

Speech by Mats Jansson, Chairman of the Board of Directors,
at the Ordinary General Meeting of Delhaize Group
May 22, 2014

Pour le Groupe Delhaize, 2013 a été une année de changements importants. Tout d'abord, nous sommes fiers du grand professionnalisme et du dévouement dont Pierre-Olivier Beckers et Frans Muller ont fait preuve afin d'assurer une transition harmonieuse. Nos résultats 2013, que je commenterai dans quelques minutes, en sont la preuve éloquente.

Tant pour les gouvernements que pour les sociétés, un transfert de leadership sans encombre est gage d'une gouvernance réussie. Il est le reflet de la sagesse de nos fondateurs et de nos actionnaires. Pour le Groupe Delhaize, c'est la première fois qu'un CEO n'est pas un membre des familles fondatrices. Comme d'autres entreprises familiales prospères qui ont procédé à cette transition, celle-ci n'a pu se faire que grâce à un héritage solide, à des actionnaires familiaux et non familiaux dévoués et grâce à un Conseil qui inspire une grande confiance.

Je souhaiterais passer en revue avec vous aujourd'hui d'autres changements au sein de notre Conseil et du Comité Exécutif et vous expliquer certaines décisions prises par le Conseil en 2013 afin d'améliorer notre performance et de créer de la valeur pour les actionnaires. J'espère que vous arriverez à la conclusion, après nous avoir entendus, Frans Muller, notre nouveau CEO, et moi-même, que vous avez raison de nous faire confiance.

Je commencerai avec les changements importants au sein de notre Conseil. Le premier est le départ de l'un de nos administrateurs de longue date, **Hugh Farrington**. Hugh, pourrais-tu te lever? Hugh a travaillé pour le Groupe Delhaize pendant 11 ans, et avant de rejoindre le Conseil, a été Président et CEO d'Hannaford Brothers, notre enseigne qui remporte un franc succès dans le Nord-Est des Etats-Unis. La précieuse contribution de Hugh va nous manquer, ainsi que ses nombreuses connaissances et sa passion du métier. Au nom du Conseil, du Comité Exécutif et de toute la société, je te dis un tout grand "merci", Hugh.

Suite au départ de Hugh, le Conseil vous propose et soumet à votre approbation la nomination d'un nouveau membre indépendant, **Johnny Thijs**. La plupart d'entre vous connaissent M. Thijs. C'est un dirigeant expérimenté, ayant occupé des fonctions de senior leadership chez Masterfoods, Jacobs-Suchard, AB Inbev, Ter Beke et plus récemment en tant que CEO de la Poste belge. Grâce à sa très riche expérience, nous sommes persuadés qu'il apportera au Conseil du Groupe Delhaize une large perspective internationale ainsi qu'une profonde connaissance du client.

Nous avons également fait d'importants changements au sein de notre Comité Exécutif. Sur base de la recommandation de notre CEO, le Conseil a nommé **Dirk Van den Berghe** en tant que membre du CE. Dirk est le CEO de Delhaize Belgique et Luxembourg et est actif au sein du Groupe Delhaize depuis 15 ans, assumant de manière efficace plusieurs fonctions dirigeantes clés.

Nous accueillons également au sein du Comité Exécutif **Marc Croonen** que le Conseil, également sur base de la recommandation de notre CEO, a nommé en tant que nouveau Chief Human Resources Officer. Marc nous apporte une riche expérience, ayant occupé des fonctions dirigeantes en ressources humaines dans d'autres grandes sociétés ici en Belgique.

Les autres membres du CE sont **Kostas Marcheras**, qui dirige nos activités du Sud-Est de l'Europe et de l'Asie, **Pierre Bouchut**, notre CFO, qui a rejoint Delhaize en 2012, et **Maura Smith**, notre General Counsel et General Secretary, qui nous a rejoints en 2013. Pierre et Maura sont assis ici avec Frans et moi-même. Je suis convaincu que ce Comité Exécutif continuera à bâtir sur les fondations solides établies par Pierre-Olivier et les CEOs qui l'ont précédé, afin d'assurer un bel avenir à notre société et nos actionnaires.

Avant de passer aux résultats financiers 2013, je souhaiterais partager avec vous mon point de vue sur certains autres changements qui affectent le Groupe Delhaize. Il s'agit de **changements liés à l'environnement extérieur**, et nous ne sommes pas les seuls à devoir y répondre de manière efficace au risque de perdre notre position concurrentielle.

Je pense que nous assistons à une transformation en profondeur du commerce du détail en raison de **l'importance grandissante de l'e-commerce**. La distribution alimentaire n'est pas à l'abri de cette transformation. Internet et les médias sociaux étant omniprésents, les consommateurs ont un accès instantané aux informations et prennent des décisions plus vite qu'avant.

Cela signifie que le temps est un élément essentiel, bien plus qu'avant. Delhaize et d'autres distributeurs alimentaires ont élaboré diverses stratégies pour maintenir leur part de marché étant donné que de nouveaux venus, tel qu'Amazon, convoitent notre espace. A cet égard, Delhaize s'engage à faire en sorte que le rôle du supermarché traditionnel reste important pour nos clients, tout en intégrant le monde digital afin d'améliorer l'expérience d'achat de nos clients.

Nous assistons également à une attention accrue de la part des consommateurs pour tout ce qui touche à la "**durabilité**". Ils recherchent des **produits sains avec davantage d'informations tant sur les ingrédients que sur l'origine de nos produits**. C'est pourquoi Delhaize a une vision et une stratégie et des objectifs de Durabilité. Nous avons rendu nos engagements public vis-à-vis de la traçabilité de certains de nos produits, des conditions de travail de nos fournisseurs, et de l'impact de notre société sur l'environnement. Nous sommes sur le point de publier notre **Rapport de Durabilité 2013** qui détaille nos progrès réalisés jusqu'à présent, et il y a encore du travail à accomplir. Nous nous engageons à adopter de nouvelles mesures concrètes pour prouver que nous sommes une "entreprise durable" au sens propre du terme. Nous pensons que nos clients sont dans cette attente, et, au vu de nos stratégies, reconnaîtront l'importance de nos décisions et de leur impact sur nos produits, les personnes et notre planète.

Face à ces influences, je peux vous assurer que ce Conseil et l'équipe de management s'engagent à générer une croissance rentable de manière durable. C'est la mission que vous nous avez confiée et que nous accomplirons.

A cet égard, je souhaiterais aborder **deux sujets** pour lesquels le Conseil a d'importantes responsabilités - le premier est la fixation du dividende et le deuxième est notre responsabilité vis-à-vis la supervision de la **gestion**.

Premièrement, le **dividende**. Le Conseil comprend l'importance de sa décision de dividende, celui-ci étant crucial pour nos actionnaires. Nous savons qu'il représente une partie importante de votre retour sur investissements, et est un élément essentiel de votre confiance continue et de votre souhait d'investir dans cette Société. 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 intérêts divergents et de vous fournir plus de certitude et de clarté quant à notre décision de dividende, le Conseil d'Administration a adopté une **politique de dividende** qui servira de base pour nos décisions de dividende.

Sur base de cette politique, nous nous efforcerons de distribuer 35% du bénéfice net sous-jacent annuel comme dividende. Pour 2013, conformément à notre nouvelle politique de dividende, ceci a résulté en un dividende de €1,56 par action, soit une augmentation de 11,4% par rapport à 2012.

Le deuxième point critique de responsabilité du Conseil concerne la **gestion du management**. Il y a plusieurs aspects de cette responsabilité de gestion dont l'un est la gestion de la succession, la performance et la rémunération. Le Conseil a consacré beaucoup de temps en 2013 à ces aspects.

A ce sujet, nous avons pris des décisions qui ont conduit au **départ, de commun accord, de Pierre-Olivier Beckers et plusieurs autres dirigeants senior**, et nous avons recruté leurs remplaçants. Nous avons approuvé des indemnités de départ basées sur des contrats et sur la loi en vigueur. Même si les montants peuvent poser question, nous avons respecté nos engagements vis-à-vis de ces dirigeants, en particulier notre CEO qui a servi fidèlement la Société pendant plus de 30 ans, dont 15 en tant que CEO. Nous avons également protégé la Société en nous assurant d'avoir des accords de non concurrence avec les dirigeants en partance et nous avons mis en place un programme de rétention sur un an pour des dirigeants clés que nous avons souhaité garder durant cette période d'incertitude. Le Conseil a conclu qu'il était important de prendre en compte ces incertitudes et les forces du marché qui pourraient empêcher la société d'exécuter sa stratégie.

Notre responsabilité en matière de plan de succession est liée, bien entendu, à l'évaluation des performances. Je peux vous assurer que nous disposons d'une procédure rigoureuse pour évaluer la performance de nos dirigeants. Nous prenons ensuite des décisions de rémunération sur base des résultats de nos évaluations. Via des données comparatives et des consultants externes, nous prenons en compte la politique globale de rémunération et ne revoyons pas seulement 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 réduisent notre capacité à attirer, récompenser 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 2013. Une version complète de ce rapport est disponible dans le Rapport Annuel 2013. Il vous sera demandé d'approuver ce Rapport de Rémunération dans le cadre de la résolution n°10 de cette réunion.

Le Comité de Rémunération du Groupe Delhaize s'est réuni 13 fois en 2013. Outre le plan de rémunération, nous avons procédé à une révision complète des programmes de rémunération. 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 part 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 dirigeants Senior 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 espèce 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 dirigeants senior, 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.

Pour la même raison, nous comparons également la **rémunération des administrateurs** 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, le Conseil a recommandé (sans ma participation bien sûr) une augmentation de ma rémunération annuelle €160.000 à €200.000 par an. La raison de cette augmentation est basée sur mes responsabilités supplémentaires suite aux échanges plus nombreux que j'ai avec le management exécutif et avec notre CEO, étant donné qu'il n'est pas membre du Conseil. Le Conseil recommande également une augmentation de la rémunération du Président du Comité d'Audit de €15.000 à €25.000 par an, et une augmentation de la rémunération des membres du Comité d'Audit et de Finance de €10.000 à €15.000 par an. La raison de ces augmentations est due, en partie, au développement de la charte du Comité d'Audit devenu Comité d'Audit & de Finance. Aucun changement au niveau de la rémunération globale des administrateurs de €80.000 par an n'a été recommandé cette année, mais elle sera revue à nouveau l'année prochaine par rapport à des données de marché comparables. Ce point sera soumis à votre approbation dans le cadre de la résolution n°11 de cette réunion.

Je souhaiterais attirer votre attention sur certaines **décisions spécifiques** qui ont été prises en 2013 concernant les **principes de rémunération**.

Premièrement, nous avons clôturé le Cash Performance Plan, et avons implémenté un Stock Performance Plan européen à la place. Ces changements ont tenu compte de données comparatives des marchés européens et américains, ainsi que de recommandations de consultants externes en rémunération de la Société et de nos experts en Ressources Humaines.

Nous avons également fait des changements afin d'aligner les éléments clés des plans de rémunération fondée sur des actions pour des exécutifs américains et européens, si nécessaire, compte tenu du fait que nous sommes une société multinationale qui recrute ses exécutifs dans le monde entier.

Enfin, je souhaiterais souligner que les contrats entre notre Société et les membres du Comité Exécutif sont en ligne avec les pratiques du marché et les lois en la matière.

Maintenant, permettez-moi de commenter brièvement la **performance du Groupe Delhaize en 2013**. Je passerai ensuite la parole à Frans qui vous donnera plus de détails sur ces résultats ainsi que sur notre stratégie, sur les principes qui nous permettront de progresser, et sur nos priorités clés.

Aux **Etats-Unis**, responsable de 61% des revenus du Groupe et 64% de ses bénéfices, nos ventes pour l'exercice ont augmenté de 1,9 pourcent, avec une augmentation de 2,0% du chiffre d'affaires comparable. Dans un environnement très concurrentiel, notre performance reflète les mesures que nous avons prises pour améliorer nos magasins, renforcer notre offre aux clients, et gérer notre structure des coûts. Nous avons fait des investissements importants dans les prix et les conditions en magasins et, ces efforts sont payants. Food Lion a enregistré une excellente performance, avec 5 trimestres consécutifs de chiffre d'affaires comparable en augmentation, qui, je suis ravi de le dire, a persisté au premier trimestre 2014.

Nos activités en **Belgique** ont dû faire face à une concurrence intense, qui a nécessité des investissements en prix résultant en des marges moins élevées. Nous souffrons également d'un désavantage significatif en termes de coûts de personnel par rapport à nos concurrents, mettant

une pression supplémentaire sur notre rentabilité. Malgré ces difficultés, la satisfaction de nos clients s'est améliorée, et nos ventes ont augmenté de 3 pourcents par rapport à 2012.

Dans le **Sud-Est de l'Europe**, nos revenus 2013 ont augmenté de 4,5% par rapport à 2012, et cette partie de notre portefeuille représente à présent 15% du chiffre d'affaires total du Groupe. En 2010, ce chiffre était de 9% seulement. La croissance élevée des revenus est principalement due à la forte croissance du réseau de magasins en Roumanie où nous avons ouvert 103 nouveaux magasins, dont la plupart sont 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 notre part de marché, principalement grâce à la profonde connaissance de notre équipe grecque des besoins des clients grecs et à sa capacité à y répondre.

En **Serbie**, l'économie s'est encore détériorée et est mal en point. En 2013, nous avons pris des mesures pour être plus réactifs vis-à-vis des besoins des clients. C'est une activité qui fait l'objet d'une grande attention de la part de notre management, et nous nous attendons à des améliorations de notre performance en 2014.

Avant de passer le micro à Frans qui vous présentera les principaux éléments de notre stratégie, je souhaiterais **conclure en disant**:

Si l'année 2013 a été une année de changement, 2014 sera une année de choix. Il existe beaucoup d'opportunités de développer nos marchés historiques, grâce aux investissements dans notre personnel, nos magasins, nos assortiments, et nos prix. Nous continuerons à renforcer nos offres aux clients tout en nous concentrant sur l'exécution de notre **stratégie digitale** et la réalisation de notre **stratégie de durabilité** pour continuer à répondre aux attentes de nos clients.

Parce que finalement nos clients sont notre raison d'être. Nous investirons judicieusement dans nos ressources et dans nos collaborateurs pour améliorer l'expérience d'achat de nos clients, afin d'assurer un futur rentable pour la Société. Une grande partie de l'expérience d'achat de nos

clients dépend de nos collaborateurs en magasins, qui doivent gagner la confiance de nos clients dans tout ce qu'ils font. Permettez-moi de profiter de cette occasion pour les remercier.

Enfin, 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 est dans une période intéressante et pleine de défis. En tant que Conseil nous remettons en question les théories et vérités du passé. Le Conseil a approuvé une stratégie qui, nous l'espérons, sera couronnée de succès et nous apprécions votre confiance. En tant que Président, je suis particulièrement reconnaissant envers mes collègues du Conseil pour leurs précieux avis, conseils et leur soutien durant 2013, et je me réjouis de la poursuite de leurs efforts, avec notre nouveau CEO et le Comité Exécutif, afin d'assurer un avenir brillant.

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 dont nous fêterons cette année le 148^{ème} anniversaire.

Merci.

Speech by Frans Muller, President and Chief Executive Officer,
at the Ordinary General Meeting of Delhaize Group
May 22, 2014

Merci, Mats, et bonjour à tous.

A mon tour, je vous souhaite la bienvenue à notre Assemblée Générale Ordinaire et vous remercie de votre participation et de votre intérêt pour notre Société.

Je suis confiant et enthousiaste quant à notre futur, et je salue l'engagement du Conseil vis-à-vis de la Société et son leadership. Je me réjouis de poursuivre avec eux l'excellente et proche collaboration qui a commencé dès le premier jour où j'ai rejoint la Société il y a plus de 6 mois.

Avant de se tourner vers le futur, je tiens à remercier personnellement Pierre-Olivier Beckers pour son grand soutien et son professionnalisme tout au long du processus de transition. Il a non seulement partagé ses connaissances et son expérience avec moi mais également sa passion pour la Société, nos Collaborateurs et clients.

Et, je m'en voudrais de ne pas saisir l'occasion pour souhaiter la bienvenue à mes deux nouveaux collègues au Comité Exécutif, Dirk Van den Berghe, CEO de Delhaize Belgique et Luxembourg, et Marc Croonen, notre nouveau Chief Human Resources Officer.

Avec l'arrivée prévue d'un CEO pour Delhaize America, notre Comité Exécutif sera au complet, et je suis convaincu que notre équipe dispose de l'expérience, de la vision et des capacités adéquates pour gérer la Société et atteindre la performance que vous souhaitez et que vous attendez de notre part.

En outre, je souhaiterais remercier mes collègues et les Collaborateurs à travers le monde. Durant mes six premiers mois en tant que CEO, j'ai visité chaque Société opérationnelle et rencontré les équipes dirigeantes et les Collaborateurs.

J'ai été accueilli chaleureusement et, rapidement, j'ai eu l'impression de faire partie de la Société depuis longtemps. J'ai également pu rencontrer des clients et des fournisseurs afin d'avoir leurs avis et perspectives sur Delhaize.

Ces expériences m'ont rendu fier de faire partie de cette Société - une Société avec des valeurs fortes - 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.

Cette Société a indéniablement un bel avenir devant elle. Nous disposons de tous les ingrédients propices à la réussite. Nous avons des clients fidèles et des Collaborateurs dévoués qui servent plus de 20 millions de clients chaque semaine.

Cette réalisation témoigne de l'engagement de nos collaborateurs - des directeurs de magasins et équipes des centres de distribution à nos acheteurs et notre personnel administratif - véritablement soucieux de nos activités et de nos clients. Ce sont de bons commerçants qui sont passionnés par leur travail au quotidien.

Cependant, il reste encore des choses à faire pour augmenter la rentabilité de notre Société.

Je souhaiterais poursuivre en vous présentant nos actions pour identifier des opportunités d'amélioration et les mesures que nous prenons.

Je résumerai ensuite les résultats du premier trimestre et nous répondrons par après à vos questions.

Dès novembre dernier, en collaboration avec mes collègues du Comité Exécutif et les équipes dirigeantes de nos sociétés opérationnelles, nous avons réalisé une analyse rigoureuse et en profondeur de notre performance. Nous avons également examiné les leviers clés que nous pouvons activer pour nous améliorer. Grâce à une compréhension approfondie de notre situation actuelle, de nos défis et de ce que pourrait être notre plein potentiel, nous nous sommes alignés avec notre Conseil pour définir Qui nous sommes, les principes clés qui guident nos actions, et quatre priorités clés pour 2014, résumés sur ce slide à l'écran, mais je souhaiterais vous expliquer ce que cela signifie exactement.

Commençons par "Qui nous sommes".

Tout d'abord, nous sommes le distributeur préféré — dans le secteur des supermarchés - et nous devons faire en sorte qu'il en soit ainsi dans chaque pays et région où nous sommes convaincus de pouvoir être gagnants.

Nous avons un positionnement clair, avec un concept et une offre différenciés répondant aux attentes de nos clients.

Nous sommes reconnus pour nos assortiments en produits frais et notre expertise en produits à marques propres.

En même temps, nous avons des identités locales fortes, avec de bons magasins proches des clients et des marques et assortiments locaux.

Nous tirons parti de notre empreinte multinationale en partageant les meilleures pratiques et utilisant notre taille

Et nous respectons toutes les parties prenantes - des actionnaires, clients et fournisseurs aux Collaborateurs, communautés où nous sommes présents, et organismes gouvernementaux et non gouvernementaux qui contrôlent notre conformité aux lois et nos engagements publics.

Afin de nous assurer que notre vision et nos décisions soient cohérentes, nous nous sommes alignés sur les six Principes que vous voyez sur ce slide. Nous les utilisons pour vérifier notre logique et les choix que nous faisons.

Et sur base de ces principes, le Comité Exécutif a recommandé à notre Conseil d'Administration une stratégie globale. La base de notre stratégie était d'obtenir du Conseil un mandat pour toute une série de décisions et de choix liés au portefeuille susceptibles de produire les rendements les plus élevés et créer le plus de valeur possible à long terme pour les actionnaires.

Notre Conseil a consacré beaucoup de temps et d'efforts à l'analyse de nos recommandations, et en mars, nous a donné le mandat souhaité pour analyser certaines opportunités. Ceci nous a permis d'agir immédiatement sur plusieurs fronts, tel que le désinvestissement de nos activités en Bulgarie et en Bosnie-Herzégovine.

Ne pouvant pas vous donner les détails concurrentiels sensibles de nos mandats - je vais vous présenter globalement les actions en cours.

Nous investissons dans des marchés locaux où nous avons déjà une forte présence et une part de marché élevée. Nous nous appuyerons sur nos forces - avec des magasins locaux de proximité et un fort leadership en première ligne, se battant pour gagner des parts de marchés supplémentaires.

En même temps, nous sommes disciplinés quant aux coûts, pour chaque centime. Nous établirons des objectifs de réduction de coûts pour les charges administratives et commerciales et les achats - qui libèreront des ressources pour investir dans notre personnel et les capacités dont nous aurons besoin à l'avenir.

Nous adhérons à de rigoureux principes d'investissement du capital afin d'améliorer l'efficacité de notre capital dans de nouvelles ouvertures et rénovations de magasins, et de réduire le fonds de roulement.

Et nous prenons des mesures pour améliorer la qualité et notre vitesse de décisions, et susciter le sens de la performance et des résultats.

Pour atteindre tout ce qui précède, nous clarifions des droits de décision dans l'ensemble de l'organisation, en commençant par le rôle du centre - pour clarifier notre rôle de gestion, et mettre

en place une structure de gouvernance avec les mêmes politiques et procédures pour toutes les sociétés opérationnelles.

Nous venons également d'implémenter une procédure standardisée de gestion des performances dirigée par un Performance Management Office, afin de vérifier nos initiatives et nos résultats par rapport aux indicateurs de performance clés. Cela nous permettra d'identifier des lacunes et manquements et de prendre les actions correctives rapidement.

Et finalement, dans la procédure stratégique, nous avons identifié les facteurs clés de notre réussite, et avons évalué les points à améliorer.

Pour certains facteurs - tels que la gestion des talents ou notre infrastructure informatique - nous continuerons à investir. Pour d'autres facteurs - tels que nos stratégies de prix, notre stratégie de marques propres et les tests des concepts centrés sur les clients - nous apporterons plus de clarté.

Cependant, pour deux facteurs clés, nous devons apporter plus de clarté et consacrer plus de ressources: il s'agit de la stratégie digitale et de la stratégie de durabilité.

Dans un sens, ces deux facteurs sont devenus impératifs en raison du changement rapide de l'environnement de la distribution alimentaire, notamment en raison des influences de l'e-commerce et du changement des préférences des consommateurs.

Non seulement les préférences des clients changent en raison d'internet et de la technologie mobile mais elles sont également influencées par des préoccupations environnementales liées au gaspillage, à l'eau et l'alimentation, et bien entendu à l'augmentation des enjeux liés aux impacts du changement climatique.

Une chose est certaine pour notre entreprise: en tant qu'épiciers, nous mettons le contrôle de la qualité et la sécurité alimentaire au centre de nos préoccupations, et nous respecterons les engagements pris pour devenir un leader en Durabilité.

J'espère que vous prendrez le temps d'en apprendre davantage sur nos réalisations à ce jour, et notre vision pour le futur en lisant notre Rapport de Durabilité 2013 qui sera publié la semaine prochaine.

Sur base de ce qui précède, nos priorités immédiates pour 2014 sont:

Premièrement, nous remettons le Client au centre de nos préoccupations dans tout ce que nous faisons.

Deuxièmement, nous nous focalisons sur nos principaux marchés: Food Lion et Hannaford aux Etats-Unis et nos activités en Belgique, en Grèce et en Serbie pour l'Europe. Cela signifie que nous donnons la priorité à nos ressources en capital et humaines à ces marchés où nous avons un avantage concurrentiel relatif aujourd'hui, sur base de la croissance et de la taille de ces marchés.

Troisièmement, nous implémentons des objectifs et plans pour réaliser davantage d'efficacités opérationnelles. Je me réfère ici principalement aux charges administratives et commerciales où notre Société doit améliorer sa performance et renverser la tendance de nos coûts de ces dernières années.

Quatrièmement, nous agissons de manière décisive et rapide.

Grâce à cette stratégie, aux priorités claires, et à nos Collaborateurs dévoués, je suis confiant que nous relèverons les défis et que nous réaliserons nos objectifs.

Et maintenant, permettez-moi de passer brièvement en revue nos résultats du premier trimestre.

Ce slide vous montre un résumé de notre compte de résultats du 1er T:

Notre premier trimestre affiche une performance contrastée avec des revenus très solides aux Etats-Unis et des résultats décevants en Belgique.

En tant que Groupe, nous avons généré une croissance organique élevée des revenus de 2,8 pourcent au premier trimestre et nous avons augmenté ou maintenu notre part de marché dans tous nos marchés à l'exception de la Belgique.

A 5,1 milliards €, nos ventes ont augmenté de 0,3% à taux de change réels et de 2,8% à taux de change identiques.

Notre marge brute s'est élevée à 24,0% et a diminué de 58 points de base par rapport à l'année précédente à taux de change identiques.

Cette diminution est due à la diminution de la marge brute de 68 points de base chez Delhaize America, principalement en raison d'investissements en prix tant chez Food Lion que chez Hannaford et également en raison d'une diminution de plus de 100 points de base de notre marge brute en Belgique. Les résultats de la Belgique sont principalement dus à l'environnement concurrentiel qui a engendré une augmentation de nos investissements en prix et promotions.

Nos charges administratives et commerciales se sont élevées à 21,3% des ventes et sont restées stables par rapport à l'année précédente en pourcentage des ventes.

A 161 millions €, notre bénéfice d'exploitation sous-jacent du premier trimestre a diminué de 14,2% à taux de change identiques. Notre marge du bénéfice d'exploitation sous-jacent s'est élevée à 3,1%, en diminution de 63 points de base tant à taux de change réels qu'identiques, principalement suite à la diminution de la marge brute, les charges administratives et commerciales étant restées stables en pourcentage des ventes.

Je souhaiterais vous présenter maintenant quelques faits marquants positifs et moins positifs, du premier trimestre de nos activités opérationnelles.

Aux Etats-Unis, la croissance de notre chiffre d'affaires comparable de 4,6 pourcent est principalement due au dynamisme continu des ventes chez Food Lion. La croissance du chiffre d'affaires comparable d'Hannaford a été également positive.

Notre performance aux Etats-Unis est, en effet, encourageante. Les contributions positives tant de Food Lion que d'Hannaford ont permis un sixième trimestre consécutif de croissance réelle positive.

Très important pour notre futur, nous sommes en bonne voie pour implémenter notre stratégie Easy, Fresh & Affordable dans 77 magasins Food Lion dans le courant de l'année. Cependant, comme prévu, nos investissements en prix et les augmentations du prix des matières premières ainsi que les

coûts liés aux conditions climatiques et à des événements exceptionnels ont influencé négativement notre marge.

En Belgique, nous avons connu au premier trimestre une faiblesse des ventes et de la rentabilité suite à la persistance d'une concurrence intense, entraînant plus d'investissements en prix et de promotions ainsi que la poursuite de l'augmentation des charges administratives et commerciales.

Par contre, la satisfaction des clients s'est améliorée par rapport à l'année précédente et le nombre de clients qui ont visité nos magasins a également augmenté. En Belgique, nous travaillons à différencier davantage l'expérience client dans nos magasins.

Nous avons ouvert deux magasins "Next Generation" le mois passé, mettant en pratique notre nouvelle stratégie "Bien acheter, bien manger", et qui constitue également une étape importante pour améliorer nos résultats.

Dans le Sud-Est de l'Europe, les résultats ont été prometteurs en Grèce et en Roumanie. Nous avons enregistré une croissance du chiffre d'affaires comparable et des gains de parts de marché en Grèce et en Roumanie. Alors que l'environnement commercial global reste très difficile en Grèce, nous continuons sur la voie de la réussite avec nos clients grecs chez Alfa Beta, et Mega Image, notre enseigne en Roumanie, poursuit l'expansion de son réseau de vente, sans nuire au chiffre d'affaires comparable - un réel exploit.

Cependant, nous avons enregistré des résultats décevants en Serbie où nos activités doivent faire face à l'économie et à une déflation importante. La Serbie et la Bosnie ont été gravement touchées par des pluies torrentielles et des inondations la semaine dernière. Nous sommes de tout coeur avec nos Collaborateurs et leurs familles, et les communautés où il n'y a plus d'électricité, un accès limité à la nourriture et à l'eau potable et où les routes sont impraticables. Nos équipes sur place font de leur mieux et nous leur fourniront l'aide dont ils auront besoin.

En résumé, les résultats du premier trimestre montrent que l'environnement concurrentiel reste très difficile. Néanmoins, nous travaillons dur pour obtenir des résultats cette année.

Pour l'année complète, tel que réitéré à la fin du premier trimestre, nous prévoyons une augmentation des investissements à approximativement €625 millions à taux de change identiques, et planifions d'ouvrir 180 nouveaux magasins.

Et grâce à ces initiatives, nous prévoyons également de continuer à générer 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 avons identifié des opportunités de croissance dans nos principaux marchés, nous faisons des choix vis-à-vis de notre portefeuille afin de financer des investissements dans nos capacités, et nous sommes focalisés 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.

Sur un plan plus personnel, je suis honoré et touché par l'opportunité qui m'a été donnée de prendre le relais à un moment si important de l'évolution de la Société. J'apprécie la confiance que le Conseil me témoigne. Je vous suis également très reconnaissant de votre soutien continu et de votre participation et attention aujourd'hui.

Nous sommes maintenant prêts à répondre à vos questions. N'oubliez pas d'attendre le microphone 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, nous vous la donnerons avant la fin de la réunion. Qui souhaite poser une première question?