue à répondre efficacement à l'évolution de leurs besoins.

En Serbie, alors que l'économie s'est encore détériorée et reste fragile, nous avons constaté, en 2014, une amélioration de nos activités où nous avons gagné des parts de marché et conservé notre rentabilité.

Avant de passer la parole à Frans qui vous présentera les principaux éléments de notre stratégie, je souhaiterais conclure en disant que:

L'année 2014 a été une année de re-centrage sur nos objectifs. Premièrement, nous nous sommes focalisés sur nos clients. Nous avons développé et implémenté une nouvelle stratégie, affiné notre offre aux clients et avons continué à investir dans nos collaborateurs, nos magasins, notre assortiment, et nos prix. Rappelons-nous que les clients sont notre raison d'être et si nous investissons judicieusement dans nos ressources et dans nos collaborateurs pour améliorer l'expérience d'achat de nos clients, nous pouvons assurer un futur rentable pour notre Société.

Deuxièmement, nous nous sommes concentrés sur nos marchés principaux, où nous voyons encore beaucoup d'opportunités de croissance. Nous avons pris les décisions nécessaires afin de s'assurer de déployer nos ressources limitées là où elles auront le plus d'impact.

Enfin, nous nous sommes focalisés sur la création de valeur pour toutes nos parties prenantes. Nos clients, collaborateurs, communautés et actionnaires qui nous font confiance pour équilibrer habilement leurs besoins respectifs avec respect et de manière durable et rentable.

Pour conclure, je souhaiterais vous dire "merci" à vous, nos actionnaires, et à mes collègues du Conseil. Nous nous rendons tous compte que le secteur de la distribution alimentaire reste dans une période intéressante et pleine de défis. En tant que Conseil nous remettons en question les théories et vérités existantes. Nous apprécions votre confiance. En tant que Président, je suis particulièrement reconnaissant envers mes collègues du Conseil pour leurs précieux conseils, avis et leur soutien durant 2014, et je me réjouis de la poursuite de leurs efforts, avec Frans et le Comité Exécutif, afin d'assurer un avenir prometteur.

A cet effet, Frans vous présentera ses objectifs pour relever les défis auxquels il nous faudra faire face, en faisant fructifier le précieux héritage de cette Société.

Merci.

## **SPEECH FRANS MULLER — ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DES ACTIONNAIRES**

Merci, Mats, et bonjour à tous.

A mon tour, je vous souhaite la bienvenue à notre Assemblée Générale Ordinaire et vous remercie pour votre participation et votre intérêt envers notre Société. Permettez-moi d'abord de remercier le Conseil d'Administration pour son soutien tout au long de l'année. J'ai apprécié le leadership du Conseil et l'étroite collaboration entre celui-ci, le Comité Exécutif et moi-même.

Avant de se tourner vers le futur, je tiens à remercier personnellement Pierre-Olivier Beckers et Didier Smits pour leur soutien durant toutes ces années et leur précieuse contribution à notre société.

Je profite de l'occasion pour souhaiter la bienvenue à nos deux nouveaux membres du Conseil, Dominique Leroy et Patrick De Maeseneire, ainsi qu'à mon plus récent collègue au sein du Comité Exécutif, Kevin Holt, CEO de Delhaize America qui a commencé en juillet 2014.

En outre, je souhaiterais remercier mes collègues et nos collaborateurs à travers le monde. 2014 a été une année pleine de défis, et grâce au travail d'équipe efficace de l'ensemble de nos collaborateurs en magasins, dans les centres de distribution et au niveau des fonctions de support, nous avons fait un bon travail en répondant aux diverses exigences de toutes les parties prenantes et, plus particulièrement, de nos clients.

Dans l'ensemble de notre réseau de vente, nous servons plus de 20 millions de clients chaque semaine. C'est pourquoi nous avons articulé notre stratégie autour d'eux et défini notre Objectif: « être le supermarché local préféré de nos clients et travailler ensemble afin de soutenir cette ambition ».

Tout découle de notre Objectif: les Principes qui guident notre prise de décision, notre Engagement vis-à-vis de toutes les parties prenantes, les Valeurs qui nous définissent, et notre Ambition de Développement Durable, nous permettent non seulement de poser les bons gestes mais également de le faire d'une manière correcte et durable.

Nos Principes sont comme des garde-fous qui nous aident à prendre des décisions et à définir nos priorités.

1. Notre premier principe consiste à donner la priorité aux clients dans tout ce que nous entreprenons. Nos clients nous font confiance chaque jour. Nous devons continuer à apprendre comment les servir mieux chaque jour.
2. Notre deuxième principe est que nous devons apprendre à grandir. Nous pouvons être plus réactifs par rapport aux nouvelles Technologies, à savoir plus disciplinés dans notre Activité Promotionnelle et de Pricing. Je suis persuadé qu'il existe pour nous beaucoup d'opportunités de croissance pour autant que nous partagions les meilleures pratiques de chacun, et que nous les appliquions afin d'être commercialement plus agressifs.

Il nous faut également veiller aux opportunités en portefeuille, et enfin à renforcer nos capacités dans le numérique en termes d'e-Commerce mais également en termes de Gestion de la Relation Client au travers de plateformes de données.

3. Notre troisième principe est d'être leader au niveau local. Nous considérons notre activité de supermarchés comme locale, c'est-à-dire connectée à nos collectivités, avec des collaborateurs locaux qui sont leaders au sein de ces collectivités.
4. Le dernier principe stipule que nous voulons assurer une croissance rentable aujourd'hui et demain. Nous nous baserons sur notre expertise et sur l'innovation dans les Produits Frais et à Marques Propres et répondrons plus rapidement aux changements.

Si nous suivons ces Principes, nous pensons que nous pouvons respecter, vis-à-vis de toutes les parties prenantes, nos Engagements qui sont les suivants :

1. Nous offrons à nos clients une expérience d'achat locale agréable.
2. Nous récompensons nos collaborateurs de façon appropriée.
3. Nous faisons partie de nos collectivités et agissons de façon responsable dans nos activités locales.
4. Enfin, nous cherchons à générer un rendement attractif pour nos actionnaires.

Nous respectons nos Valeurs: détermination, intégrité, courage, humilité et humour. Ces valeurs sont profondément ancrées dans notre culture, et sont vécues dans tout ce que nous faisons chaque jour.

En tant que société publique pour qui la confiance des clients est primordiale, nous avons non seulement besoin de poser les bons gestes mais également de le faire de la manière la plus juste et la plus durable qui soit. Ceci comprend l'assurance de la qualité et de la sécurité alimentaire ainsi que les économies d'énergie et la réduction des déchets. Cela signifie que nos produits à marques propres ne sont pas seulement délicieux mais également durables: nutritionnels, traçables, utilisant de l'huile de palme qui n'est pas issue de la déforestation, utilisant pour nos emballages des matériaux en fibres de bois qui ne sont pas issus de la déforestation, et provenant de fournisseurs qui offrent des conditions de travail justes et décentes. Cela signifie de développer la diversité de nos collaborateurs. Et cela signifie de faire en sorte que nos clients et nos collaborateurs mènent une vie saine et durable. Je suis fier des progrès que nous avons réalisés en 2014, qui sont soulignés dans notre Rapport de Développement Durable 2014, publié aujourd'hui et disponible en ligne.

2015 sera une autre année importante pour notre société.

Avant de partager avec vous nos priorités pour l'année, je souhaiterais également revenir brièvement sur nos discussions avec Ahold.

Comme Mats l'a souligné, Delhaize est actif dans un environnement international concurrentiel en perpétuel changement. C'est dans ce contexte concurrentiel que nous avons confirmé que le Groupe Delhaize et Royal Ahold ont entamé des discussions préliminaires en vue d'étudier la possibilité d'un rapprochement structurel entre les deux sociétés. Actuellement, il m'est impossible de dire si ces discussions résulteront ou non sur une future transaction. Cependant,



je m'engage à vous communiquer toute information importante éventuelle, conformément aux dispositions réglementaires.

Concernant nos priorités 2015, nous continuerons à nous focaliser sur les priorités claires et ciblées établies l'année dernière. Ces priorités, cohérentes et soutenant notre stratégie, sont:

1. Premièrement, nous donnons la priorité aux clients dans tout ce que nous entreprenons. J'en ai déjà parlé.
2. Deuxièmement, nous restons focalisés sur nos marchés fondamentaux:
  - Pour Delhaize America et plus particulièrement chez Food Lion, l'enseigne la plus importante du Groupe, cela signifie affiner le concept Easy, Fresh & Affordable que nous avons commencé à tester dans 76 magasins en 2014 et à l'implémenter dans 160 autres magasins Food Lion sur le marché de Raleigh en 2015. Hannaford continuera à se focaliser sur l'accélération de la croissance. Nous souhaitons tirer parti de notre force en produits alimentaires frais et notre service à la clientèle de qualité, et nous lancerons cette année un certain nombre de projets-pilotes relatifs à l'assortiment en Produits Frais et aux services afin d'affiner cette force. Nous prévoyons également d'ouvrir un format de magasin plus petit de 20.000 pieds carrés en août, et nous continuerons l'implémentation de Hannaford-to-Go, notre offre en ligne "click and collect" dans 15 magasins supplémentaires cette année.
  - En Belgique, nous nous focalisons sur l'implémentation de notre Plan de Transformation qui implique initialement le départ de 1 800 employés, la fermeture du magasin Kortrijk-Ring le week-end dernier et l'affiliation de 9 magasins. Nous prévoyons de réaliser ensuite des économies via une nouvelle organisation en magasin et l'implémentation d'un format nouvelle génération que nous avons commencé à tester l'année dernière. Pour 2015, notre objectif est de récupérer nos clients et notre part de marché. Pour ce faire, nous allons renforcer notre stratégie commerciale "Bien acheter, bien manger". Nous prévoyons des campagnes publicitaires plus intensives et certains investissements durables en prix en 2015 et nous ferons le maximum afin que Delhaize "Le Lion" redevienne le supermarché local préféré.
  - Pour le Sud-est de l'Europe, nous nous focaliserons sur la recherche de la croissance continue de notre part de marché tout en maintenant notre rentabilité. Nous actualisons notre assortiment et notre perception des prix chez Alfa Beta, et augmentons le nombre de rénovations tant chez Maxi que chez Tempo en Serbie.
3. Troisièmement, nous avons implémenté des objectifs et plans pour réaliser plus d'efficacités opérationnelles. Je me réfère ici principalement aux charges administratives et commerciales où notre Société doit continuer à améliorer sa performance, et renverser la tendance de nos coûts ces dernières années. En 2014, nous avons réussi à stabiliser cette tendance mais sommes plus ambitieux pour le futur.
4. Enfin, nous agissons de manière décisive et rapide.

Suite à cet aperçu de notre stratégie et de nos priorités, je souhaiterais passer brièvement en revue nos résultats du premier trimestre.

Les résultats de notre Groupe dans leur ensemble pour le premier trimestre étaient conformes à nos prévisions. A 5,8 milliards d'€, nos revenus ont augmenté de 15,8% à taux de change réels et de 2,2% à taux de change identiques. La croissance organique pour le trimestre était de 2,2%.

A 173 millions d'€, notre bénéfice d'exploitation sous-jacent au premier trimestre a augmenté de 4,4% à taux de change réels mais a diminué de 11,2% à taux de change identiques. Notre marge d'exploitation sous-jacente a atteint 3,0%, en diminution de 43 points de base à taux de change identiques, principalement en raison d'une performance plus faible en Belgique qui est toujours convalescente.

Notre cash-flow libre a été négatif au premier trimestre à -93 millions d'€. Mais, pour l'année complète, toutes choses étant égales par ailleurs, nous prévoyons néanmoins de générer un cash-flow libre sain d'approximativement 450 millions d'€ sur base du taux de change au premier trimestre de \$1,13 par euro et en excluant approximativement 80 millions d'€ de sortie de cash lié au Plan de Transformation en Belgique.

- Aux Etats-Unis:
  - Delhaize America a réalisé une croissance de 2,5% du chiffre d'affaires comparable, grâce à la fois à Food Lion et Hannaford, et malgré une diminution considérable de l'inflation.
  - Food Lion a enregistré son 10<sup>ème</sup> trimestre consécutif de croissance réelle des ventes.
  - Nous continuons à être satisfaits des résultats de nos 76 magasins Food Lion sous la stratégie Easy, Fresh, and Affordable. Comme indiqué précédemment, nous continuons à affiner notre implémentation et sommes en bonne voie pour implémenter la stratégie Easy, Fresh & Affordable dans 160 magasins supplémentaires à Raleigh en Caroline du Nord.
- En Belgique:
  - Notre filiale belge est déterminée à redynamiser sa performance via l'implémentation d'importants changements, comme convenu avec nos partenaires sociaux suite au Plan de Transformation
  - Durant le premier trimestre, notre rentabilité a été impactée par des investissements en prix et en promotions et des dépenses publicitaires plus élevées. Nous constatons toutefois une amélioration graduelle des tendances de revenus et de part de marché. Nous sommes prudemment optimistes et prévoyons une croissance positive des revenus et des gains de part de marché au second semestre 2015!
- Dans le Sud-Est de l'Europe et en Indonésie:

- Malgré une évolution légèrement négative du chiffre d'affaires comparable pour la région, nous avons enregistré une croissance en Grèce, Serbie et Roumanie et continuons à augmenter nos parts de marché dans les trois pays .
- En Serbie, les clients semblent répondre favorablement à nos magasins Maxi récemment rénovés et nous avons reçu un retour positif suite à la première rénovation d'un magasin Tempo, situé à Ada et ouvert le 3 avril dernier.
- Enfin, en Indonésie, nous avons poursuivi la croissance élevée du chiffre d'affaires comparable et avons ouvert un nouveau magasin à Jakarta.

Notre performance du premier trimestre dans son ensemble a été en ligne avec nos prévisions. Nos objectifs principaux restent inchangés: continuer à augmenter nos ventes de manière rentable et améliorer notre part de marché dans nos marchés fondamentaux.

Aux Etats-Unis, nous restons focalisés sur le maintien du dynamisme des ventes malgré un niveau concurrentiel accru et une inflation en diminution. Nous prévoyons un niveau de rentabilité relativement stable pour Delhaize America.

En Belgique, nous prévoyons une croissance positive du chiffre d'affaires comparable pour le deuxième semestre de l'année, ainsi qu'une amélioration graduelle de la rentabilité.

Pour le Sud-Est de l'Europe, la Grèce et la Roumanie devraient poursuivre leur expansion tandis que la Serbie continuera à se focaliser sur l'amélioration des ventes, en gardant un bon niveau de rentabilité.

Nous prévoyons des investissements pour le Groupe d'approximativement €700 millions (à taux de change identiques de \$1,33). Sur base d'un taux de change moyen au premier trimestre de \$1,13, ceci se traduit par des investissements d'approximativement €765 millions.

Nous serons disciplinés dans la gestion des coûts opérationnels, de nos investissements et du fonds de roulement, et nous anticipons la génération d'un niveau sain de cash-flow libre.

Permettez-moi de conclure en disant que je partage l'enthousiasme du Président et du Conseil et leur confiance quant à notre futur. Nous nous focalisons sur nos principaux marchés et avons fait et faisons les bons choix pour financer les investissements dans nos activités. Enfin, nous sommes concentrés sur notre actif le plus important, nos clients. Je suis convaincu que nous avons l'équipe adéquate et je peux vous assurer que nous ferons de notre mieux pour réaliser les résultats que vous, nos actionnaires, attendez.

J'apprécie la confiance que le Conseil et le Comité Exécutif me témoignent et je vous suis également reconnaissant pour votre soutien et de votre participation et attention aujourd'hui.

Nous sommes maintenant prêts à répondre à vos questions. N'oubliez pas d'attendre le micro pour poser votre question afin de permettre à toutes les personnes présentes de vous entendre, ainsi que nos réponses. Si nous n'avons pas la réponse immédiate à une question, je demanderai à mes collègues de me fournir l'information et je vous donnerai les réponses avant la fin de la réunion si elles sont disponibles. Qui souhaite poser une première question?