

RAPPORT ANNUEL 2015



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 commerciales différenciées**. Le Groupe s'engage à offrir à ses clients une expérience d'achat **adaptée localement**, à créer de la valeur ajoutée et à respecter des **normes élevées en matière sociale, environnementale et éthique**.

L'étroite collaboration entre les différentes sociétés opérationnelles au niveau régional et global fait la force de notre Groupe.

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

154 000

collaborateurs

3 512

Magasins

€ 24,4 mrds

Revenus

€ 872 mio

Bénéfice d'exploitation
sous-jacent

7 pays

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



Table des matières

- 02** Chiffres clés
- 04** Entretien avec le
Président du Conseil
d'Administration et
le Chief Executive
Officer
- 08** Faits marquants
- 10** Ahold Delhaize
proposition de
fusion



- 38** Secteurs opérationnels
- 40** Revue financière
- 42** États-Unis
- 45** Belgique
- 48** Sud-Est de l'Europe



- 12** Contexte de la grande distribution et
priorités pour 2016
- 14** Notre cadre stratégique
- 15** À propos de Delhaize : l'orientation client
- 16** Tenir nos engagements
- 18** Clients
- 22** Collaborateurs
- 26** Collectivités
- 30** Actionnaires
- 34** Information aux actionnaires

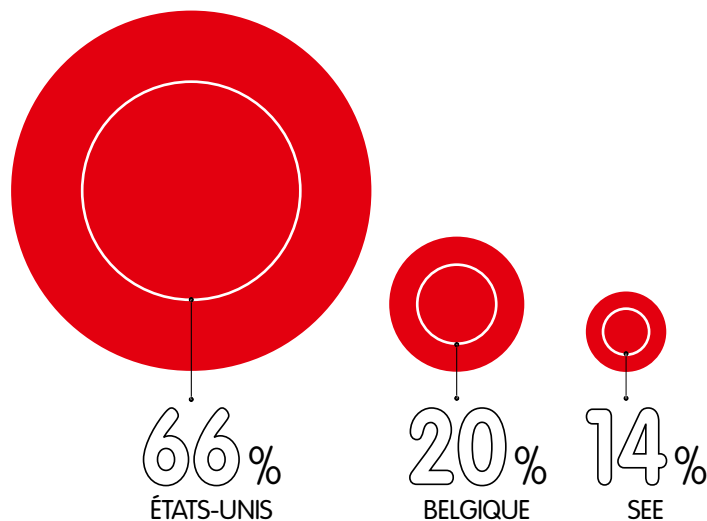


- 72** FACTEURS DE RISQUES
- 81** ÉTATS FINANCIERS
- 190** GLOSSAIRE

- 52** Gouvernance d'entreprise
- 64** Rapport de rémunération

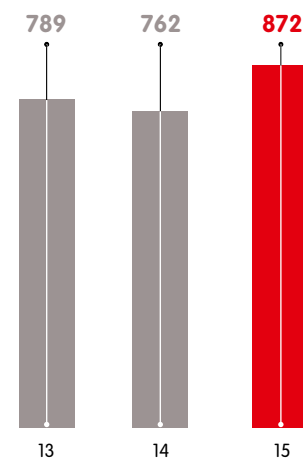
Chiffres clés

REVENUS



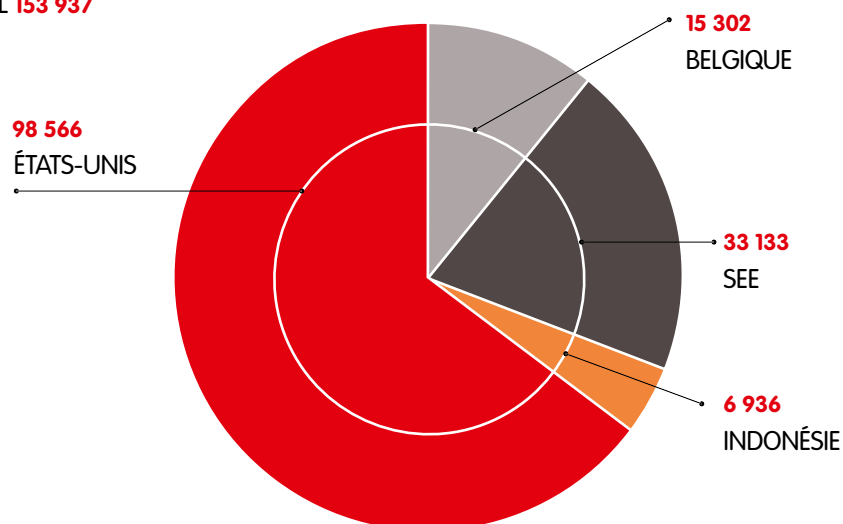
BÉNÉFICE D'EXPLOITATION SOUS-JACENT

(EN MILLIONS DE €)



COLLABORATEURS

TOTAL 153 937



	(EN MILLIONS DE \$, SAUF LES MONTANTS PAR ACTION) ⁽⁵⁾	(EN MILLIONS DE €, SAUF LES MONTANTS PAR ACTION)			ÉVOLUTION PAR RAPPORT À L'ANNÉE PRÉCÉDENTE	
	2015	2015	2014	2013	2015	2014
RÉSULTATS						
Revenus	27 066	24 395	21 361	20 593	+14,2%	+3,7%
Bénéfice d'exploitation sous-jacent	967	872	762	789	+14,4%	-3,4%
Bénéfice d'exploitation	772	696	423	537	+64,5%	-21,2%
Bénéfice net des activités poursuivies	409	369	189	272	+95,5%	-30,5%
Bénéfice net (part du Groupe)	406	366	89	179	+312,5%	-50,3%
Cash-flow libre ⁽²⁾	575	518	757	669	-31,5%	+13,2%

POSITION FINANCIÈRE

Total des actifs	14 459	13 032	12 127	11 594	+7,5%	+4,6%
Total des capitaux propres	6 847	6 171	5 453	5 073	+13,2%	+7,5%
Dette nette ⁽²⁾	867	781	997	1 473	-21,6%	-32,4%
Valeur d'entreprise ^{(2),(3)}	11 227	10 119	7 210	5 899	+40,4%	+22,2%

DONNÉES PAR ACTION

Bénéfice net, part du Groupe (de base) ⁽⁴⁾	3,96	3,57	0,88	1,77	+307,7%	-50,5%
Bénéfice net, part du Groupe (dilué) ⁽⁴⁾	3,92	3,54	0,87	1,76	+305,8%	-50,5%
Cash-flow libre ^{(2),(4)}	5,60	5,05	7,46	6,62	-32,3%	+12,8%
Dividende net	1,45	1,31	1,20	1,17	+9,2%	+2,6%
Capitaux propres ⁽³⁾	65,81	59,31	52,98	49,47	+11,9%	+7,1%
Cours de bourse (fin d'année)	99,62	89,79	60,43	43,20	+48,6%	+39,9%

RATIOS %

Bénéfice d'exploitation sous-jacent ⁽²⁾	3,6%	3,6%	3,8%	+1bps	-26bps
Marge d'exploitation	2,9%	2,0%	2,6%	+87bps	-63bps
Marge nette	1,5%	0,4%	0,9%	+1,1ppt	-45bps
Dette nette sur capitaux propres ⁽²⁾	12,7%	18,3%	29,0%	-5,6ppt	-10,8ppt

INFORMATION SUR LES DEVISES

Valeur moyenne de l'€ pour \$	0,9013	0,7527	0,7530	+19,7%	0,0%
Valeur de l'€ pour \$ fin d'année	0,9185	0,8237	0,7251	+11,5%	+13,6%

AUTRES INFORMATIONS

Nombre de magasins ⁽¹⁾	3 512	3 402	3 225	+3,2%	+5,5%
Investissements	774	606	565	+27,8%	+7,2%
Nombre de collaborateurs (en milliers) ⁽¹⁾	154	150	145	+2,6%	+3,2%
Equivalents temps plein (en milliers) ⁽¹⁾	117	113	109	+3,1%	+3,5%
Nombre moyen pondéré d'actions (en milliers)	102 647	101 434	101 029	+1,2%	+0,4%

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

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

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

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

(5) Calculé au taux de change de € 1 = \$1.1095.

Entretien

AVEC LE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
ET LE CHIEF EXECUTIVE OFFICER

EN 2015, NOUS SOMMES RESTÉS
CONCENTRÉS SUR NOS CLIENTS, VEILLANT
ARDEMMENT À LES RÉJOUIR TOUT EN
OFFRANT UNE MEILLEURE EXPÉRIENCE
D'ACHAT À CHAQUE CLIENT.

Comment décririez-vous l'année 2015 en un ou deux mots?

[Mats Jansson] – « Crédibilité » et « fusion » ont été les deux mots-clés de 2015. La poursuite de nos bons résultats dans les marchés américains et du Sud-Est de l'Europe a permis d'accroître notre crédibilité, de même que l'accord relatif à notre Plan de Transformation en Belgique conclu en février 2015 avec nos partenaires sociaux. Depuis, nous nous sommes focalisés sur la reprise de nos activités, l'amélioration de nos résultats et de notre crédibilité auprès de nos collaborateurs, de nos fournisseurs et de nos partenaires mais surtout auprès de nos clients et de nos actionnaires. Les gens croient en nous et nous le font comprendre en venant faire leurs courses dans nos points de vente.

En juin 2015, le Groupe Delhaize et Ahold ont annoncé leur intention de fusionner les deux sociétés. Cette fusion proposée est hautement complémentaire et créerait une base de plus de 6.500 magasins et 375.000 collaborateurs, servant plus de 50 millions de clients chaque semaine aux États-Unis et en Europe. La société combinée devrait générer approximativement €500 millions de synergies, avec un chiffre d'affaires annuel de près de €65 milliards. Toute fusion implique des défis, et celui auquel nous serons principalement confrontés sera de combiner nos deux



cultures. Toutefois, vu le travail exceptionnel fourni des deux côtés, nous nous réjouissons de relever ce défi, afin de développer une nouvelle culture intégrant les éléments les plus remarquables de nos deux sociétés.

[Frans Muller] – Pour moi, 2015 a consisté avant tout à remettre le client à l'honneur - en veillant à lui offrir ce qui compte pour lui, selon les modalités qui lui conviennent. Par exemple : chez Food Lion aux États-Unis, nous avons accéléré la formation continue de nos collaborateurs à l'approche « Count on Me » (« comptez sur moi ») dédiée au client. Ainsi, la culture « Count on Me » est bien ancrée dans les magasins. Conformément à notre objectif d'échange des meilleures pratiques au sein du Groupe, la même formation « Count on Me » a été dispensée à plus de 9 000 collaborateurs de Delhaize Serbia. Le client est également au cœur de l'attention en Roumanie, où des équipes ont pour mission de répondre directement aux questions posées par les clients en magasin.

Naturellement, la fusion proposée constitue aussi un thème majeur de 2015. Pour moi, il s'agit de l'union de deux sociétés aux valeurs similaires, proches géographiquement et mettant un point d'honneur à mettre le client au centre de leurs préoccupations. Elle représente non seulement un engagement envers nos clients, afin de leur fournir une offre supérieure tant en magasin qu'en ligne, mais aussi envers nos collaborateurs et les collectivités que nous servons. Et même si cette intention de fusion doit obligatoirement s'accompagner d'une restructuration et d'une réorganisation, elle profitera à un grand nombre de nos collaborateurs, qui bénéficieront d'opportunités d'évoluer et de se voir attribuer des responsabilités plus importantes.

Quels thèmes majeurs ont prédominé dans le secteur de la distribution en 2015 ?

[FM] – Aux États-Unis comme en Europe, les tendances du secteur de la distribution alimentaire sont les mêmes. On constate ainsi une consolidation accrue du secteur, un réel engouement pour les achats en ligne et des consommateurs aspirant à un mode de vie plus sain, encouragés par une espérance de vie plus élevée. En outre, les clients favorisent de plus en plus la valeur, la convenance, et l'attention apportée à la santé.

Au cours des cinq dernières années, le secteur de la distribution s'est fortement consolidé, principalement aux États-Unis. La tendance s'est même accélérée ces trois dernières années, avec une consolidation bien plus soutenue que durant les dix dernières années.

Les consommateurs optent de plus en plus pour les achats en ligne, et cette tendance devrait encore



► Pour moi, 2015 a consisté avant tout à remettre le client à l'honneur - en veillant à lui offrir ce qui compte pour lui, selon les modalités qui lui conviennent.

Frans Muller, Président et
Chief Executive Officer du Groupe Delhaize

s'accentuer. Le Groupe Delhaize dispose d'un vaste réseau de distribution et de magasins. Combiné à la forte présence en ligne d'Ahold dans des marchés urbains denses, ce réseau devrait permettre à la société combinée d'offrir à ses clients une meilleure proposition d'achat sur internet.

Les consommateurs s'orientent de plus en plus vers des produits s'inscrivant dans un mode de vie sain. En réponse à cette demande, les marques propres du Groupe Delhaize proposent des produits à base d'ingrédients plus durables, plus sains et fabriqués localement. Nous avons étoffé notre assortiment de produits destinés à des régimes alimentaires particuliers, comme les produits sans gluten, sans sucre et sans sel.

Enfin, outre la valeur ajoutée, les consommateurs recherchent aussi la convenance. Ils veulent faire leurs courses près de chez eux, dans des magasins pratiques, proposant non seulement « le meilleur du frais » mais permettant aussi de trouver tout ce dont ils ont besoin. Grâce à son réseau de vente se concentrant principalement dans des zones urbaines, surtout en Europe, et à la réelle expertise dont il dispose dans les petits formats de magasins, le Groupe Delhaize est bien positionné pour poursuivre sa croissance dans le domaine de la convenance.

[MJ] – Aujourd'hui, plus que jamais, le marché de l'e-commerce explose. Rétrospectivement, et fort d'une longue expérience dans le domaine de la distribution, je m'aperçois que pendant des années, ce secteur s'est montré incapable de répondre aux besoins en ligne des clients, et a ensuite passé du temps à évaluer, corriger et transposer l'offre en magasin sur le net. Aujourd'hui, nous réaffirmons l'engagement du Groupe Delhaize à soutenir le commerce en ligne. Nous nous basons sur des données factuelles pour mieux comprendre nos clients et leur garantir une expérience d'achat encore plus personnalisée et pertinente – pour que leur expérience d'achat en ligne soit aussi agréable qu'en magasin.

€ 872 mio
Bénéfice d'exploitation
sous-jacent

€ 24,4 mrd
Revenus



► Notre objectif, comme toujours, est d'offrir une meilleure expérience d'achat à nos clients tout en créant de la valeur pour nos actionnaires.

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

€ 518 mio
Cash-flow libre

Quelles ont été selon vous les principales réalisations du Groupe Delhaize en 2015 ?

[FM] – En 2015, nous avons augmenté notre chiffre d'affaires et avons enregistré un statu quo ou une augmentation des parts de marché dans tous nos marchés. Les solides résultats réalisés aux États-Unis sont dus en partie au succès de la stratégie « Easy, Fresh & Affordable... You Can Count on Food Lion Every Day! » mise en place dans 162 magasins Food Lion en 2015, à la suite d'un investissement d'environ \$250 millions également effectué en 2015. Nous prévoyons de poursuivre le déploiement de cette stratégie en 2016. Chez Hannaford, un petit format de magasins, bien accueilli par les clients, a ouvert ses portes. Il met l'accent sur les produits frais, mais propose aussi une sélection de produits d'épicerie les plus courants. Ceci est de bon augure pour la croissance future d'Hannaford dans ce segment. En Belgique, l'implémentation du Plan de Transformation a commencé à porter ses fruits et nos conditions d'achat se sont améliorées après avoir rejoint Coopernic, l'alliance d'achat coopérative européenne. Le Sud-Est de l'Europe a enregistré une solide croissance de son chiffre d'affaires comparable. En Roumanie, 71 magasins supplémentaires⁽¹⁾ ont ouvert leurs portes en 2015 ainsi que les deux premiers magasins « Gusturi romanesti », qui proposent des produits typiquement locaux. En Serbie, malgré la conjoncture économique morose, notre part de marché s'est améliorée et nos bénéfices sont restés stables. Bien que la Grèce ait traversé des difficultés économiques, notre rentabilité et notre chiffre d'affaires y ont augmenté, tout comme nos parts de marché, grâce à notre discipline opérationnelle, y compris de meilleures conditions d'achat. Enfin, la croissance du chiffre d'affaires comparable s'est confirmée en Indonésie en 2015.

(1) Les chiffres d'ouvertures de magasins présentés dans ce rapport sont "bruts", à savoir qu'ils n'incluent pas les magasins fermés sauf si indication spécifique.

Ces résultats montrent que nos clients apprécient les investissements que nous avons effectués dans notre entreprise, qui peut être fière de toutes ces réalisations.

[MJ] – Nous avons préparé le terrain en mars 2014, avec l'introduction d'un cadre stratégique, dont nous avons récolté les fruits en 2015. En 2015, les revenus ont augmenté de 15,6% (3,2% à taux de change identiques) et le bénéfice d'exploitation sous-jacent du Groupe s'est élevé à €872 millions.

En 2015, nous avons réintroduit un programme clé de développement des cadres, le Delhaize Group Leadership College. Ce programme demande à des cadres prometteurs, choisis parmi les différentes enseignes du Groupe, d'élaborer ensemble des recommandations par rapport à un problème majeur auquel l'entreprise est confrontée. Cette année, le groupe a émis des recommandations visant à faire du Groupe Delhaize une organisation encore plus centrée sur le client. Le travail accompli a été considérable. Les recommandations incluaient le réexamen de notre Objectif, de nos Valeurs et de nos Engagements afin d'insuffler un changement de culture et de développer de nouveaux comportements de leadership. Finalement, nous avons créé un département de connaissance des clients dans chacune de nos enseignes afin de développer une vision commune du client, de définir et de mesurer des indicateurs clés de performance relatifs aux clients et d'encourager une culture d'échange entre nos enseignes des meilleures pratiques centrées sur le client.

Pourriez-vous nous en dire plus sur les décisions prises par le Comité Exécutif en 2015 en matière d'investissements ? Comment le Groupe Delhaize est-il parvenu à respecter une discipline de coûts en 2015 ?

[FM] – Ces trois dernières années, nous avons fait davantage preuve de discipline en matière d'allocation du capital. En particulier, nous avons distingué nos enseignes principales de nos enseignes secondaires, et avons prioritairement alloué du capital aux premières.

[MJ] – Les investissements que nous faisons sont strictement contrôlés et chacune de nos dépenses est effectuée en toute transparence. En 2015, nos principaux investissements, totalisant €774 millions, ont continué à principalement porter sur la stratégie « Easy, Fresh & Affordable... You Can Count on Food Lion Every Day! », l'implémentation du Plan de Transformation en Belgique et de nouvelles expansions dans nos marchés du Sud-Est de l'Europe.

En juin 2015, le Groupe Delhaize annonçait son intention de fusionner avec Ahold. Pouvez-vous nous expliquer les raisons de cette fusion et en quoi le groupe fusionné sera plus fort ?

[FM] – Le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif ont décidé que cette fusion était logique aussi bien pour nos clients que pour nos actionnaires pour plusieurs raisons. D'un point de vue stratégique, comme mentionné précédemment, le secteur de la distribution se consolide de plus en plus tant aux États-Unis qu'en Europe. Dans ce contexte, une décision éclairée sur notre avenir s'imposait. Cette entité fusionnée sera un distributeur de premier plan sur la Côte Est des États-Unis, le distributeur numéro un dans le Benelux et l'un des principaux distributeurs de l'Europe centrale et du Sud-Est. Les magasins du Groupe Delhaize et d'Ahold sont généralement situés dans des zones géographiques complémentaires, donc non compétitives. Dès lors, la société fusionnée va bénéficier d'économies d'échelle; la société fusionnée, avec plus de 6 500 magasins dans des marchés adjacents, pourra aussi faire profiter localement des avantages de cette fusion.

[MJ] – Cette intention de fusion traduit notre engagement d'avoir une société forte sur le plan financier. Cette société fusionnée devrait non seulement nous permettre d'économiser approximativement €500 millions, mais aussi constituer une plateforme stratégique et financière de qualité propice à l'innovation, aux investissements et à la croissance. Nous prévoyons notamment un cash-flow libre combiné élevé après dividendes, ce qui nous permettra d'investir davantage dans la croissance.

[FM] – Cette entité fusionnée bénéficiera aussi des compétences fondamentales du Groupe Delhaize, à savoir la convenance, l'innovation, les petits formats de magasins et les produits à marque propre. Une fois la fusion clôturée, nous pourrions rapidement tester, apprendre et mettre en place l'innovation et ainsi améliorer l'offre à la clientèle. Mais il s'agit avant tout d'une fusion entre deux sociétés présentant de nombreuses similarités. En unissant nos forces, nous réaliserons des synergies, renforcerons l'offre à la clientèle, proposerons un assortiment plus large de produits à marques propres dans des formats de magasins beaucoup plus diversifiés mais aussi en ligne. Nous sommes certains que cette fusion profitera non seulement à nos actionnaires, mais aussi à nos clients.

En 2015, vous avez atteint l'objectif annoncé dans le rapport annuel 2014, à savoir : faire en sorte que le Groupe Delhaize réintègre le Dow Jones Sustainability Index (DJSI). Que représente cette reconnaissance et quelles actions le Groupe Delhaize va-t-il devoir entreprendre pour rester au sein du DJSI ?

[FM] – Le DJSI n'est ni un objectif, ni une intention en soi, mais plutôt une reconnaissance. Nous avons l'intention d'atteindre nos objectifs de développement durable 2020, c'est-à-dire proposer des produits à marque propre nutritifs et abordables, intégrer la transparence et le développement durable dans notre chaîne d'approvisionnement, encourager la diversité chez nos collaborateurs, aider nos clients et collaborateurs à adopter un mode de vie plus sain, et restreindre le gaspillage alimentaire.

En 2015, nous avons respecté nos engagements envers nos parties prenantes. Par exemple, grâce à notre collaboration avec le Gulf of Maine Research Institute, nos clients américains ont la certitude que les produits de la mer qu'ils achètent dans nos magasins sont issus de la

pêche durable. Le rapport qualité/prix de nos produits à marque propre s'est également amélioré : ces produits sont plus durables et nutritifs qu'auparavant, et leur prix reste abordable. En simplifiant et en rendant le processus de recyclage dans nos magasins plus efficace, nous agissons en voisin responsable dans nos collectivités. En Belgique et en Grèce, nous avons augmenté le nombre de magasins travaillant en partenariat avec des associations sociales qui redistribuent les invendus. Aux États-Unis, depuis 2014, notre programme Food Lion Feeds a fait don de 143 millions de repas et s'est fixé un objectif de 500 millions d'ici 2020. Notre Associate Diversity Steering Committee, composé de responsables de chacune de nos sociétés opérationnelles, a élaboré des plans d'actions concrets visant à encourager davantage la diversité et l'inclusion dans le cadre de notre engagement d'être un employeur gratifiant.

Le développement durable est un thème que nous prenons très au sérieux. Nous tenons à l'évaluer avec autant de rigueur que nous mesurons nos marges : nous avons établi des rapports trimestriels sur les progrès enregistrés en 2015 par rapport à nos objectifs de développement durable et avons répercuté ces résultats dans le salaire variable de tous les cadres dirigeants. Donc, même si nous sommes fiers d'avoir été récompensés pour nos efforts par le DJSI, ce n'est pas notre principal objectif. Il s'agit plutôt d'une référence nous permettant de mesurer nos performances.

Quels sont la plus grande opportunité et le défi majeur pour 2016 et les années qui suivent ?

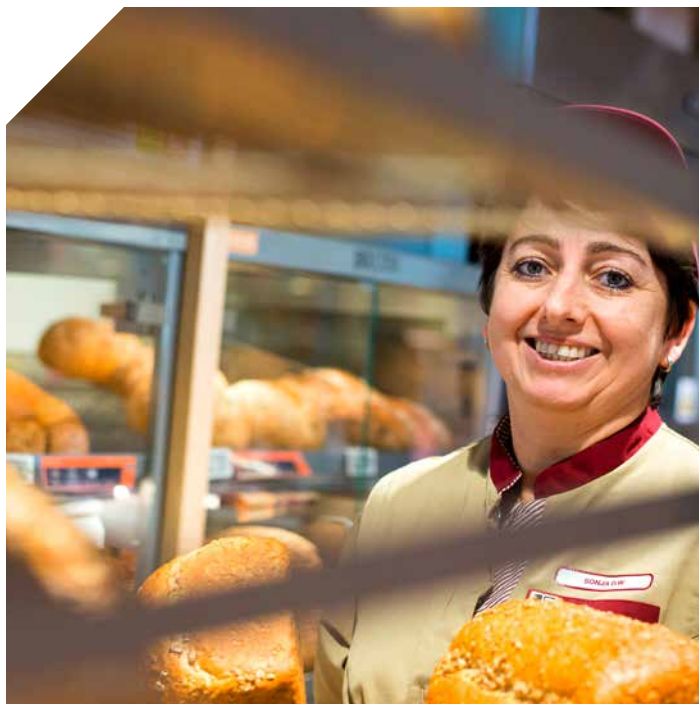
[MJ] – En 2016, les opportunités et les défis majeurs ont trait à la finalisation de la fusion proposée. Cette fusion est l'occasion de réaliser des synergies : les €500 millions d'économie que nous devrions enregistrer à partir de la troisième année représentent une somme non négligeable, qui profitera à notre bénéfice net, bien que celui-ci soit déjà très bon. Selon moi, les deux sociétés présentent des valeurs et un héritage d'entrepreneuriat familial similaires. Cette complémentarité culturelle est l'occasion de bâtir une nouvelle culture commune qui tirera le meilleur parti des deux sociétés afin d'optimiser l'expérience d'achat de nos clients. C'est parce que nous nous rendons parfaitement compte des difficultés inhérentes au développement d'une culture commune forte que l'entité fusionnée a nommé Marc Croonen Chief Sustainability, Transformation & Communications Officer. Marc s'efforcera notamment de créer et d'encourager une culture reflétant le meilleur de Delhaize et d'Ahold.

[FM] – Je suis également d'avis que cette intention de fusion est notre meilleure opportunité en 2016. Je parle d'opportunité car grâce à cette fusion, nous pourrions améliorer notre offre d'achat en ligne et notre service en magasin, attribuer des prix plus justes et offrir de meilleures possibilités à nos collaborateurs.

Si vous me demandez ce que j'attends de cette fusion, je vous répondrai que nous voulons une société qui attire les meilleurs talents, qui est bien intégrée dans les collectivités locales où elle est présente et qui attire de nombreux investisseurs. Mais surtout, nous voulons continuer à satisfaire nos clients et à offrir la meilleure expérience d'achat à chacun d'entre eux. Nos clients ont la liberté de choisir où ils vont faire leurs courses ; faisons en sorte qu'ils viennent chez nous !

Faits marquants 2015

Q1



SIGNATURE DU PLAN DE TRANSFORMATION EN BELGIQUE

Fin février, nous avons conclu, avec nos partenaires sociaux, le Plan de Transformation de Delhaize Belgique. Depuis lors, nous nous sommes focalisés sur la reprise de nos activités, l'amélioration de nos résultats et le renforcement de notre crédibilité auprès de nos collaborateurs, de nos fournisseurs et de nos partenaires mais surtout auprès de nos clients et de nos actionnaires. A la fin du premier trimestre, les signes de stabilisation étaient manifestes, avec un début d'amélioration dans l'évolution de part de marché.

MEGA IMAGE EN ROUMANIE LANCE LE CONCEPT DE MAGASIN GUSTURI ROMANESTI

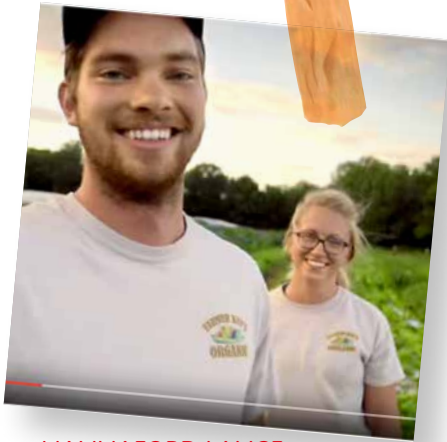
Mega Image a ouvert deux nouveaux magasins concept mettant en avant la marque « Gusturi romanesti » qui propose aux clients plus de 350 produits de qualité provenant d'un approvisionnement local et fabriqués selon des recettes roumaines régionales et authentiques. La marque propre « Gusturi romanesti » a été lancée en 2009 ; elle comprend entre autres des fruits et légumes, des produits laitiers, de la viande, des confiseries, du pain et des produits d'épicerie.

Q2

LE 24 JUIN 2015, AHOLD ET LE GROUPE DELHAIZE ANNONCENT LEUR INTENTION DE FUSIONNER

Ahold et Delhaize ont annoncé leur intention de combiner leurs activités via une fusion entre égaux. Cette fusion créera une base complémentaire de plus de 6 500 magasins et 375 000 collaborateurs, caractérisée par des marques réputées à forte identité locale. La société combinée Ahold Delhaize servira plus de 50 millions de clients par semaine aux États-Unis et en Europe. La société combinée réunira ses enseignes afin d'offrir aux collaborateurs un environnement de travail encore meilleur, fondé sur des valeurs et un héritage similaires.





HANNAFORD LANCE « THE HANNAFORD PROMISE »

Hannaford a lancé une nouvelle campagne publicitaire à la télévision et sur internet appelée « The Hannaford Promise ». La campagne met en avant la priorité qu'Hannaford accorde aux produits et fournisseurs locaux. Elle montre également ce que Hannaford s'engage à faire envers ses collaborateurs. Toutes les personnes apparaissant dans ces publicités sont des collaborateurs, des clients ou des fournisseurs Hannaford, jamais des acteurs.

Q3

LE GROUPE DELHAIZE A NOUVEAU DANS LE DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX

Le Dow Jones Sustainability Index (DJSI) est une référence pour les investisseurs qui intègrent les critères de développement durable dans leurs portefeuilles. En réintégrant le DJSI, le Groupe Delhaize confirme son leadership dans le Secteur de la Distribution de Produits Alimentaires. En effet, le Groupe Delhaize est l'un des quatre distributeurs au monde et des trois distributeurs en Europe à être inclus dans le DJSI pour le Secteur de la Distribution de Produits Alimentaires.

FOOD LION RELANCE 162 MAGASINS A RALEIGH, CAROLINE DU NORD

Le 14 octobre, 162 magasins Food Lion rénovés ont rouvert leurs portes à Raleigh, Caroline du Nord. Depuis 2014, Food Lion a rénové 238 magasins dans cet État, pour un investissement total d'environ \$360 millions.

Q4



CROISSANCE EN GRECE MALGRE DES CONDITIONS ECONOMIQUES DIFFICILES

Malgré un contexte économique instable en Grèce, Alfa Beta (AB) a continué à accroître sa part de marché en 2015, principalement grâce à une expansion de son réseau de vente (+36 magasins) et à une solide croissance de son chiffre d'affaires comparable.

DELHAIZE SERBIA ENREGISTRE A NOUVEAU UNE PROGRESSION DE SA PART DE MARCHÉ EN 2015

Malgré les difficultés économiques rencontrées dans le Sud-Est de l'Europe, Delhaize Serbia a renforcé sa part de marché en 2015. Cela s'explique notamment par le déploiement réussi du nouveau concept stratégique « Unique Value Proposition » (UVP) dans 47 magasins de l'enseigne Maxi, qui ont été rénovés en 2014 et 2015. La rénovation des supermarchés Maxi se poursuivra dans les années à venir. La promesse du concept UVP est d'offrir aux clients Maxi les meilleurs produits frais, en répondant à leurs besoins de tous les jours en un seul lieu et ce, à des prix abordables et avec des produits de qualité, des promotions intéressantes et un excellent service.





UNIR NOS FORCES POUR CRÉER UNE SOCIÉTÉ FOCALISÉE SUR L'INNOVATION EN METTANT LE CLIENT AU CENTRE DE NOS PRÉOCCUPATIONS

LE 24 JUIN 2015, AHOLD ET DELHAIZE ONT ANNONCÉ LEUR INTENTION DE COMBINER LEURS ACTIVITÉS VIA UNE FUSION ENTRE ÉGAUX. LORS DE LA CONFÉRENCE DE PRESSE ANNONCANT LA FUSION PROPOSÉE, FRANS MULLER, CEO DE DELHAIZE, A DÉCLARÉ: "NOUS SOMMES D'AVIS QUE LA FUSION PROPOSÉE D'AHOLD ET DE DELHAIZE CRÉERA UNE VALEUR SIGNIFICATIVE POUR TOUTES LES PARTIES PRENANTES. GRÂCE À NOS COLLABORATEURS TALENTUEUX ET DÉDIÉS, AHOLD DELHAIZE AURA POUR OBJECTIF D'ACCROÎTRE SA PERTINENCE AUPRÈS DES COLLECTIVITÉS LOCALES EN AMÉLIORANT LA PROPOSITION DE VALEUR POUR SES CLIENTS VIA UN ASSORTIMENT ET UN MERCHANDISING INNOVANTS, UNE EXPERIENCE D'ACHAT OPTIMISÉE TANT DANS LES MAGASINS QU'EN LIGNE, DES INVESTISSEMENTS DANS LES PRIX ET L'ASSORTIMENT ET LE DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX MAGASINS".

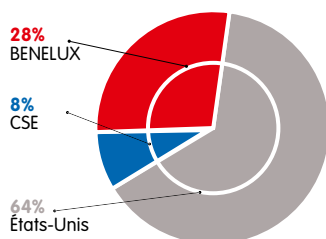
CRÉATION D'ÉCONOMIES D'ÉCHELLE POUR REPENDRE AUX BESOINS CHANGEANTS DES CLIENTS*

plus de
6 500
magasins multi-format

plus de
375 000
collaborateurs

plus de
50 mio
de clients aux États-Unis
et en Europe par semaine

REVENUS 2015 (RÉGIONS)



RÉUNIR DEUX SOCIÉTÉS COMPLÉMENTAIRES

- Produits et services de haute qualité à des prix concurrentiels
- Sélection plus large de produits frais, à marques propres et une attention particulière pour l'innovation
- Plus de possibilités et de facilités pour faire ses achats en magasins et en ligne
- Nos équipes dévouées sont inspirées et engagées quant à un avenir commun prometteur



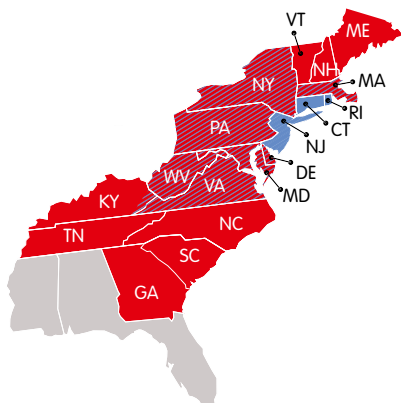
* Données au 31 décembre 2015. Les données Ahold incluent la 53^{ème} semaine en 2015. Les chiffres excluent JM pour Ahold au Portugal et Super Indo pour Delhaize en Indonésie

NOS MARQUES A FORTES IDENTITES LOCALES CONSTITUENT UNE BASE SOLIDE POUR L'AVENIR

- Fusion pour former une société plus grande, plus innovante, avec une offre de distribution leader sur le marché et des enseignes locales fortes et réputées
- Combinaison de deux sociétés avec des cultures complémentaires, des valeurs similaires et des zones géographiques avoisinantes, ainsi qu'un intérêt partagé pour le client
- Création d'une offre supérieure pour les clients avec un choix amélioré en termes de produits, de services et d'achat en magasins et en ligne dans un environnement multi-canal
- La société combinée offrira un meilleur environnement de travail pour les collaborateurs ainsi qu'un engagement continu envers les communautés qu'elle dessert
- Un profil financier solide permettra à Ahold Delhaize de financer l'innovation continue, d'investir dans la croissance future et d'offrir des rendements attractifs à ses actionnaires

ÉTATS-UNIS

1 288 MAGASINS
€ 16,0 mrds REVENUS



788 MAGASINS
€ 23,7 mrds REVENUS

BENELUX

888 MAGASINS
€ 5,0 mrds REVENUS



2 134 MAGASINS
€ 12,7 mrds REVENUS

CENTRE ET SUD DE L'EUROPE

1 208 MAGASINS **€ 3,4 mrds** REVENUS



331 MAGASINS
€ 1,8 mrds REVENUS

DELHAIZE GROUP



Ahold



Contexte DE LA GRANDE DISTRIBUTION ET priorités pour 2016

NOUS ÉVOLUONS DANS UN ENVIRONNEMENT EN CONSTANTE MUTATION, OÙ LES PRINCIPALES TENDANCES DE CONSOMMATION ET LES COMPORTEMENTS D'ACHAT INFLUENCENT EN PERMANENCE LE SECTEUR DE LA DISTRIBUTION ALIMENTAIRE. NOUS REMARQUONS UNE UTILISATION ACCRUE D'INTERNET ET DES SMARTPHONES AINSI QU'UNE PLUS GRANDE ADHÉSION À L'E-COMMERCE.



Les clients recherchent avant tout la convenance et privilégient les formats de magasin plus petits permettant une expérience d'achat rapide et facile, et des emplacements facilement accessibles, réduisant le temps et les frais de trajet. Le client favorise la valeur, dont la définition a été revue : la fidélité aux marques et aux formats est délaissée au profit de la transparence des prix, résultant en un modèle d'absence de compromis entre le prix et la qualité.

Parallèlement, les clients réclament de la transparence sur nos produits et tiennent, par exemple, à en connaître l'origine et le mode de production. L'augmentation des maladies liées à l'alimentation (telles que l'obésité, le diabète, la malnutrition), a une influence sur les besoins et les attentes des clients en matière de santé. En outre, la pression sur le monde agricole et les ressources océaniques ne cesse d'augmenter, affectant le prix et la disponibilité de nos produits.

Nous évoquons ces impacts et notre manière de les appréhender dans les pages qui suivent.

Tout d'abord, la croissance du shopping en ligne se poursuit à un rythme soutenu, particulièrement dans certaines régions et parmi certaines catégories de produits. Différents modèles opérationnels en ligne pour les distributeurs ont fait leur apparition, dans un environnement qui devient de plus en plus concurrentiel.

Deuxièmement, les grands formats de magasins, particulièrement les hypermarchés, sont menacés. Plusieurs acteurs majeurs enregistrent une baisse de la croissance du chiffre d'affaires comparable de leurs principaux grands formats. Pour renouer avec la croissance, ils ont décidé de développer de plus petits formats, misant sur la différenciation, les sites urbains et la convenance, ainsi que des alternatives en ligne.

Troisièmement, les discounters continuent à gagner du terrain. Ils ont amélioré leur offre et sont davantage présents dans les médias. Les grands discounters sont maintenant actifs dans la plupart des marchés, avec une pénétration importante dans certains marchés. L'expansion du réseau et le comportement des clients sont à l'origine de leur croissance dans la plupart des régions.

Quatrièmement, alors que les canaux se multiplient – discount, traditionnel, hypermarché, club-entrepôt, magasins à prix unique, en ligne – la frontière entre les différents formats est toujours plus floue. Les consommateurs ne font plus la différence entre ces nombreux formats ; ce qu'ils désirent, c'est trouver leurs produits préférés au meilleur prix. Par conséquent, les distributeurs revoient leur offre différenciée, ce qui se traduit par une convergence et une concurrence accrue entre les formats.

Cinquièmement, les marques propres sont de plus en plus innovantes et constituent un réel élément de différenciation au sein de la distribution.

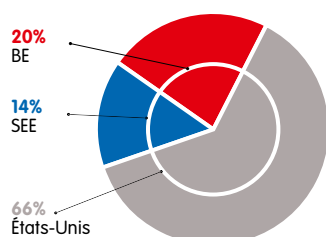
Les produits capables de répondre au besoin des consommateurs en alimentation saine et de fournir des informations sur leur origine, sur leur fabricant et sur la provenance des ingrédients pourraient être les grands gagnants dans la course à la transparence.

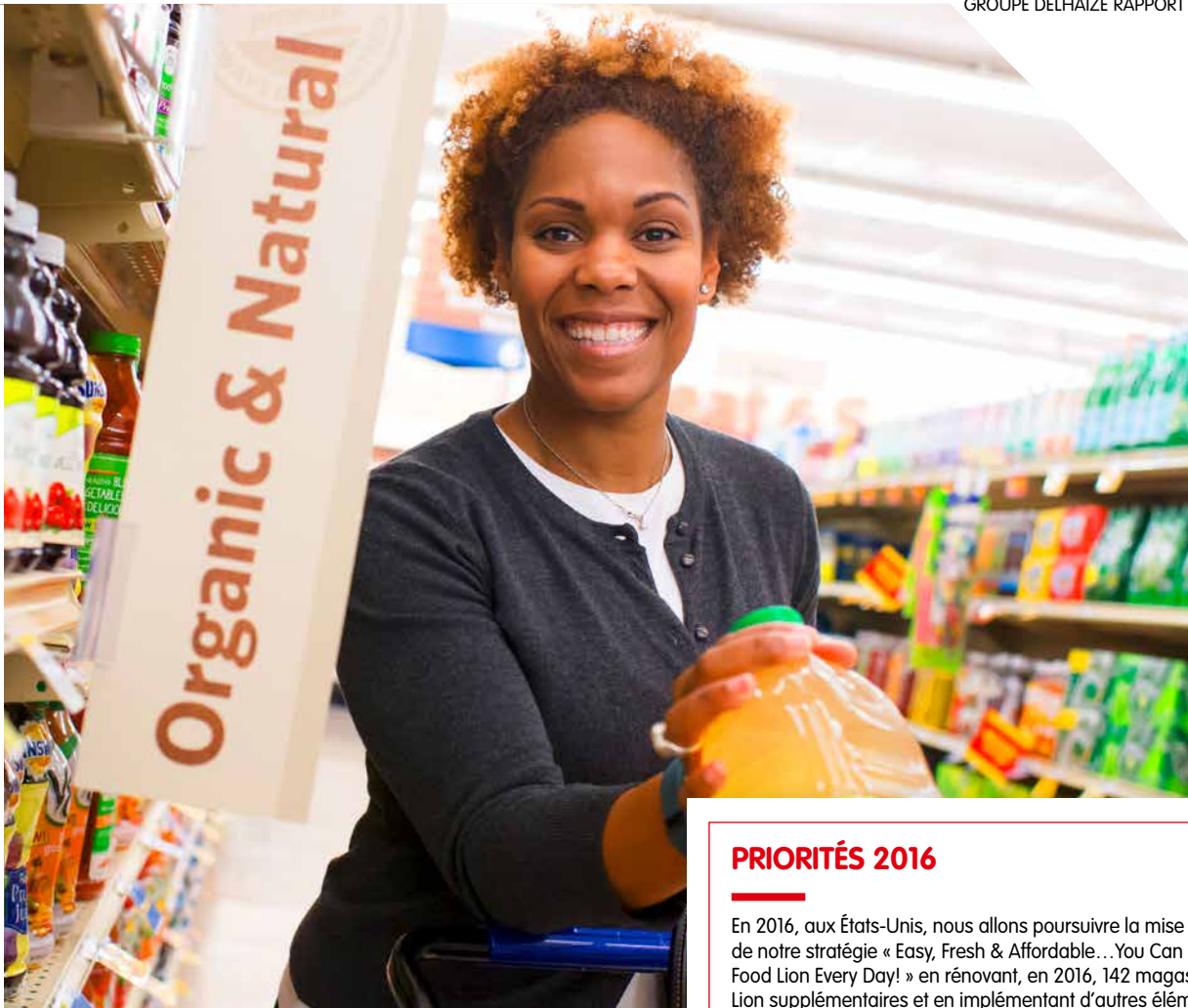
En raison de ces tendances, les marges du secteur de la grande distribution sont de plus en plus sous pression entraînant un besoin d'accroître la productivité et la différenciation.

Pour faire face à ces tendances de consommation, nous comptons poursuivre notre différenciation ainsi que notre objectif de gérer les supermarchés locaux préférés de nos clients, et travailler ensemble pour réaliser cette ambition. En 2014, nous avons réorienté notre stratégie afin de soutenir cet objectif, et en 2015, nous nous sommes davantage concentrés sur notre objectif, particulièrement en matière d'orientation client. Nous affinons et modernisons nos formats et intensifions nos efforts en matière d'e-commerce et de multicanal tout en continuant à investir dans notre offre aux clients.

Une façon d'atteindre notre objectif est de mettre en œuvre notre stratégie de durabilité «Supergood» d'ici 2020. Cette stratégie de durabilité constitue une réponse aux demandes croissantes des consommateurs qui souhaitent que le secteur alimentaire « fasse ce qu'il faut » pour veiller à leur santé, tout en réduisant son empreinte environnementale autant que possible. Pour rester compétitifs dans ce monde en constante évolution,

POURCENTAGE PAR SECTEUR





nous avons poursuivi notre route vers nos objectifs de durabilité 2020. Ce périple représente une évolution dans notre façon d'opérer – depuis la conception et l'approvisionnement de nos produits à marque propre jusqu'à la promotion d'une vie saine auprès de nos clients et collaborateurs, en passant par la façon de réduire le gaspillage alimentaire et notre empreinte environnementale. Devenir une société «Supergood» relève simplement d'une bonne gestion - promouvoir les innovations de produits, proposer de nouveaux services aux clients, encourager nos collaborateurs et nouer de nouveaux partenariats avec nos collectivités locales, tout en réduisant les coûts et les risques opérationnels.

Notre priorité est de proposer la meilleure expérience d'achat à nos clients, d'être reconnus comme le meilleur en frais, avec un assortiment efficace, durable, nutritif et innovant au meilleur prix du jour. Les pages qui suivent montrent comment nous mettons notre stratégie en pratique dans nos différents marchés alors que nous relevons les défis d'aujourd'hui et nous préparons à ceux de demain.

3 512

magasins multi-formats

154 000

collaborateurs

PRIORITÉS 2016

En 2016, aux États-Unis, nous allons poursuivre la mise en oeuvre de notre stratégie « Easy, Fresh & Affordable... You Can Count on Food Lion Every Day! » en rénovant, en 2016, 142 magasins Food Lion supplémentaires et en implémentant d'autres éléments de notre stratégie dans nos 1.100 magasins. Chez Hannaford, nous allons continuer l'exploitation de magasins pilotes et étendre Hannaford To Go et les modèles e-commerce qui y sont liés.

En Belgique, nous poursuivrons l'implémentation des mesures du Plan de Transformation, avec une attention particulière au déploiement de la nouvelle organisation en magasin. Entre-temps, nous renforcerons notre position commerciale au sein de ce marché concurrentiel, nous intensifierons nos initiatives e-commerce, et poursuivrons l'expansion de nos magasins affiliés, particulièrement au niveau des concepts de proximité.

Dans le Sud-Est de l'Europe et l'Indonésie, nous privilégierons l'expansion du réseau de magasins et la croissance du chiffre d'affaires comparable. En tant que groupe, nous travaillerons à la finalisation de la fusion avec Ahold, prévue pour mi-2016.

NOUS ALLONS:

CONTINUER A DONNER LA PRIORITÉ AU CLIENT

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

ENGAGER DES PERSONNES DE TALENT

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

ÉTABLIR DES LIENS AVEC NOS COLLECTIVITÉS

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

CRÉER DE LA VALEUR EN LIGNE AVEC NOS PAIRS

- Soutenir les opportunités de croissance
- Réaliser l'excellence et l'efficacité opérationnelles
- Maximiser les effets et le potentiel de nos atouts
- Aligner nos priorités de technologie de l'information (IT) et commerciales

Notre cadre stratégique

NOTRE CADRE STRATÉGIQUE COMPREND NOTRE OBJECTIF, NOTRE ENGAGEMENT, NOS PRINCIPES ET NOS VALEURS, AUXQUELS VIENT S'AJOUTER NOTRE AMBITION EN MATIÈRE DE DURABILITÉ : ÊTRE UNE SOCIÉTÉ SUPERGOOD.

NOTRE ENGAGEMENT

CLIENTS

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

COLLABORATEURS

nous font confiance pour être un employeur gratifiant.

COLLECTIVITÉS

nous font confiance pour agir en voisins responsables.

ACTIONNAIRES

nous font confiance pour créer de la valeur.

NOTRE OBJECTIF

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

NOS PRINCIPES



DONNER LA PRIORITÉ AUX CLIENTS

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



APPRENDRE À ÉVOLUER

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



ÊTRE LEADER LOCALEMENT

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



ASSURER UNE CROISSANCE RENTABLE AUJOURD'HUI & DEMAIN

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

NOS VALEURS

Détermination • Intégrité • Courage • Humilité • Humour

NOTRE STRATÉGIE DE DURABILITÉ



NOTRE AMBITION EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE EST DE SATISFAIRE NOS CLIENTS ET DE MOTIVER NOS COLLABORATEURS, EN CONTRIBUANT A LEUR BIEN-ÊTRE ET EN LES ENCOURAGEANT A MANGER MIEUX, DANS DES COLLECTIVITÉS LOCALES PROSPÈRES

A propos de Delhaize : l'orientation client

L'ORIENTATION CLIENT EST UN ÉLÉMENT ESSENTIEL DE LA STRATÉGIE DU GROUPE DELHAIZE. NOTRE ENTREPRISE INSUFFLE UNE CULTURE AXÉE SUR LE CLIENT EN ADOPTANT DES VALEURS FORTES (VOIR PAGE 25) ET EN S'ENGAGEANT CONCRÈTEMENT ENVERS TOUTES SES PARTIES PRENANTES. POUR ASSEOIR CES VALEURS ET CES ENGAGEMENTS ORIENTÉS CLIENTS, NOUS PROCÉDONS A DES INVESTISSEMENTS QUI PROFITENT DIRECTEMENT À NOS CLIENTS.

En 2015, nous avons davantage investi dans la formation que les années précédentes. Des milliers de collaborateurs du Groupe ont ainsi pu acquérir les compétences nécessaires pour être encore plus centrés sur le client, et 12 dirigeants de la société ont été désignés pour élaborer un plan en vue d'améliorer l'orientation client à l'avenir. Les exemples repris ci-dessous ne sont qu'un aperçu du travail accompli au sein du Groupe Delhaize pour s'assurer que le client reste au centre de nos préoccupations.

1

FOOD LION « EASY, FRESH AND AFFORDABLE... YOU CAN COUNT ON FOOD LION EVERY DAY! »

En 2015, dans le cadre de la stratégie « Easy, Fresh and Affordable... You Can Count on Food Lion Every Day » de Food Lion, et afin de s'assurer que toutes les décisions tiennent compte chaque jour du client, Food Lion a accéléré la cadence des formations axées sur le client à l'intention de ses collaborateurs. Food Lion a également investi un total de \$250 millions en 2015 dans 162 points de vente du marché de Raleigh, Caroline du Nord, dans le but d'optimiser l'expérience d'achat globale avec un assortiment amélioré et un meilleur service grâce à l'accélération du passage en caisse et à des produits plus frais à prix abordables (principalement les fruits et légumes, la viande et le traiteur).

2

DELHAIZE SERBIA ADAPTE LA FORMATION « COUNT ON ME » À SES COLLABORATEURS

A la suite d'un échange des meilleures pratiques développées chez Food Lion, la formation « Count on Me » a été prodiguée à plus de 9.000 collaborateurs de Delhaize Serbia, afin de garantir un service à la clientèle optimal.

3

CHANGER DE MENTALITÉ EN SE FOCALISANT DAVANTAGE SUR LE CLIENT CHEZ DELHAIZE BELGIQUE

En 2015, Delhaize Belgique a bénéficié de la dynamique générée par le Plan de Transformation, qui garantit un avenir durable à nos activités belges. Nous comptons ainsi réinvestir les réductions de coût dans notre stratégie commerciale, nos magasins, notre chaîne d'approvisionnement et la formation de nos collaborateurs. Dans le cadre du Plan de Transformation, les collaborateurs de Delhaize Belgique ont bénéficié en 2015 d'une formation visant à améliorer le service à la clientèle. Delhaize Belgique a également poursuivi sa campagne « Bien acheter, bien manger » dont le but est notamment d'offrir la meilleure expérience d'achat et un rapport qualité/prix optimal, mais aussi de se distinguer dans la vente de produits locaux.

HANNAFORD – POWER OF YOU!

La campagne « Power of you » d'Hannaford a été développée pour que chaque collaborateur de cette enseigne américaine, à quelque niveau que ce soit, comprenne son importance dans l'entreprise. Chaque nouveau collaborateur d'Hannaford suit cette formation, qui vise avant tout à permettre aux collaborateurs d'exploiter leurs talents uniques pour résoudre les problèmes des clients et à fournir ainsi chaque jour le meilleur service à la clientèle.

4



« En 2015, dans le cadre de notre stratégie développée il y a deux ans, nous avons continué à mettre le client au centre de nos préoccupations et avons aussi poursuivi nos initiatives stratégiques. Pour le Groupe Delhaize, l'orientation client est plus qu'une pratique commerciale : c'est l'essence même de notre métier. Nous pensons qu'en continuant à satisfaire nos clients et en leur proposant ce qu'ils recherchent, ils nous récompenseront en venant faire leurs courses chez nous. En 2016, nous nous engageons à continuer dans cette voie afin d'améliorer l'expérience d'achat, en poursuivant et en développant les initiatives lancées en 2015. »

Frans Muller

Tenir nos engagements

NOTRE ENGAGEMENT EST CE QUE NOUS FAISONS EN TANT QUE GROUPE DELHAIZE POUR ATTEINDRE NOTRE OBJECTIF. DANS CETTE PARTIE, NOUS EXPLIQUONS COMMENT NOUS TENONS NOS ENGAGEMENTS ENVERS NOS PARTIES PRENANTES ET LA FAÇON DONT NOUS LES MESURONS.

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

CLIENTS



COLLABORATEURS



COLLECTIVITÉS



ACTIONNAIRES



NOS ENGAGEMENTS

NOS CLIENTS NOUS FONT CONFIANCE POUR LEUR OFFRIR UNE FORMIDABLE EXPÉRIENCE D'ACHAT LOCALE, TANT EN MAGASIN QU'EN LIGNE

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

Voir plus à la page 18

NOS COLLABORATEURS NOUS FONT CONFIANCE POUR ÊTRE UN EMPLOYEUR GRATIFIANT

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

Voir plus à la page 22

NOS COLLECTIVITÉS NOUS FONT CONFIANCE POUR AGIR EN VOISINS RESPONSABLES

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

Voir plus à la page 26

NOS ACTIONNAIRES NOUS FONT CONFIANCE POUR CRÉER DE LA VALEUR

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

Voir plus à la page 30

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE

TAUX DE RECOMMANDATION NET (TRN)

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



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

ENQUÊTE SUR L'IMPLICATION DES COLLABORATEURS

ASSOCIATE ENGAGEMENT SURVEY DELHAIZE GROUP

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

OBJECTIFS 2020 EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

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

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

INDICE DOW JONES DU DÉVELOPPEMENT DURABLE (DJSI)

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

(6 X EBITDA SOUS-JACENT) – DETTE NETTE

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

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

NOS CLIENTS

Aujourd'hui, je me suis rendue dans mon magasin Delhaize et l'assortiment de produits frais m'a vraiment impressionnée. Cela me réconforte d'apprendre que les pommes que j'ai achetées sont de saison et d'origine belge. Le personnel était aimable et le passage en caisse rapide. Merci Delhaize !
Une cliente de Delhaize Belgique

Plus de

20 mio

de clients servis chaque
semaine dans nos magasins
à travers la monde

NOS CLIENTS

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

LES CLIENTS CHOISISSENT DE FAIRE LEURS ACHATS DANS
NOS ENSEIGNES LOCALES, PARCE QUE L'ACCUEIL Y EST
CHALEUREUX ET QU'ILS SAVENT QU'ILS Y TROUVERONT DES
PRODUITS SAVOUREUX, ABORDABLES, SAINS ET DURABLES.

Répondre aux besoins de nos clients est notre priorité absolue. Nous nous engageons à offrir à nos clients une expérience d'achat de convenance et simplifiée. Nous déployons des technologies pour faciliter l'expérience d'achat en magasin ainsi que pour veiller au bon approvisionnement de produits de grande qualité. Les pages suivantes illustrent notre façon de tenir nos engagements vis-à-vis de nos clients.

► DONNER LA PRIORITÉ AUX CLIENTS

Nos clients nous font confiance pour leur offrir une gamme de produits alimentaires frais, savoureux, nutritifs et abordables, disponibles quand ils en ont besoin, en magasin et en ligne. Pour tenir notre engagement, nous devons gérer une chaîne d'approvisionnement complexe afin de fournir à tout moment des milliers de produits au rapport qualité/prix attractif.

La réussite de notre entreprise en dépend. Les exemples ci-dessous de Food Lion et Mega Image montrent la façon dont nous mettons les clients au centre de nos préoccupations.

Food Lion met le client au centre de ses préoccupations, chaque jour

En 2015, Food Lion a poursuivi l'implémentation de sa stratégie « Easy, Fresh and Affordable... You Can Count on Food Lion Every Day! » en prodiguant de nouvelles formations centrées sur les clients, en diminuant le prix de milliers d'articles et en étoffant son assortiment de produits pour que le client trouve facilement ce dont il a besoin en un seul lieu. En investissant dans les prix, Food Lion conforte son image de chaîne à bas prix. Aussi a-t-elle diminué le prix de produits phares comme les fraises, les poitrines de poulet désossées, le beurre de cacahuètes, etc. Un nouvel affichage a en outre permis aux clients de mieux se rendre compte des économies qu'ils réalisent.

La « Red Team » de Mega Image, ou comment être au service du client

Il s'agit d'un projet pilote lancé dans 6 magasins en 2014. Le concept est le suivant : chaque magasin Mega Image participant au programme « Red

Team » dispose de trois ambassadeurs qui circulent dans le point de vente et sont en contact direct avec les clients, afin de répondre à leurs questions et de les accompagner dans leurs recherches. Bien plus qu'un service, ce projet a pour objectif de faire vivre au client une expérience d'achat unique. Fort des réactions extrêmement positives des clients ayant testé ce projet pilote en 2014, le programme « Red Team » de Mega Image a été déployé dans 42 magasins l'année suivante.



Chez Delhaize Serbia, nous nous engageons à proposer des produits frais et de qualité au travers de sa stratégie Unique Value Proposition (UVP).



► APPRENDRE À ÉVOLUER

Nous trouvons des solutions innovantes que nous mettons au profit de nos clients. En testant de nouveaux concepts et en introduisant de nouvelles catégories de produits, nous comprenons mieux les besoins en constante évolution de nos clients et parvenons à mieux les satisfaire. Les solutions s'appuyant sur les nouvelles technologies permettent de rendre l'expérience d'achat non seulement plus efficace, mais aussi plus plaisante. Notre objectif est de satisfaire nos clients, quelle que soit l'enseigne du Groupe où ils se trouvent.

Delhaize Belgique à la rescousse des fruits et légumes difformes

Les fruits et légumes au calibre imparfait sont souvent exclus du circuit de consommation. Pourtant, de nombreux clients se disent prêts à manger des fruits et légumes difformes tant que le goût y est. Pendant 14 semaines en 2015, Delhaize Belgique a mené une campagne pilote dans 16 supermarchés, en proposant une caisse de 2,5 kg de ces produits. Plus de 15 tonnes de légumes ont ainsi été « sauvés » grâce à cette campagne. Forte de ce succès, Delhaize Belgique élargira ce concept à plus de 50 supermarchés intégrés et quelques magasins affiliés en 2016.

Le nouveau site de Food Lion rapproche commerce en ligne et achats en magasin

Au milieu de 2015, Food Lion a lancé son site nouvellement aménagé www.foodlion.com. Son tout nouveau look correspond davantage au nouveau style de l'enseigne et met l'accent sur les sections

les plus populaires auprès des clients. Ce site est consultable quel que soit l'appareil utilisé par le client ; il s'affiche automatiquement au meilleur format sur les smartphones, tablettes et ordinateurs. Les clients ayant adhéré au programme de fidélité de Food Lion (MVP) savent précisément combien ils ont économisé grâce aux bons de réduction et à leur carte de fidélité. Sur le nouveau portail de recettes, les clients ont l'opportunité de partager leurs meilleures recettes avec d'autres clients Food Lion et peuvent consulter leurs fiches de recettes. Les clients peuvent également enregistrer leur liste de courses, ce qui simplifie leur prochaine visite en magasin et facilite leur expérience en ligne. Ainsi, les clients peuvent facilement ajouter des articles en promotion ou encore des ingrédients du portail de recettes directement sur cette liste. Avec ces changements, le site web de Food Lion devient un outil puissant et attrayant pour les clients et rend l'expérience d'achat en ligne un peu plus proche de celle que connaissent les clients chaque jour en magasin.

► ÊTRE LEADER LOCALEMENT

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

Mega Image lance ses magasins concept « Gusturi romanesti »

Six ans après le lancement de la marque « Gusturi romanesti » en Roumanie, Mega Image a ouvert deux magasins concept proposant exclusivement les produits de cette marque. L'assortiment proposé par ces magasins est fonction des saisons : en été par exemple, les clients n'y trouveront que des légumes roumains uniquement disponibles à cette période de l'année. Avec sa décoration intérieure inspirée des traditions roumaines, ce magasin entend recréer une ambiance nostalgique, traditionnelle et évocatrice. L'ouverture de ces magasins spécifiques fait suite à l'engagement pris par Mega Image de rendre la tradition et les produits locaux plus présents dans la vie de ses clients.

Delhaize Serbia poursuit le déploiement du concept Unique Value Proposition dans les magasins Maxi

Introduite il y a un an dans les magasins Maxi, la nouvelle stratégie « Unique Value Proposition » (UVP) de Delhaize Serbia a été davantage déployée en 2015. En 2014, Delhaize Serbia a développé le concept UVP et en 2015, elle a traduit les caractéristiques spécifiques de la marque en promesses claires.

Nous nous sommes ainsi engagés auprès des clients de nos supermarchés Maxi à leur offrir des produits de qualité – plus particulièrement des fruits, des légumes et de la viande frais – des fruits et légumes locaux et approvisionnés auprès de sources fiables, et à répondre à leurs besoins quotidiens en un seul endroit, à des prix abordables, avec des promotions intéressantes et un service impeccable.

DRÔLES DE LÉGUMES



15 tonnes

de légumes ont été « sauvés »
par Delhaize Belgique



Delhaize Luxembourg a entamé la commercialisation de plus de 80 produits portugais grâce à un partenariat avec un distributeur local

Les produits portugais proposés par Delhaize Luxembourg répondent aux besoins de la communauté portugaise

On estime qu'environ 100 000 personnes au grand-duché de Luxembourg sont d'origine portugaise. Pour mieux répondre aux besoins de cette communauté, Delhaize Luxembourg a entamé en janvier 2015 la commercialisation de plus de 80 produits portugais grâce à un partenariat avec un distributeur local. Forte de ce succès, Delhaize Luxembourg a l'intention d'élargir son assortiment de produits portugais en 2016.

Pour tenir nos promesses, nous avons procédé à des changements importants dans nos magasins Maxi et dans nos activités de retail. Nous avons investi dans la rénovation de magasins, pour un intérieur plus attractif et efficace. Nous avons également revu l'organisation des catégories de produits, en mettant l'accent sur celles qui font notre force selon les clients, c'est-à-dire les fruits et légumes, les comptoirs boucherie et le pain cuit sur place, pour lesquelles nous garantissons la qualité et la fraîcheur.

Delhaize Serbia a aussi investi de manière significative dans la formation de ses collaborateurs. A la suite d'un échange des meilleures pratiques développées chez Food Lion aux États-Unis, la formation « Count on Me » a été prodiguée à plus de 9 000 collaborateurs de Delhaize Serbia, afin de garantir un service à la clientèle optimal.

► ASSURER UNE CROISSANCE RENTABLE AUJOURD'HUI & DEMAIN

Nous cherchons toujours à innover et à répondre aux nouvelles tendances du marché pour que notre activité demeure rentable, tout en offrant les meilleurs produits frais à nos clients.

Hannaford obtient la Grocery Stewardship Certification en 2015

Hannaford a enregistré une économie de \$15 millions par an grâce aux initiatives en matière de durabilité dans ses supermarchés. C'est le résultat d'une enquête menée par l'asbl Manomet Center for Conservation Sciences à la suite des efforts accomplis par Hannaford pour l'obtention de la certification remise par le programme Grocery Stewardship Certification de ce Centre. Manomet a passé en revue tous les magasins Hannaford au cours de l'année 2014 et leur a remis sa certification. En outre, il ressort de l'enquête de Manomet que les efforts d'Hannaford en matière de durabilité ont permis de détourner annuellement 57 millions de kilos de déchets de la mise en décharge, d'économiser 165 millions de litres d'eau et d'éviter l'émission de plus de 195 millions de kilos de gaz à effet de serre.

57 mio Kg

de déchets détournés de l'enfouissement chez Hannaford

Offrir des marques propres Supergood à nos clients

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

Être Supergood, c'est tout simplement faire du bon business. Lorsque Delhaize Belgique a organisé la semaine du BIO, en proposant une réduction de 20% sur l'ensemble de sa gamme de produits biologiques, elle a enregistré une hausse de près de 30% des ventes. Aux États-Unis, les ventes de nos produits à marque propre « Nature's Place » ne cessent d'augmenter.



NOS COLLABORATEURS

Je me réjouis de voir que la plupart des clients viennent chez nous quotidiennement pour s'approvisionner en viande fraîche. Ce qu'ils apprécient particulièrement : pouvoir sélectionner eux-mêmes leur viande et la faire découper par un professionnel, selon leurs préférences.

*un collaborateur de
Delhaize Serbia (maxi)*

154 000

collaborateurs

NOS COLLABORATEURS

NOUS FONT CONFIANCE POUR ÊTRE UN EMPLOYEUR GRATIFIANT

NOS MAGASINS EMPLOIENT UNE DIVERSITÉ DE COLLABORATEURS ;
NOUS LEUR PAYONS UN SALAIRE JUSTE TOUT EN LEUR FOURNISSANT
UN ENVIRONNEMENT QUI VA BIEN AU-DELÀ DE CET ASPECT PÉCUNIAIRE

Nous employons approximativement 154 000 collaborateurs au sein des sociétés opérationnelles du Groupe Delhaize. Nous proposons un environnement de travail sûr, respectueux et ouvert à tous, qui offre aux collaborateurs des opportunités de développement, ainsi qu'un sentiment d'accomplissement lié au travail bien fait. Les pages qui suivent illustrent les valeurs du Groupe : qui nous sommes en tant que Groupe et qui nous voulons être - par rapport à nos clients, à nos collectivités, et les uns envers les autres.

► DONNER LA PRIORITÉ AUX CLIENTS

L'attention accordée aux modes de vie sains est un élément important de notre ambition Supergood, car nous voulons aider nos clients et collaborateurs à mener une vie heureuse et à manger plus sainement.

Nous pensons que, non seulement la santé et le bien-être incluent la condition physique, la nutrition et la gestion de maladies chroniques, mais aussi qu'il n'est pas possible d'avoir une approche unique adaptée à tous les cas. Parallèlement aux innovations nutritionnelles réalisées sur nos marques propres, nous testons des méthodes encourageant les habitudes saines et lançons des programmes pilotes en partenariat avec des experts de la santé.

Le concept « Equilibrium Corner » de Mega Image pour un mode de vie sain

En 2015, Mega Image a installé le concept « Equilibrium Corners » dans cinq de ses magasins. Un « Equilibrium Corner » est une zone du magasin où les clients peuvent trouver des produits nutritifs et sains. La campagne visant à promouvoir ce concept prévoyait un forum en ligne où les clients pouvaient poser leurs questions à un nutritionniste, mais aussi des sessions d'information en magasin en présence de nutritionnistes et de pédiatres. Une campagne interne, soutenue par une communauté en ligne, a également été menée pour informer les collaborateurs travaillant dans cet « Equilibrium corner » au même titre que les clients.

Hannaford lance une nouvelle campagne publicitaire

Hannaford a lancé une nouvelle campagne publicitaire à la télévision et sur Internet appelée « The Hannaford Promise ». Toutes les personnes apparaissant dans ces publicités sont des collaborateurs, des clients ou des fournisseurs d'Hannaford, jamais des acteurs. Cette campagne montre les engagements d'Hannaford envers ses collaborateurs. La nouvelle campagne publicitaire en ligne d'Hannaford explique en quoi consiste la « Hannaford Promise » : Hannaford s'engage envers ses clients à leur offrir une large gamme de produits locaux, à soutenir les producteurs locaux (dont les producteurs laitiers, les pêcheurs, et les fournisseurs de produits de la mer) et à lutter contre la sous-alimentation dans les collectivités locales.



Les collaborateurs de Delhaize Belgique apparaissant sur cette photo sont rassemblés au Parc du Cinquantenaire, au cœur de Bruxelles, avant les 20km de Bruxelles. Delhaize Belgique est également fier de participer à un certain nombre d'autres courses à pied en Belgique, comme les Urban Trails, l'Antwerp Ten Miles et Race for the Cure.

► APPRENDRE À ÉVOLUER

Nous apprenons à évoluer en écoutant nos collaborateurs. Nous assurons également la poursuite de notre développement en tant que société en promouvant la diversité au sein de notre personnel et en soutenant nos collaborateurs. Par exemple, nous assurons des formations leur permettant d'évoluer dans leur carrière tout en renforçant leur service à la clientèle. Et nous évoluons en utilisant les technologies qui nous permettent de tendre vers le « zéro déchet » et qui bénéficient aux collectivités où nous sommes actifs.

Élargir le travail de diversité du Groupe Delhaize

En 2015, le Groupe Delhaize, principalement Delhaize America, a poursuivi son travail de diversité. Delhaize America compte onze Business Resource Groups qui se réunissent régulièrement, organisent des ateliers pour les collaborateurs et représentent la société lors d'activités communautaires. Les sessions de formation organisées par le département Diversity & Inclusion de Delhaize America incluent le thème « Transgender Inclusion in the Workplace and Generational Impact on the Business ». Des sessions « Multicultural Communication » ont été tenues auprès de plus de 150 collaborateurs chargés de la gestion de leur magasin. En outre, la Delhaize America University a prodigué un cours intitulé « Unconscious Bias » (« discrimination inconsciente »). Delhaize America a analysé la diversité dans le vivier de talents candidats à une fonction de senior manager, et a interrogé les managers afin de développer des partenariats avec des organisations promouvant l'emploi des personnes handicapées. A Raleigh, Caroline du Nord, RHA Howell, une organisation rendant des services aux personnes handicapées, a élu Food Lion « Large business employer of the year » parce qu'elle emploie des personnes présentant un handicap. Pareille récompense contribue à l'objectif du Groupe d'encourager la diversité et l'inclusion au sein de ses équipes.

Des salons de l'apprentissage pour soutenir l'engagement de Delhaize Serbia de former ses collaborateurs

En 2015, Delhaize Serbia a organisé deux salons de l'apprentissage pour ses collaborateurs. Les participants ont suivi des cours de courte durée durant lesquels ils ont été conseillés sur des sujets aussi utiles au travail qu'à la maison, par exemple : un mode de vie sain, la pensée positive, l'esprit d'équipe, la gestion du stress, la prise de parole en public et la communication commerciale. D'autres sessions dispensaient des conseils sur la manière de préparer des repas délicieux et sains, d'utiliser le smartphone, de devenir un bon mentor, de mener à bien une réunion, ou encore de rédiger un bon CV et de gérer des situations stressantes. Près de 250 collaborateurs y ont pris part.

Objectif zéro déchet chez Delhaize America

L'un des plus gros succès de cette année fut la poursuite du déploiement du programme zéro déchet de Delhaize America. Actuellement, pas moins de 235 magasins Food Lion de Caroline du Nord participent au programme « Moving to Zero Waste », qui inclut des activités de recyclage, de compostage et de dons alimentaires. La phase pilote du projet d'Hannaford de récupération de déchets alimentaires emballés a été un véritable succès : désormais, les 40 magasins participants n'envoient plus de déchets alimentaires à la décharge. Pour ce faire, ils procèdent au compostage des produits qui n'ont pu faire l'objet d'un don.



Delhaize Serbia a organisé sa première journée des collaborateurs bénévoles en novembre. Plus de 50 participants ont nettoyé 3 parcs proches de leur magasin. Cette initiative a été très bien accueillie par les clients ; certains d'entre eux ont même mis la main à la pâte !

► LÊTRE LEADER LOCALEMENT

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

Taux de participation et d'actions record pour la journée annuelle des bénévoles

Le 31 mai, des milliers de collaborateurs d'Alfa Beta (AB) en Grèce, ainsi que leur famille, leurs amis et les clients AB, ont participé bénévolement à des actions au profit de la société et de l'environnement. Lors de cette cinquième édition, plus de 7 000 bénévoles et amis d'AB ont participé à 177 actions, transmettant leur joie, leurs espoirs et leur optimisme à leurs concitoyens. Les employés de tous les magasins Alfa Beta de Grèce ainsi que ceux du bureau central et des entrepôts ont investi du temps et de l'énergie pour aider les gens dans le besoin. Ces activités allaient de la collecte de nourriture pour des banques alimentaires locales à la délivrance de soins de beauté à des personnes âgées, en passant par l'organisation de matchs de basket, dont les recettes ont été reversées.

52 semaines – 52 manières de nourrir et soigner des enfants en Grèce

En 2015, AB a poursuivi son programme « 52 semaines – 52 manières » de nourrir et soigner des enfants partout en Grèce. En plus de soutenir 52 ONG chargées de l'aide aux enfants en Grèce,

AB a distribué des repas aux écoliers de 52 écoles maternelles et primaires du pays. Pour ce programme, AB a été récompensée par les Hellenic Responsible Business Awards dans la catégorie « Long term investment-National ».

► ASSURER UNE CROISSANCE RENTABLE AUJOURD'HUI & DEMAIN

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

L'Associate Engagement Survey

L'Associate Engagement Survey (enquête sur l'implication des collaborateurs) permet aux collaborateurs de nos différentes enseignes de donner un feedback confidentiel via un tiers au sujet de certains aspects fondamentaux de leur travail, tels que les responsabilités quotidiennes, le leadership de la société, les performances et la reconnaissance des réalisations. Près de 80 pourcents des employés du Groupe Delhaize, ce qui représente approximativement 120 000 collaborateurs, ont participé à l'Associate Engagement Survey de 2015, soit un taux de participation bien supérieur à la moyenne du secteur qui est de 70 pourcents.



Être un employeur Supergood

Les modes de vie sains sont au centre de notre ambition Supergood ; notre objectif pour 2020 est que toutes nos sociétés promeuvent une bonne alimentation, la santé physique et mentale, ainsi que la sécurité au travail grâce à des programmes de santé pour nos collaborateurs.

Les 2 000 examens médicaux de base organisés par Delhaize Serbia pour ses collaborateurs en 2015 en sont le parfait exemple. En outre, pour sensibiliser à la prévention, Delhaize Serbia a prévu plus de 500 mammographies auprès des groupes de collaboratrices les plus vulnérables (femmes de plus de 45 ans).

NOS VALEURS

DÉTERMINATION

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

INTÉGRITÉ

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

COURAGE

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

HUMILITÉ

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

HUMOUR

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

L'enquête a démontré que la plupart des collaborateurs ayant participé à l'enquête se sentent concernés dans leur travail. Plus de 90 pourcents d'entre eux ont déclaré travailler au-delà de ce qu'on attend d'eux afin de contribuer à la réussite de la société et être généralement capables de maintenir l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Ces réponses permettent au Groupe Delhaize de continuer à engager des personnes de talent pour la meilleure expérience client.

Delhaize Belgique vise le zéro déchet alimentaire

En 2015, Delhaize Belgique a entamé une campagne d'envergure en matière de déchets alimentaires en redistribuant ses invendus encore propres à la consommation. D'ici le milieu de l'année 2016, cette initiative sera appliquée dans tous nos magasins intégrés. Delhaize Belgique envisage de redistribuer 100% de ses produits comestibles invendus d'ici 2020.

NOS COLLECTIVITÉS

Food Lion a redoublé d'efforts pour lutter contre la faim dans le marché de Charlotte, Caroline du Nord. Au travers de son programme Food Lion Feeds, cette enseigne cherche de nouvelles façons de faire don de produits frais pouvant être conservés le plus longtemps possible et soutient d'autres programmes et initiatives venant en aide aux différentes collectivités les plus démunies. Nous sommes satisfaits de ce partenariat stable et espérons avoir d'autres opportunités de ce genre à l'avenir.

*Executive Director d'un partenaire
de Food Lion Feeds*



NOS COLLECTIVITÉS

NOUS FONT CONFIANCE POUR AGIR EN VOISINS RESPONSABLES

NOUS VOULONS SERVIR CHACUNE DES COLLECTIVITÉS LOCALES OÙ NOUS SOMMES ACTIFS EN ÉTANT UN EMPLOYEUR ATTRACTIF, EN NOUS APPROVISIONNANT AUPRÈS DE FOURNISSEURS LOCAUX, EN RESPECTANT L'ENVIRONNEMENT, EN RÉDUISANT LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE ET EN ENCOURAGEANT UNE VIE Saine ET DURABLE.

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

► DONNER LA PRIORITÉ AUX CLIENTS

Nous mettons tout en œuvre pour adopter un positionnement local à chaque étape du processus d'achat pour nos clients. Le personnel de nos magasins est issu de la collectivité locale et nos magasins tendent à refléter sa culture et ses valeurs. En nous impliquant dans les collectivités locales, nous nous distinguons clairement de nos concurrents.

Food Lion Feeds

En 2014, l'enseigne Food Lion de Delhaize America s'est associée à Feeding America pour lancer Food Lion Feeds, un programme ambitieux dont le but est de servir 500 millions de repas aux plus démunis d'ici 2020. En 2015, Food Lion Feeds a fait don de plus de 81 millions de repas grâce aux différentes campagnes menées en magasin, comme « Holidays Without Hunger, » la collecte de denrées alimentaires auprès des clients et l'engagement des collaborateurs bénévoles auprès d'organismes locaux de lutte contre la faim. Les collaborateurs de Food Lion ont également participé pendant un mois à un programme de bénévolat, The Great Pantry Makeover : en réaménageant les locaux de plus de 38 banques alimentaires en 30 jours, ils ont pu faire don d'un million de repas ! Depuis 2014, Food Lion Feeds a redistribué plus de 143 millions de repas dans le cadre de son initiative de lutte contre la faim.

Les collaborateurs de Delhaize America se mobilisent pour répondre aux besoins de leurs clients - même en cas de mauvaises conditions climatiques

Au début de l'année 2015, la météo a été particulièrement capricieuse dans le nord-est des États-Unis, où sont situés les points de vente de l'enseigne Hannaford. Le froid extrême et les fortes chutes de neige ont perturbé les habitudes d'achat des clients, engendré des

problèmes d'effectifs et retardé de nombreuses livraisons au sein de Delhaize America. Alors que tout tournait au ralenti, des collaborateurs ont retroussé leurs manches pour offrir un service exceptionnel à la clientèle en faisant preuve de flexibilité. « C'est fabuleux de voir que nos collaborateurs ne se sont pas découragés et ont fait tout ce qui était en leur pouvoir pour garantir un haut niveau de service à la clientèle et de disponibilité des produits, » a déclaré un directeur des opérations. « Certains collaborateurs ont proposé de rentrer chez eux et de revenir une fois les livraisons arrivées, des collaborateurs en rayon sont venus en renfort aux caisses, et les équipes de distribution et de transport ont lutté contre vents et marées pour livrer les produits. Ils ont témoigné d'un véritable esprit d'équipe. »

Delhaize Serbia distribue des repas aux enfants cancéreux et à leur famille

En Serbie, nous soutenons Zvoncica, une ONG locale qui fournit temporairement un toit aux enfants atteints d'un cancer issus d'un milieu

Avec plus de 81 millions de repas distribués en 2015, Food Lion Feeds est sur la bonne voie pour atteindre notre objectif de 500 millions de repas d'ici 2020





Les améliorations apportées dans tous les départements poisson des magasins Super Indo en 2015 consistent en la distribution de brochures expliquant aux clients la technique de pêche employée et l'explication, via des écrans TV, de recettes à base de produits de la mer et de techniques de cuisson.

défavorisé, ainsi qu'à leurs parents, durant toute la période de traitement. Ils bénéficient tous de repas sur base mensuelle et les enfants participent à des activités ludiques. A Pâques 2015, nous avons par exemple organisé une rencontre entre des athlètes olympiques serbes et des enfants. Nous avons également reversé à Zvoncica les recettes d'une vente aux enchères organisée lors de la réouverture officielle d'un supermarché Maxi.

► APPRENDRE À ÉVOLUER

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

L'huile de cuisson de Super Indo récupérée pour la production de bio-diesel

Les clients Super Indo qui achètent des produits de la mer bénéficient d'un service de cuisson à l'huile gratuit en magasin. Il en résulte que les magasins se retrouvent avec des stocks d'huile usagée. Grâce à son partenariat avec un acheteur certifié d'huile usagée, Super Indo recycle cette huile pour produire du bio-diesel. Un projet pilote a été lancé dans 22 magasins en avril 2015, avant de s'étendre à 70 points de vente en octobre. Il devrait encore s'agrandir en 2016.

L'offre de poissons issus de la pêche durable s'étoffe chez Delhaize Belgique

Delhaize Belgique s'est associée en 2010 au World Wildlife Foundation afin de proposer à ses clients du poisson durable ; et a encore enregistré quelques avancées dans ce domaine en 2015. Ainsi, les scampis surgelés ont obtenu le label Aquaculture Stewardship Council en 2015, et depuis le mois de janvier 2015, tout l'assortiment de thon vendu chez Delhaize Belgique est certifié pêché à la ligne.

► ÊTRE LEADER LOCALEMENT

Être Supergood en aidant les collectivités locales

Être Supergood, c'est notamment aider les collectivités locales à prospérer en innovant pour minimiser notre impact sur l'environnement. Nous essayons d'être moins énergivores, de diminuer la quantité et les types de réfrigérants que nous utilisons, ou encore de limiter la quantité de déchets que nous générons. Cette ambition nous aide à répondre aux défis du changement climatique, améliore les environnements locaux, et permet de diminuer les coûts pour notre entreprise. Réaliser notre ambition Supergood signifie aussi que nous détiendrons le leadership local par l'amélioration de la valeur nutritionnelle et du caractère durable des produits les mieux vendus de nos marques propres. Faire partie intégrante de nos collectivités locales est constitutif de notre identité d'entreprise et il importe que nous générions un retour pour toutes nos parties prenantes.

Pour de plus amples informations concernant nos progrès, vous pouvez consulter <https://sustainabilityreport.delhaizegroup.com/>.

En Roumanie, Mega Image s'associe davantage aux producteurs locaux

Dans la continuité du projet pilote en matière de durabilité lancé l'an dernier, et dans l'esprit de la marque « Gusturi romanesti – from farmers », Mega Image s'est davantage associée avec des producteurs locaux afin d'offrir à ses clients des fruits et légumes de la région. En 2015, « Gusturi romanesti – from farmers » a été élargi à 55 producteurs, pour une superficie totale de 27 hectares de serres. Une campagne d'envergure a soutenu ce projet (TV, radio, magasin), en mettant en avant les producteurs. Il s'agit notamment des cultures suivantes : tomates, poivrons verts, poivrons rouges, aubergines, salades vertes et concombres. Mega Image contribue aussi au financement de ces producteurs et leur prodigue des conseils sur la manière la plus durable et la plus sûre de cultiver ces légumes.



Delhaize Serbia propose un lunchbox sain (SupeRučak) destiné aux enfants

Le programme de lunchbox sain de Delhaize Serbia, soutenu en 2014 par le Sustainability Innovation Fund du Groupe, a été élaboré avec des familles dans le courant de l'année 2015 et introduit dans 44 supermarchés Maxi de Belgrade en octobre de cette même année. Étant donné le caractère unique et innovant du projet, des ateliers ont été organisés en présence d'enfants et de leurs parents afin de mieux comprendre leurs besoins et de présenter le projet. Les écoliers ont ainsi pu visiter une ferme locale et se sont familiarisés avec les principes de la nutrition et les techniques agricoles. Ce fut en outre l'occasion pour eux de déguster les produits directement à la source. Accompagnés de nutritionnistes et d'athlètes olympiques serbes, les collaborateurs de Delhaize Serbia se sont rendus dans plusieurs écoles de la banlieue de Belgrade afin d'éduquer les enfants sur l'importance de prendre un repas sain et de mener une vie active. Les nutritionnistes et experts culinaires ont mis au point des menus, mais ce sont les enfants qui ont procédé au choix final des ingrédients contenus dans ces lunchboxes – appelés SupeRučak (littéralement : « super lunch »). Le lunchbox se décline en cinq variétés ; chacun d'entre eux contient un sandwich, une boisson, et un fruit ou un dessert, soit l'énergie nécessaire pour tenir toute la journée.



Des collaborateurs participent au tri des denrées alimentaires qui sont redistribuées à des programmes alimentaires de la région via Hannaford Helps.



Le programme de lunchbox sain de Delhaize Serbia a été élaboré avec des familles dans le courant de l'année 2015 et introduit dans 44 supermarchés Maxi en octobre.

► ASSURER UNE CROISSANCE RENTABLE AUJOURD'HUI & DEMAIN

Nous investissons localement. Parce que nous nous impliquons dans le voisinage, nous évoluons en investissant dans les magasins afin qu'ils rencontrent les besoins des habitants du quartier.

Hannaford Helps

En septembre 2015, au travers de son programme Hannaford Helps, Hannaford a annoncé consacrer \$400 000 supplémentaires à plus de 20 organisations réparties dans cinq États, chargées de venir aide aux enfants à risque. Une bonne partie de ce montant sera affecté à des programmes de développement de la jeunesse, afin de permettre à plus de 200 jeunes défavorisés de trouver leurs aspirations, développer leurs compétences et libérer leur potentiel.

Ce montant sera aussi investi dans des aliments nutritifs destinés à des programmes, au sein des écoles ou non, dont le but est de venir en aide aux enfants courant un risque de malnutrition, ainsi que dans des fournitures scolaires. Hannaford a redistribué 20,2 millions de livres de denrées alimentaires à des associations de lutte contre la faim en 2015, et en 2016, elle a l'intention d'augmenter de 20 pourcents la quantité de viande, fruits et légumes, pain et autres produits frais dont elle fait directement don aux banques alimentaires locales et programmes alimentaires, pour atteindre les 1,5 million de repas.

OBJECTIFS 2020 DU GROUPE DELHAIZE EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

NOS OBJECTIFS (DE DURABILITÉ) SUPERGOOD 2020 DANS LES DOMAINES DU ZÉRO DÉCHET ET DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE INCLUENT LES POINTS SUIVANTS :

- 80% de nos déchets seront recyclés ;
- 100% de nos magasins et entrepôts auront des programmes de dons alimentaires, afin de maximiser la quantité de surplus alimentaires que nous offrons aux organisations caritatives spécialisées dans la collecte de denrées alimentaires ;
- 20% de réduction des émissions d'équivalents de CO₂ par m² de surface de vente (par rapport à 2008) ;
- les gaz réfrigérants respecteront la couche d'ozone à 80% et présenteront une réduction du potentiel de réchauffement global (PRG) moyen.

NOS ACTIONNAIRES

Depuis 2012, Delhaize mène une stratégie pragmatique. Son management à amené la société à réaliser un cash-flow libre de €500 millions en 2012 et a maintenu cette moyenne annuelle de 2013 à 2015, de sorte que les actions ont généré un rendement pour les actionnaires de 92% depuis 2012, malgré une rentabilité moindre.

un analyste

NOS ACTIONNAIRES

NOUS FONT CONFIANCE POUR LA VALEUR QUE NOUS CRÉONS

NOUS VISIONS UNE CROISSANCE RENTABLE DU
CHIFFRE D'AFFAIRES ET ALLOUONS EFFICACEMENT LES
RESSOURCES HUMAINES, FINANCIÈRES ET NATURELLES
DE MANIÈRE À RÉDUIRE NOS COÛTS.

Nous respectons nos engagements vis-à-vis de nos actionnaires, en créant de la valeur par la croissance et le développement de nos activités. Nous faisons preuve de discipline dans l'allocation de nos ressources, réalisons des économies d'échelle et assurons une croissance rentable et durable. De cette façon, nous avons de bonnes raisons de penser que nos actions généreront un rendement attrayant pour nos actionnaires. Les pages qui suivent expliquent comment nous tenons notre engagement.

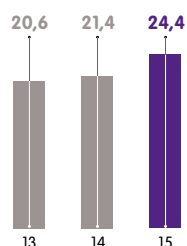
► DONNER LA PRIORITÉ AUX CLIENTS

La priorité accordée aux clients est au cœur de nos activités et de notre façon d'accélérer la croissance organique, tout en améliorant notre valeur et notre réputation. Nous cherchons constamment à nous distinguer de la concurrence et à permettre à nos clients de faire leurs courses en toute convivialité.

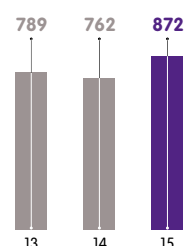
Food Lion introduit de nouveaux produits et services dans trois magasins proposant une offre étoffée de produits et services

En plus de rouvrir 162 magasins rénovés dans le marché de Raleigh, nous avons lancé un test dans trois magasins proposant un assortiment plus large afin de tester la réaction des clients vis-à-vis de ces

REVENUS
(EN MILLIARDS DE €)



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



produits et services additionnels. La nouvelle offre comprend :

- une sélection élargie de fruits et légumes bio et de fruits prédécoupés en magasin ;
- un département viande et poisson full-service avec des bouchers qualifiés et des experts poisson pouvant guider les clients dans leur choix et leur prodiguer des conseils de cuisson ;
- un espace traiteur et boulangerie amélioré, avec des spécialités de viandes et de fromages, un salad bar, un assortiment plus large en boulangerie et la possibilité de s'asseoir en magasin ;
- un choix plus vaste de produits bio, naturels ou sans gluten dans l'ensemble du magasin ainsi qu'un assortiment local de produits secs ;
- une sélection élargie de bières locales et artisanales ainsi qu'un assortiment plus large en vins afin de répondre aux besoins des clients ; et
- une plus grande convivialité d'achat pour le client, grâce à un passage en caisse plus rapide et plus facile et à des services de livraison.

Ces produits et services s'inscrivent dans la stratégie de Food Lion qui consiste à proposer en permanence une expérience d'achat "easy, fresh and affordable" (facilité d'achat, fraîcheur et prix abordables) à ses clients.



Le Groupe Delhaize a étoffé son assortiment de produits destinés à un régime alimentaire particulier, comme les produits sans gluten, sans sucre et sans sel.

de la volonté de Delhaize Belgique de satisfaire ses clients et de leur proposer des aliments sains, savoureux et inspirants. Delhaize est ainsi la première enseigne en Belgique à lancer un véritable magasin spécialisé et exclusif au sein même de sa boutique en ligne.

► ÊTRE LEADER LOCALEMENT

Nous sommes un leader localement en étant les meilleurs dans notre domaine et en nous assurant que les collectivités où nous sommes actifs profitent de nos meilleures pratiques.

Delhaize Belgique désignée « Retailer of the year »

Le magazine Gondola a élu Delhaize Belgique Retailer de l'année 2015. Ce prix, annoncé en novembre, couronne la « stratégie commerciale cohérente de Delhaize Belgique, qui propose des idées, des actions et des campagnes de marketing nouvelles et innovantes », alors même que le monde de la distribution est face à des défis considérables.

Répondre à la demande de produits sans gluten

Avec une croissance annuelle de l'ordre de 5 à 30%, les ventes de produits sans gluten au sein du Groupe Delhaize ont enregistré une progression fulgurante ces dernières années. Pour surfer sur cette tendance et répondre aux besoins des clients souffrant d'une maladie cœliaque, Delhaize Belgique a introduit en 2015 un nouveau pain frais sans gluten. L'année dernière, les ventes de pain sans gluten ont augmenté de 300% chez Delhaize Belgique. Proposer un pain sans gluten à un prix raisonnable est une manière pour Delhaize Belgique de satisfaire les besoins alimentaires de certains de ses clients.

► APPRENDRE À ÉVOLUER

Nous visons une croissance rentable du chiffre d'affaires en analysant les développements externes, en misant sur l'innovation et en allouant nos ressources de façon à réduire nos coûts.

Delhaize Belgique encourage la découverte culinaire ... en proposant des produits suédois sur Delhaize.be

Delhaize Belgique compte depuis longtemps un large éventail des meilleures marques étrangères. Désormais, dans le cadre de l'initiative du gouvernement suédois "Try Swedish", Delhaize Belgique met aussi la cuisine suédoise à l'honneur sur son magasin en ligne. Depuis le mois d'octobre 2015, le magasin en ligne de Delhaize Belgique propose un assortiment de plus de 100 produits suédois, comme du fromage, des charcuteries, du poisson, du pain, des pâtisseries et du café. Cette démarche témoigne

154 000
COLLABORATEURS

AB click2shop
développé en 2015

Alfa Beta investit systématiquement dans les technologies, les infrastructures et les services innovants afin de répondre constamment aux besoins de ses clients. En 2015, saisissant les opportunités qu'offre le e-commerce, AB a mis au point son magasin en ligne AB click2shop, qui promet une expérience d'achat conviviale pour tous les clients AB.





► ASSURER UNE CROISSANCE RENTABLE AUJOURD'HUI & DEMAIN

Food Lion récompensée pour ses efforts en matière d'économie d'énergie

La Environmental Protection Agency américaine (EPA) a attribué à Food Lion le prix 2015 Energy Star Partner of the Year - Sustained Excellence Award pour les efforts continus dont elle a fait preuve dans le but de préserver l'environnement. Food Lion se voit attribuer ce prix pour la 14^e année consécutive ; elle est le seul distributeur alimentaire à obtenir cette récompense autant d'années de suite.

Delhaize Serbia investit dans les solutions SAP pour une technologie à la pointe

En 2015, Delhaize Serbia a investi considérablement dans la technologie SAP Retail, pour que les clients trouvent les produits et les informations qu'ils souhaitent et bénéficient d'une expérience d'achat personnalisée. Étant l'un des rares distributeurs de la région à recourir à cette technologie, Delhaize Serbia est mieux à même de gérer sa sélection de produits, ses prix et ses promotions pour toujours garantir la meilleure offre aux clients.

DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX

EN 2015, LE GROUPE DELHAIZE A ÉTÉ RÉCOMPENSÉ POUR SON LEADERSHIP EN MATIÈRE DE DURABILITÉ PAR LE DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX (DJSI)

Le Groupe Delhaize évalue les aspects sociaux et environnementaux de notre société à l'aune du DJSI. Le fait d'être un distributeur durable nous permettra d'enregistrer de solides performances commerciales à l'avenir, ce qui bénéficie aussi à nos investisseurs. Le DJSI mesure la performance de la société dans les domaines économiques, sociaux et environnementaux. Les 10% des sociétés les plus performantes dans chaque secteur sont sélectionnées pour faire partie du World Index.

« Il s'agit là d'une réussite remarquable qui reflète notre engagement constant d'être un leader en matière de développement durable dans tous nos marchés », a déclaré Frans Muller, Président du Comité Exécutif et CEO du Groupe Delhaize. « Nos progrès de l'année écoulée ont clairement été reconnus par l'évaluation DJSI. Nous nous rapprochons de nos objectifs 2020 et nous continuons à intégrer des pratiques commerciales durables en établissant des objectifs plus précis et quantitatifs qui nous aident à améliorer et à développer notre performance de développement durable », a-t-il déclaré. « Nous remercions tous nos collaborateurs et nos partenaires commerciaux pour leur dévouement et leur soutien ».

MEMBER OF

Dow Jones Sustainability Indices

In Collaboration with RobecoSAM

Information aux actionnaires

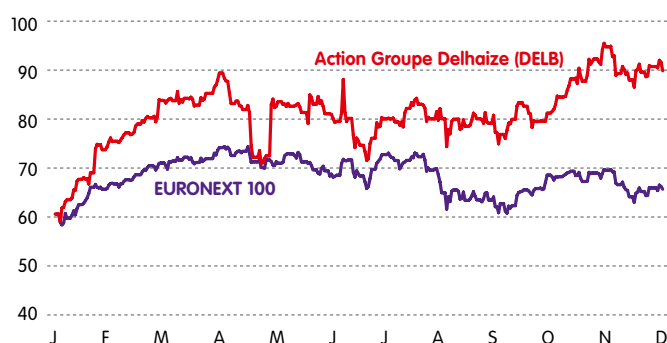
LES ACTIONS DU GROUPE DELHAIZE SONT NÉGOCIÉES SUR NYSE EURONEXT BRUXELLES SOUS LE CODE DELB. LES AMERICAN DEPOSITARY SHARES (ADS) SONT COTÉS SUR LE NEW YORK STOCK EXCHANGE SOUS LE CODE DEG.

LES ADS SONT MATÉRIALISÉS PAR DES AMERICAN DEPOSITARY RECEIPTS (ADR).

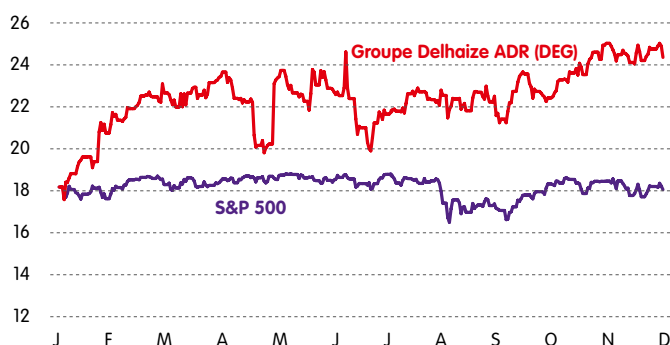
POUR PLUS D'INFORMATIONS SUR LE COURS DE L'ACTION DU GROUPE DELHAIZE, VOUS POUVEZ CONSULTER LE SITE INTERNET DU GROUPE DELHAIZE (WWW.GROUPEDELHAIZE.COM), DU NYSE EURONEXT BRUXELLES (WWW.EURONEXT.COM) ET DU NEW YORK STOCK EXCHANGE (WWW.NYSE.COM).

DES INFORMATIONS DÉTAILLÉES SUR L'ACTIVITÉ BOURSÈRE AINSI QUE SUR LA VALEUR DES TITRES SONT AUSSI DISPONIBLES DANS LA PARTIE FINANCIÈRE DE NOMBREUX JOURNAUX.

COURS DE L'ACTION (2015 - EN €)



COURS DE L'ACTION (2015 - EN \$)



Performance de l'action en 2015

Le 31 décembre 2015, le cours de clôture de l'action ordinaire du Groupe Delhaize sur NYSE Euronext Bruxelles était de € 89,79, une augmentation de 48,6% par rapport à l'année précédente (€ 60,43).

Au cours de la même période, l'indice Euro Stoxx 50 a augmenté de 3,6% et l'indice Bel20 de 12,4%. L'indice FTSE Eurofirst 300 Food and Drug Retailers a augmenté de 6,4% en 2015. En 2015, les actions du Groupe Delhaize ont été négociées sur NYSE Euronext Bruxelles à un cours de clôture moyen de € 80,94 avec un volume journalier moyen de 446 457 titres.

Depuis le 7 avril 2014, 4 ADR du Groupe Delhaize représentent 1 action du Groupe Delhaize (auparavant, 1 ADR représentait 1 action du Groupe Delhaize). Le 31 décembre 2015, le cours de clôture des ADR du Groupe Delhaize sur le New York Stock Exchange était de \$ 24,29, soit une progression de 34,1% par rapport à son cours de clôture au 31 décembre 2014 (\$ 18,12). Au cours de la même période, l'indice S&P 500 a diminué de 0,7% et l'indice S&P 500 Food and Staples Retailing a diminué de 3,3%. En 2015, le volume journalier moyen des ADR du Groupe Delhaize s'est élevé à 131 221.

Indices boursiers

Le 31 décembre 2015, l'action du Groupe Delhaize faisait partie des principaux indices suivants : BEL20, Euronext 100 et le Dow Jones Sustainability Index (DJSI).

Le 31 décembre 2015, le poids du Groupe Delhaize dans l'indice BEL20 était de 8,8%. Le Groupe Delhaize représentait le 5e composant de l'indice par ordre d'importance.

Le 31 décembre 2015, le poids du Groupe Delhaize dans l'indice Euronext 100 était de 0,42%. Le Groupe Delhaize représentait le 68^e composant par ordre d'importance de l'indice.

Dividendes

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

Lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 26 mai 2016, le Conseil d'Administration proposera le paiement d'un dividende brut de € 1,80

CALENDRIER FINANCIER

Communiqué de presse - résultats du premier trimestre 2016	27 avril 2016⁽¹⁾
Date d'enregistrement des actionnaires	12 mai 2016
Date limite pour signaler son intention de participer à l'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires	20 mai 2016⁽¹⁾
Assemblée Générale Ordinaire	26 mai 2016
Date d'enregistrement des ADR et actions ordinaires	1 juin 2016
Mise en paiement du dividende de l'exercice 2015 aux détenteurs d'actions ordinaires	2 juin 2016
Mise en paiement du dividende de l'exercice 2015 aux détenteurs d'ADR	7 juin 2016

(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.

par action, comparé à € 1,60 l'année précédente. Après déduction du précompte mobilier belge de 27%, le dividende net par action sera de € 1,31 (€ 1,20 l'année précédente).

Le dividende net de € 1,31 par action sera payé aux détenteurs d'actions ordinaires contre remise du coupon n°54. Les actions du Groupe Delhaize commenceront à être traitées ex-coupon le 31 mai 2016 (ouverture du marché). La date d'enregistrement (soit la date à laquelle les actionnaires ont droit à leur dividende) a été fixée au 1 juin 2016 (clôture du marché) et la date de paiement au 2 juin 2016. 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. À sa demande, un actionnaire peut faire convertir ses actions en un autre type d'actions à ses propres frais. La propriété des actions nominatives peut être transférée en informant la Société et en lui renvoyant le certificat d'inscription nominative au registre des actionnaires de la Société.

Informations aux détenteurs d'ADR

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

Citibank Shareholder Services

P.O. Box 43077

Providence, RI 02940-3077

États-Unis

Numéro vert pour les appels des États-Unis :

1-877-853-2191

Numéro de téléphone international :

1-781-575-4555

E-mail : citibank@shareholders-online.com

Site web : 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 ou contacter les Citibank Shareholder Services au numéro 1-877-248-4237 (1-877-CITIADR).

Taxation des Dividendes des actions du Groupe Delhaize

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

D'un point de vue fiscal belge, le montant brut de toute distribution faite par le Groupe Delhaize à ses actionnaires (autre que le remboursement de capital libéré effectué en conformité avec le Code belge des Sociétés) est généralement imposé au titre de dividende. Tous les dividendes qui sont attribués ou payés sur les actions sont en principe soumis à un précompte mobilier belge de 27%.

Pour les non-résidents belges (personnes physiques et morales), le précompte mobilier belge est également

retenu, au taux de 27%, 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 dont 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 27% 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 27% doit, de manière générale, être retenu par le Groupe Delhaize ou par l'agent payeur et le détenteur non belge d'actions ou d'ADR du Groupe Delhaize peut alors introduire une demande de remboursement des montants retenus excédant la retenue prévue par la convention internationale. Le formulaire de demande de remboursement (Formulaire 276 Div.-Aut.) peut être obtenu auprès du Bureau Central de Taxation-Étranger, Boulevard du Jardin Botanique 50 (18^e étage P), PO Box 3429, B-1000 Bruxelles, Belgique (tél. : +32 2 576 90 09, fax : +32 2 579 68 42, e-mail : bct.cd.bruxelles.etr@minfin.fed.be).

Le formulaire doit être complété en double exemplaire et renvoyé au service de taxation dont relève le détenteur non belge dans son pays de résidence en l'invitant à renvoyer une copie correctement estampillée.

Le détenteur non belge peut alors obtenir le remboursement au Bureau Central de Taxation, à la même adresse, sur présentation du formulaire estampillé et d'un document prouvant que le dividende a été payé en espèces. La demande de remboursement doit être déposée auprès du Bureau Central de Taxation dès que possible et en tout cas avant l'expiration d'un délai de 5 ans à partir du 1^{er} janvier de l'année au cours de laquelle le précompte mobilier a été payé.

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.

€1,80

Dividende brut 2015

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.

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

Consultation de documents

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

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

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

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

Assemblée Générale Ordinaire

La prochaine Assemblée Générale Ordinaire se tiendra le jeudi 26 mai 2016. Des informations détaillées concernant l'Assemblée Générale Ordinaire seront publiées dans les journaux belges l'Écho et De Tijd, de même qu'au Moniteur Belge et sur le site Internet de la Société.

	2015	2014	2013	2012	2011 ⁽⁶⁾	2010 ⁽⁷⁾	2009 ⁽⁷⁾	2008 ⁽⁷⁾	2007 ⁽⁷⁾	2006 ⁽⁷⁾	2005 ⁽⁷⁾
COURS DE BOURSE (EN €)											
Prix : fin d'année	89,79	60,43	43,20	30,25	43,41	55,27	53,62	44,20	60,20	63,15	55,20
moyen (clôture)	80,94	51,96	44,31	33,33	51,29	57,24	49,26	46,37	67,38	58,14	51,68
le plus élevé (intraday)	95,99	60,94	53,37	46,91	60,80	67,29	55,00	59,67	75,79	67,00	59,70
le plus bas (intraday)	58,90	41,07	30,41	25,59	40,82	47,69	42,81	32,80	54,5	49,12	45,95
Rendement annuel de l'action du Groupe Delhaize ⁽¹⁾	50,5%	42,6%	46,3%	-27,3%	-19,1%	5,3%	23,8%	-26,6%	-4,7%	16,1%	0,70%
Évolution de l'indice Belgian All Shares Return	11,5%	8,4%	21,8%	17,0%	-12,4%	4,4%	24,6%	-49,2%	-4,0%	+23,5%	+25,1%

DIVIDENDE (EN €)

Dividende brut	1,80	1,60	1,56	1,40	1,76	1,72	1,60	1,48	1,44	1,32	1,20
Dividende net	1,31	1,20	1,17	1,05	1,32	1,29	1,20	1,11	1,08	0,99	0,90

RATIOS

Rendement du dividende ⁽²⁾	1,50%	2,0%	2,7%	3,5%	3,0%	2,3%	2,2%	2,5%	1,8%	1,6%	1,6%
Cours de l'action/capitaux propres ⁽³⁾	1,51	1,14	0,87	0,59	0,82	1,11	1,23	1,07	1,66	1,73	1,47
Cours de l'action/bénéfice net de base par action	25,2	68,7	24,4	28,8	9,2	9,6	10,4	9,4	14,3	17,0	14,2
Cours de l'action/bénéfice net dilué par action	25,4	69,5	24,5	29,1	9,3	9,7	10,6	9,6	14,9	17,8	14,9

NOMBRE D'ACTIONS

Volume annuel d'actions du Groupe Delhaize traitées (en millions de € ; Euronext Bruxelles) ⁽³⁾	9 176	5 464	6 184	4 188	3 895	5 216	5 633	6 754	8 141	6 548	3 686
Volume annuel d'actions du Groupe Delhaize traitées (en millions d'actions ; Euronext Bruxelles) ⁽⁴⁾	114,3	106,0	140,5	128,2	74,7	89,3	115,1	146,7	121,9	113,1	71,9
Nombre d'actions (en milliers ; fin d'année)	104 005	102 819	102 450	101 921	101 892	101 555	100 871	100 583	100 281	96 457	94 705

CAPITALISATION BOURSÈRE

Capitalisation boursière (en millions de € ; fin d'année)	9 339	6 213	4 425	3 083	4 423	5 613	5 409	4 446	6 037	6 091	5 228
Valeur d'entreprise ⁽⁵⁾ (en millions de € ; fin d'année)	10 119	7 210	5 899	5 155	7 082	7 400	7 472	6 849	8 281	8 726	8 171

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

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

3. Calculé sur la base du nombre total d'actions émises en fin d'année.

4. Hors ADR traitées sur le New York Stock Exchange.

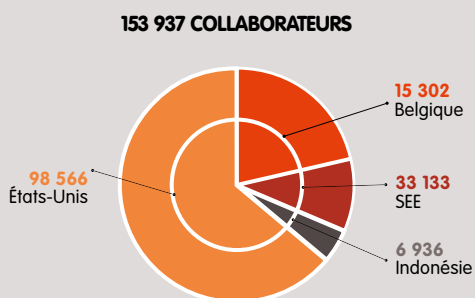
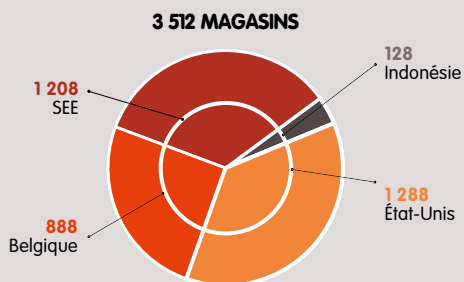
5. Valeur d'entreprise = capitalisation boursière + dette nette.

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

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

Secteurs opérationnels

FIN 2015, LE GROUPE DELHAIZE ÉTAIT ACTIF DANS SEPT PAYS SUR TROIS CONTINENTS : L'AMÉRIQUE DU NORD, L'EUROPE ET L'ASIE. DANS NOS PUBLICATIONS, CES ACTIVITÉS SONT REGROUPÉES EN TROIS SECTEURS : LES ÉTATS-UNIS ; LA BELGIQUE ; ET LE SUD-EST DE L'EUROPE (SEE). LE RESEAU DU GROUPE DELHAIZE COMPTE AU TOTAL 3 512 MAGASINS, DONT 128 MAGASINS SUPER INDO EN INDONÉSIE.

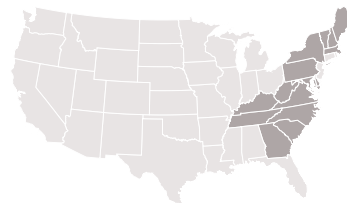


INDONÉSIE

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



ÉTATS-UNIS



PROFIL

Avec un chiffre d'affaires de \$17,8 milliards (€16,0 milliards) et un réseau de 1 288 magasins à la fin de 2015, les États-Unis sont le plus grand marché pour le Groupe Delhaize. Des revenus totaux du Groupe, 66% ont été réalisés par les enseignes Food Lion et Hannaford, qui sont actives dans 15 États le long de la côte est, du Maine à la Géorgie.

ENSEIGNES LOCALES

FOOD LION



CONTEXTE DU MARCHÉ

En 2015, l'amélioration de la confiance des consommateurs, due à plusieurs indicateurs positifs tels que la croissance saine de l'emploi, l'augmentation des salaires réels et des revenus disponibles, a été partiellement compensée par la persistance d'une concurrence dynamique.

PRINCIPAUX DÉFIS POUR 2016 ET AU-DELÀ

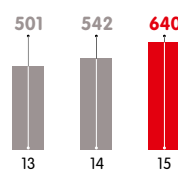
La concurrence accrue des discounters montre qu'il sera de plus en plus important de se concentrer sur une différenciation à long terme aussi bien chez Food Lion que chez Hannaford.

RÉALISATIONS 2015

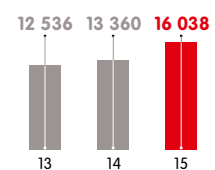
- La stratégie de Food Lion : « Easy, Fresh & Affordable... You Can Count on Food Lion Every Day! » a soutenu la croissance réelle positive des ventes de l'enseigne.
- Food Lion a investi \$250 millions dans 162 magasins dans le marché de Raleigh, Caroline du Nord
- Les sites click-and-collect Hannaford To Go ont été étendus, de nouvelles offres de plats à emporter ont été introduites dans des marchés tests, et un nouveau prototype de petit format de magasin a ouvert à North Berwick, Maine.

CHIFFRES CLÉS

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



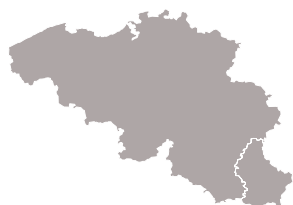
REVENUS (EN MILLIONS DE €)



PRIORITÉS 2016

- Poursuite du déploiement de la stratégie de Food Lion « Easy, Fresh & Affordable... You Can Count on Food Lion Every Day! » grâce à la rénovation de 142 magasins et à l'implémentation d'éléments additionnels de notre stratégie dans nos 1 100 magasins.
- Chez Hannaford, l'accent sera mis sur la différenciation dans les produits frais et le service ; expansion de Hannaford To Go.

BELGIQUE



La Belgique est le marché historique du Groupe Delhaize. Fin 2015, le Groupe Delhaize disposait d'un réseau multiformat de 888 magasins en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg. En 2015, Delhaize Belgique a enregistré €5,0 milliards de revenus, ce qui représente 20% du chiffre d'affaires total du Groupe.

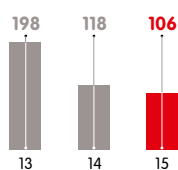


En Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg, Delhaize a poursuivi ses activités en 2015 dans un environnement difficile où la croissance économique est en-deçà des attentes, avec des taux d'intérêt et une inflation à des niveaux toujours très bas.

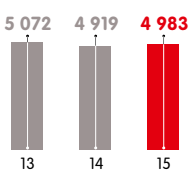
Poursuite de l'implémentation et du déploiement du Plan de Transformation en Belgique.

- Implémentation du Plan de Transformation axé sur la mise en place de la nouvelle organisation en magasin.
- Rénovation et réouverture de 15 magasins next generation dans le cadre de la campagne « Bien acheter, Bien manger ».

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



REVENUS (EN MILLIONS DE €)

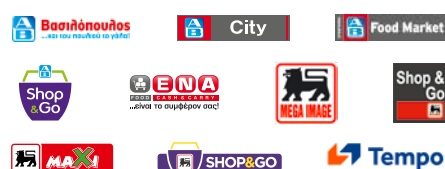


- Maximiser les avantages de Coopernic, l'alliance européenne d'achat du Groupe Delhaize.
- Poursuivre l'implémentation des mesures du Plan de Transformation, qui se concentre sur la mise en place de la nouvelle organisation en magasin.
- Renforcer notre position commerciale sur notre marché concurrentiel et intensifier nos initiatives e-commerce.

SUD-EST DE L'EUROPE



Le secteur Sud-Est de l'Europe du Groupe Delhaize comprend les activités en Grèce, en Roumanie et en Serbie. Ce secteur a généré €3,4 milliards en 2015, soit 14% du chiffre d'affaires total du Groupe.

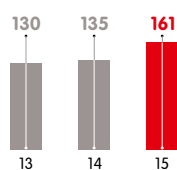


Dans le Sud-Est de l'Europe, en 2015, l'environnement économique a été difficile pour la Grèce et la Serbie. En Roumanie, un environnement économique très positif a prévalu.

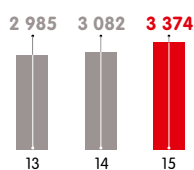
Environnement économique difficile en Grèce et en Serbie.

- Solide croissance des revenus et de la part de marché en Grèce malgré un secteur de la distribution qui a continué à être sous pression.
- En Roumanie, la croissance des revenus a principalement été soutenue par l'expansion continue du réseau et la croissance du chiffre d'affaires comparable.
- En Serbie, malgré des conditions économiques difficiles, Delhaize Serbia a connu une progression de sa rentabilité et de sa part de marché.

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



REVENUS (EN MILLIONS DE €)



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

Revue financière

► COMPTE DE RÉSULTATS DE L'EXERCICE 2015

Revenus

En 2015, le Groupe Delhaize a réalisé des revenus de €24,4 milliards, soit une augmentation de 15,6% et de 3,2% respectivement à taux de change réels et identiques, en excluant la 53^{ème} semaine aux Etats-Unis en 2014.

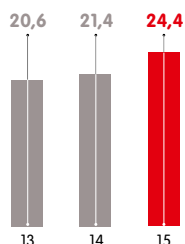
En incluant la 53^{ème} semaine aux Etats-Unis en 2014, les revenus ont augmenté de 14,2% et de 1,9% respectivement à taux de change réels et identiques. La croissance organique des revenus a été de 3,2%. En 2015, la croissance des revenus pour le Groupe Delhaize était due à :

- La croissance des revenus de 2,2% aux Etats-Unis en devise locale (en excluant la 53^{ème} semaine en 2014), soutenue par une croissance du chiffre d'affaires comparable de 2,2%
- La croissance des revenus de 1,3% en Belgique suite à une croissance du chiffre d'affaires comparable de 0,9% et à l'expansion du réseau de vente; et
- La croissance des revenus de 10,2% à taux de change identiques dans le Sud-Est de l'Europe soutenue par une croissance à deux chiffres des revenus en Roumanie et une croissance solide en Grèce et en Serbie. La croissance du chiffre d'affaires comparable a été de 3,5%.

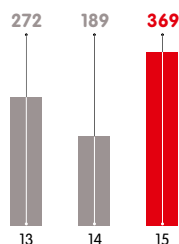
Marge brute

La marge brute a été de 24,3% des revenus et est restée stable à taux de change identiques. La marge brute est restée stable aux Etats-Unis, a diminué en Belgique suite aux investissements en prix et aux pertes d'inventaire plus élevées, et a augmenté dans le Sud-Est de l'Europe principalement grâce à de meilleures conditions d'achat.

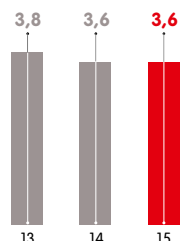
REVENUS
(EN MILLIARDS DE €)



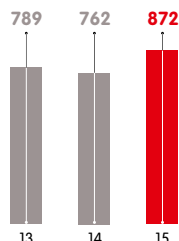
**BÉNÉFICE NET
DES ACTIVITÉS POURSUIVIES**
(EN MILLIONS DE €)



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



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



Autres produits d'exploitation

Les autres produits d'exploitation se sont élevés à €115 millions, une diminution de €4 millions par rapport à l'année précédente principalement suite à des plus-values moins élevées sur cession d'actifs.

Charges administratives et commerciales

Les charges administratives et commerciales se sont élevées à 21,2% des revenus. En excluant la 53^{ème} semaine aux Etats-Unis en 2014, les charges administratives et commerciales en pourcentage des revenus ont diminué de 8 points de base par rapport à l'année dernière à taux de change identiques. Chaque secteur a diminué ses charges administratives et commerciales en pourcentage des revenus avec un effet de levier positif des ventes aux Etats-Unis et dans le Sud-Est de l'Europe et des économies liées au Plan de Transformation en Belgique. Ceux-ci ont été partiellement compensés par des charges de préouverture plus élevées chez Food Lion en raison d'un nombre plus important de magasins relancés dans le cadre de l'initiative « Easy, Fresh & Affordable ».

Autres charges d'exploitation

Les autres charges d'exploitation se sont élevées à €171 millions par rapport à €332 millions l'année précédente. 2015 comprenait principalement des charges liées au Plan de Transformation de €32 millions, une amende de €25 millions imposée par le Conseil belge de la Concurrence et €43 millions de coûts liés à la fusion, tandis que 2014 comprenait des pertes de valeur de €148 millions sur goodwill et noms commerciaux chez Delhaize Serbia et des charges de €137 millions liées au Plan de Transformation en Belgique.

Bénéfice d'exploitation sous-jacent

Le bénéfice d'exploitation sous-jacent a augmenté de 18,2% à €872 millions (+4,0% à taux de change identiques) et la marge d'exploitation sous-jacente s'est élevée à 3,6% des revenus (3,5% l'année dernière) en excluant la 53^{ème} semaine aux Etats-Unis en 2014. En incluant la 53^{ème} semaine, le bénéfice d'exploitation sous-jacent a augmenté de 14,4% et de 0,7% respectivement à taux de change réels et identiques.

Bénéfice d'exploitation

Le bénéfice d'exploitation s'est élevé à €696 millions, une augmentation de 64,5% et de 41,2% respectivement à taux de change réels et identiques.

Charges financières nettes

Les charges financières nettes se sont élevées à €236 millions par rapport à €172 millions l'année précédente suite au renforcement du dollar américain et à une charge non-récurrente de €40 millions liée au rachat d'obligations en février 2015.

Taux d'impôt effectif

En 2015, le taux d'impôt effectif sur les activités poursuivies a été de 21,0%, par rapport à 26,3% l'année précédente. Cette diminution est principalement due à la non-déductibilité de la perte de valeur sur le goodwill de nos activités serbes en 2014.

Bénéfice net des activités poursuivies

Le bénéfice net des activités poursuivies a été de €369 millions soit un bénéfice de base par action de €3,59, comparé à un bénéfice net des activités poursuivies de €189 millions ou un bénéfice de base par action de €1,85 en 2014. Le bénéfice net sous-jacent des activités poursuivies, part du Groupe, a augmenté de 11,9% de €466 millions à €521 millions.

Bénéfice net

Le bénéfice net, part du Groupe, s'est élevé à €366 millions, une augmentation de 312,5% à taux de change réels (+248,5% à taux de change identiques) par rapport à 2014. Par action, le bénéfice de base a été de €3,57 (€0,88 en 2014) et le bénéfice net dilué a été de €3,54 (€0,87 en 2014).

► TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE ET BILAN DE L'EXERCICE 2015

Trésorerie nette provenant des opérations d'exploitation

En 2015, la trésorerie nette provenant des opérations d'exploitation s'est élevée à €1 274 millions, une augmentation de €127 millions par rapport à 2014, principalement suite à un EBITDA plus élevé (€205 millions), résultant partiellement de l'augmentation du dollar américain, à une évolution favorable du fonds de roulement (€166 millions) et à une diminution des impôts payés (€25 millions), partiellement compensés par des éléments non-récurrents (€85 millions pour le Plan de Transformation en Belgique, une amende de €25 millions imposée par le Conseil belge de la Concurrence et €32 millions de coûts liés à la fusion).

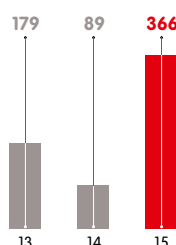
Cash-flow libre

Suite aux investissements de €774 millions (€606 millions en 2014) et d'une trésorerie plus élevée provenant des opérations d'exploitation, nous avons généré €646 millions de cash-flow libre en 2015 en excluant les éléments non-récurrents (€586 millions en 2014 également en excluant les éléments non-récurrents), soit €518 millions en incluant les éléments non-récurrents.

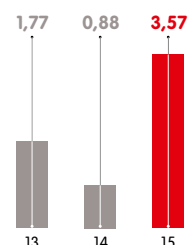
Dettes nettes

Par rapport à la fin 2014, la dette nette a diminué de €216 millions à €781 millions principalement en raison de la génération de cash-flow libre de €518 millions qui a été partiellement compensée par le paiement du dividende au deuxième trimestre et par le renforcement du dollar américain.

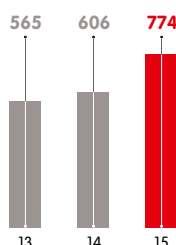
BÉNÉFICE NET, PART DU GROUPE
(EN MILLIONS DE €)



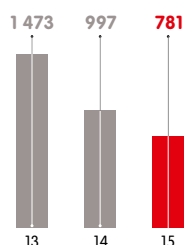
BÉNÉFICE NET DE BASE PAR ACTION
(EN €)



INVESTISSEMENTS
(EN MILLIONS DE €)



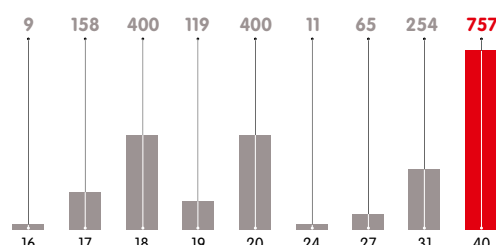
DETTE NETTE
(EN MILLIONS DE €)



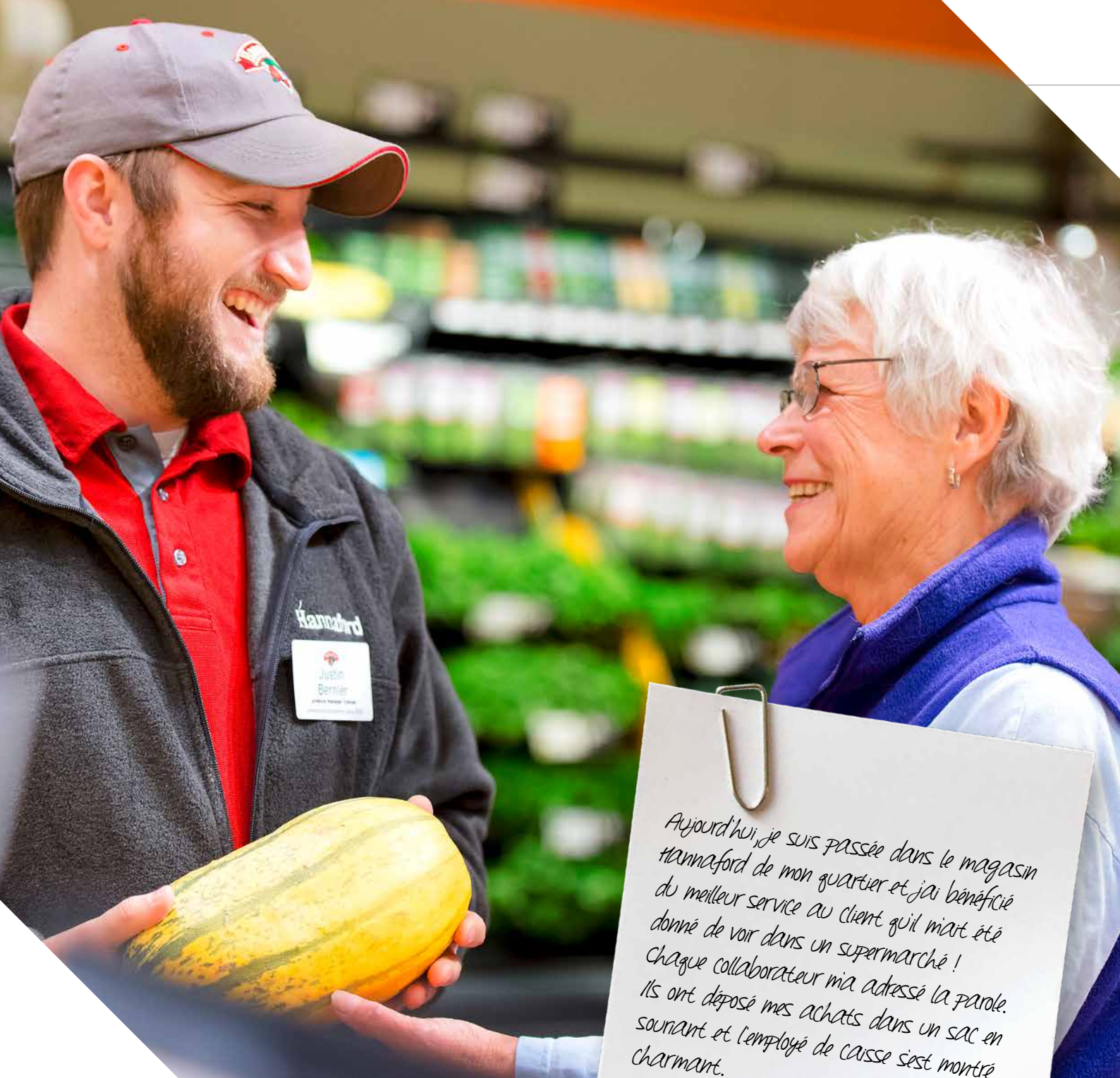
MESURES NON DÉFINIES PAR LES NORMES COMPTABLES

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

ÉCHÉANCES DE LA DETTE⁽¹⁾ (APRÈS SWAPS)
(EN MILLIONS DE €)



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



Aujourd'hui, je suis passée dans le magasin Hannaford de mon quartier et j'ai bénéficié du meilleur service au client qu'il m'ait été donné de voir dans un supermarché ! Chaque collaborateur m'a adressé la parole. Ils ont déposé mes achats dans un sac en souriant et l'employé de caisse s'est montré charmant.

Une cliente Hannaford

États-Unis

DELHAIZE AMERICA EST LE PREMIER CONTRIBUTEUR DU GROUPE DELHAIZE AVEC 66% DES REVENUS DU GROUPE. AVEC SES ENSEIGNES FOOD LION ET HANNAFORD, LA SOCIÉTÉ EXPLOITE DEUX FORMATS DE MAGASINS. À FIN 2015, DELHAIZE AMERICA EXPLOITAIT 1 288 MAGASINS DANS 15 ÉTATS DE LA CÔTE EST DES ÉTATS-UNIS.

► MARCHÉ

Aux États-Unis, malgré la lenteur de la relance, l'économie est à présent plus solide par rapport aux dernières années. En 2015, l'amélioration de la confiance des consommateurs due à plusieurs indicateurs positifs tels que la croissance saine de l'emploi, l'augmentation des salaires réels et des revenus disponibles, fut en partie compensée par la persistance d'une concurrence dynamique. Dans la perspective de 2016, les inquiétudes liées aux effets d'une récession mondiale sur une économie toujours en voie de rétablissement pourraient avoir un impact négatif sur les dépenses des consommateurs.

► STRATÉGIE

Dans ce contexte de relance difficile, Delhaize America s'est appliquée à différencier davantage ses enseignes de la concurrence. En 2015, Food Lion a enregistré de solides performances dans la mesure où elle a accru les ventes et la fidélité des clients en poursuivant la mise en œuvre de sa stratégie « Easy, Fresh & Affordable... You Can Count on Food Lion Every Day! ». La société a renforcé le service à la clientèle en magasin, a actualisé son assortiment de produits dans ses implantations, et s'est assurée que ses clients disposent toujours de produits frais. En 2015, Hannaford a accéléré sa stratégie « full shop », en veillant particulièrement à ce que les produits soient proposés chaque jour au prix juste, à ce qu'ils soient frais, sains, régionaux, et à ce que l'expérience d'achat soit conviviale.

► PERFORMANCE*

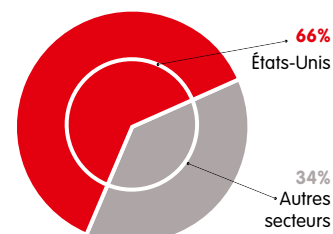
Pour l'année complète 2015, Delhaize America a généré des revenus à hauteur de €16 milliards, soit une augmentation de 2,2% par rapport à 2014 en devise locale, soutenue par une croissance du chiffre d'affaires comparable de 2,2%. En 2015, la marge brute est restée inchangée à 25,9% aux États-Unis. Les charges administratives et commerciales en pourcentage des revenus ont diminué de 5 points de base. La marge d'exploitation sous-jacente a augmenté de 4 points de base à 4,0%.

*En excluant la 53^e semaine en 2014.

Food Lion

Pour soutenir la mise en œuvre de la stratégie « Easy, Fresh & Affordable... You Can Count on Food Lion Every Day! », la société a offert aux collaborateurs une formation supplémentaire centrée sur les clients, qui s'inscrit dans sa culture « Count on Me », afin de s'assurer que les clients soient au cœur de ses décisions quotidiennes. Food Lion a aussi investi de manière significative dans les prix de produits clés que les clients achètent fréquemment, comme les fraises, les poitrines de poulet désossées, le beurre de cacahuète pour ne citer qu'eux. De plus, Food Lion a investi \$250 millions dans 162 magasins de son marché de Raleigh, Caroline du Nord, et a rénové les magasins pour permettre aux clients de faire plus facilement leurs courses, tout en élargissant l'assortiment de produits, avec notamment une section de produits naturels et bio. Du reste, Food Lion a aussi continué d'actualiser et d'affiner l'assortiment de tous ses magasins, comme la volaille Nature's Place, notre marque propre premium Taste of Inspirations, ainsi que les fruits et légumes de saison.

REVENUS



98 566

collaborateurs

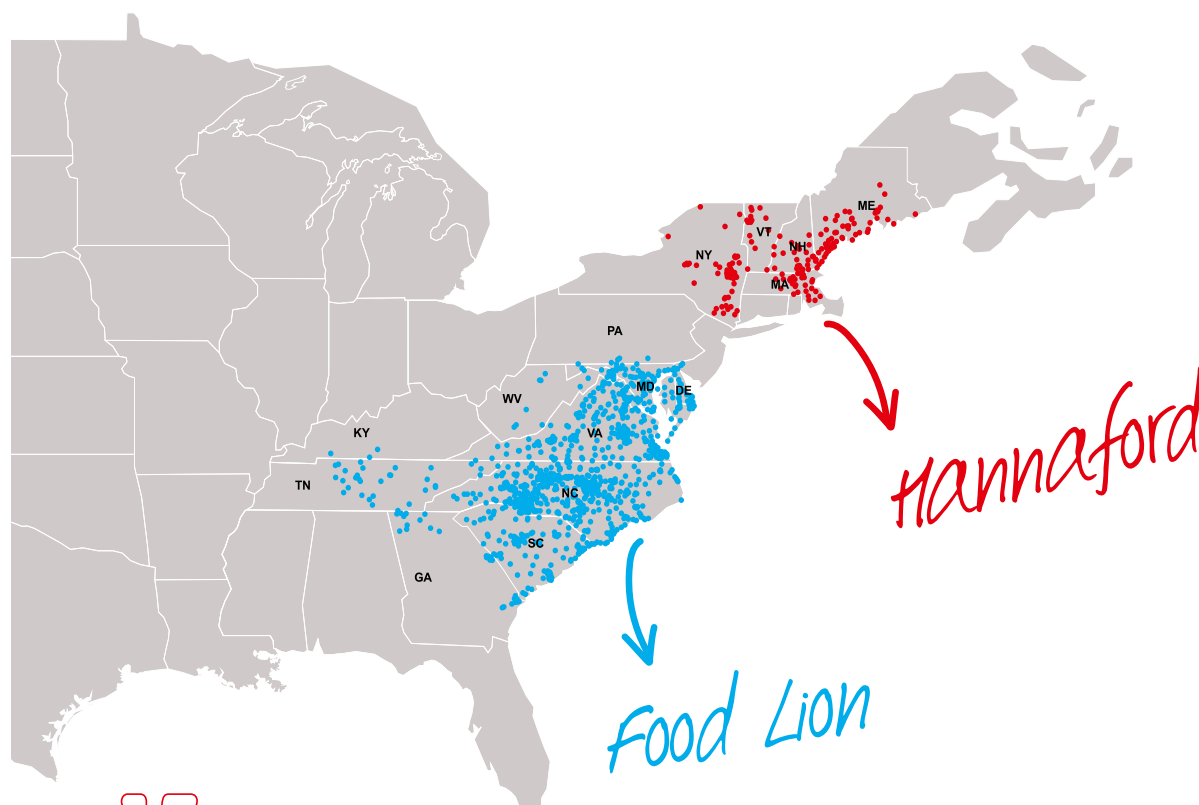
€16,0 mrd

de revenus en 2015



Food Lion Feeds

Dans le cadre du programme Food Lion Feeds, Food Lion, qui s'est engagée à distribuer gratuitement 500 millions de repas aux plus démunis d'ici la fin 2020, a fait don d'un "garde-manger" mobile, soit l'équivalent de près d'un million de repas, à la banque alimentaire locale de Caroline du Nord, pour aider celle-ci à distribuer des aliments frais et des produits de base à ceux qui sont dans le besoin.



15
états

1 288
magasins

CHIFFRES CLÉS (au 31 décembre 2015)

FOOD LION



Nombre de magasins	1 100	188
Localisation	Sud-est et centre de la côte Atlantique	Nord-est
Surface en sq. ft.	24 000	20 000 - 55 000
Nombre de produits	25 000	25 000 - 46 000



Produits locaux Hannaford

Avec plus de 6 000 produits provenant de communautés locales, comme ceux présentés en illustration, Hannaford privilégie dans la mesure du possible un approvisionnement régional.

Hannaford

Hannaford a augmenté ses ventes en concrétisant son engagement de proposer des produits frais et de qualité, de fournir un service irréprochable, d'inspirer la confiance et de s'intégrer dans la collectivité locale. Les produits Farm Stand ont été davantage mis en avant, ce qui a encouragé la vente de produits locaux. Hannaford Helps a mis l'accent sur l'implication au sein de la collectivité et a soutenu les banques alimentaires locales en doublant les quantités de produits frais destinés à l'aide alimentaire⁽¹⁾. La stratégie Hannaford 2020 a permis de poursuivre l'accélération de la croissance en optimisant les magasins existants, en créant de nouveaux magasins, en élargissant les services offerts et en développant des outils en vue d'améliorer l'efficacité des collaborateurs. Parmi ces outils figure le « Power of You », une formation centrée sur les clients, dispensée à tous les nouveaux collaborateurs d'Hannaford. En outre, les sites click-and-collect Hannaford To Go ont été étendus, de nouvelles offres de plats à emporter ont été introduites dans des marchés tests, et un nouveau prototype de petit format a ouvert à North Berwick, dans le Maine.

(1) Ces denrées sont constituées de viande, de fruits et légumes, de pain et d'autres produits frais, et sont offertes sous forme de dons pour lutter contre la faim. Ces produits peuvent présenter des défauts superficiels ou approcher de leur date limite de consommation.



J'aime aller chez Delhaize en famille.
Les employés saluent mes enfants et sont
toujours prêts à nous aider pour répondre à
nos questions ou nous donner un conseil.
Le boucher, par exemple, nous explique
comment bien cuire notre viande. Je choisis
Delhaize, mon magasin favori, pour les experts
qui y travaillent !

*Une maman faisant son shopping
chez Delhaize Belgique*

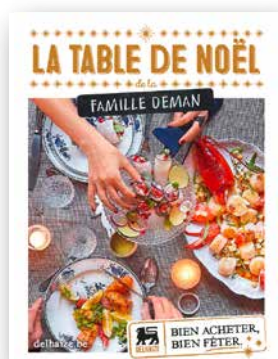
Belgique

EN 2015, LE GROUPE DELHAIZE A RÉALISÉ 20 % DE SES REVENUS EN BELGIQUE, OÙ IL EXPLOITE DES SUPERMARCHÉS INTÉGRÉS ET AFFILIÉS ET DES MAGASINS DE PROXIMITÉ, ET COMPTE RENFORCER SA PRÉSENCE EN LIGNE VIA DELHAIZE.BE. À FIN 2015, LE GROUPE EXPLOITAIT 888 MAGASINS EN BELGIQUE ET AU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG, UNE AUGMENTATION NETTE DE 8 POINTS DE VENTE PAR RAPPORT À 2014.



Recettes à trois euros

Bien manger sans se ruiner était au centre d'une campagne bien accueillie organisée par Delhaize Belgique. Dans le cadre de cette campagne, Delhaize Belgique a également publié un numéro spécial de son magazine destiné aux consommateurs, avec la santé et la nutrition pour thème principal. Ce magazine présentait des recettes pour cuisiner sainement, une explication des étiquettes nutritionnelles, ainsi que des informations sur les produits végétariens, les produits riches en oméga 3 et les produits sans gluten. Plus d'informations : <https://fr.delhaize.be/recettes-a-3-euros>



LA CAMPAGNE DE FIN D'ANNÉE DE DELHAIZE BELGIQUE A MIS LE CLIENT À L'HONNEUR

Pour beaucoup, les fêtes de fin d'année constituent l'occasion idéale de se rassembler autour d'une table décorée, de partager et d'apprécier des mets raffinés. Alors que 2015 touchait à sa fin, Delhaize Belgique a érigé ses clients en stars d'une campagne de fin d'année, qui les montrait préparant - et partageant - leurs plats de fête avec passion.

► MARCHÉ

En Belgique et au grand-duché de Luxembourg, Delhaize a poursuivi ses activités dans un environnement difficile en 2015, caractérisé par un ralentissement de la croissance économique plus important que prévu, avec des taux d'intérêt qui restent bas et une déflation qui représente un risque grandissant, tout particulièrement dans le secteur de la distribution. Pour mieux faire face à la concurrence effrénée et au contexte économique, Delhaize Belgique a commencé la mise en œuvre des mesures du Plan de Transformation, sur lequel elle a conclu un accord avec les partenaires sociaux en février 2015. L'implémentation du Plan a débuté en avril et priorité a été donnée à la mise en place progressive d'une nouvelle organisation dans tous les magasins intégrés. Parallèlement, 2 100 collaborateurs ont quitté la société sur base volontaire comme convenu dans le Plan de Transformation.

► STRATÉGIE

En 2015, Delhaize Belgique a encore misé sur le meilleur rapport qualité/prix des produits qu'elle propose à ses clients. Dans le cadre de la campagne « Bien acheter, Bien manger », Delhaize a rénové et rouvert 15 magasins de nouvelle génération et prévoit de poursuivre les rénovations au même rythme dans les années à venir. Ces magasins, appréciés des clients, proposent des fruits et légumes en vrac, une boucherie à la découpe, et davantage de produits liés à une alimentation spécifique (sans gluten, sans sucre). En 2015, Delhaize Luxembourg a enregistré de très bons résultats pour s'être davantage focalisée sur la satisfaction de ses clients et avoir opté pour des projets renforçant la collaboration avec les producteurs locaux.

► PERFORMANCE

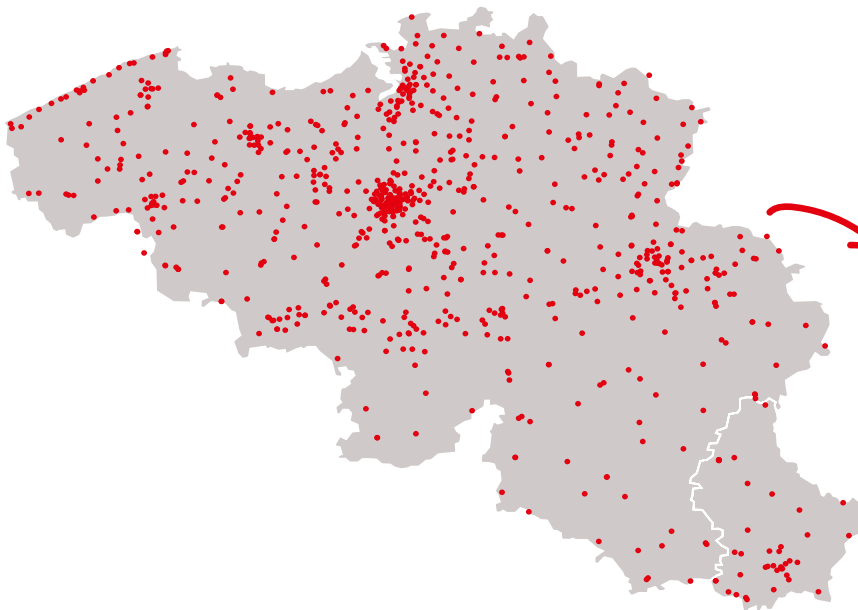
Delhaize Belgique a réalisé €5 milliards de revenus en 2015, contre €4,9 milliards en 2014, soit une augmentation de 1,3% par rapport à 2014, laquelle résulte de la croissance du chiffre d'affaires des magasins comparables à hauteur de 0,9% et de l'expansion du réseau. La part de marché de Delhaize Belgique a diminué de 24,1% en 2014 à 24,0% en 2015.

Supermarchés - Delhaize

Avec ses 141 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 la priorité donnée à la fraîcheur, dans son large assortiment de produits à marque propre, incluant à la fois des produits innovants et à bas prix, et dans l'attention accordée au service à la clientèle.

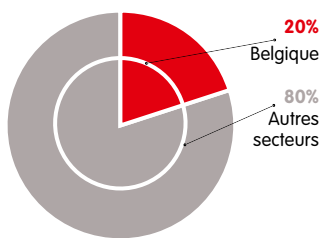
Supermarchés affiliés - AD Delhaize

AD Delhaize est une enseigne exploitant des magasins au format similaire aux supermarchés intégrés de l'enseigne Delhaize « Le Lion ». Les magasins AD sont exploités et gérés par des indépendants. La superficie de ces magasins affiliés, 219 en 2015, est en moyenne plus petite que celle des magasins intégrés.



888
magasins

REVENUS



CHIFFRES CLÉS (au 31 décembre 2015)

						
Nombre de magasins	141	219	237	137	13	141
Surface en m ²	2 010	1 210	560	150	1 330	470
Nombre de produits	20 000	13 000	8 000	3 000	6 000	6 500

15 302
collaborateurs

+8
nouveaux magasins

€ 5,0 mrd
de revenus en 2015

Magasins de proximité affiliés - Proxy et Shop 'n Go

Proxy est un format de magasins de proximité mettant l'accent sur les produits frais et les produits à marque propre. 237 de ces magasins (dont 3 intégrés) sont présents sur les territoires belge et luxembourgeois. Les 137 Shop & Go sont des magasins de convenance de plus petite superficie, généralement situés près d'une station essence. Ils ciblent les clients privilégiant la proximité, la convenance, la rapidité et les heures d'ouverture plus étendues.

Red Market

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

Magasins pour animaux domestiques - Tom & Co

Tom & Co est la principale chaîne de magasins pour animaux de compagnie en Belgique. Ses 141 magasins proposent de la nourriture, des produits de soin, des services de soin et des accessoires pour animaux domestiques.



LE MEILLEUR DU FRAIS

Parmi les magasins rénovés en Belgique, beaucoup sont pourvus d'un espace où des sushis sont préparés et vendus à nos clients - illustration de notre engagement à toujours offrir le meilleur du frais.



J'apprécie l'étendue du choix de produits dans ce point de vente. Je me sens toujours bien accueillie dans le magasin Alfa Beta où je fais mes courses. Les collaborateurs sont aimables et connaissent les produits auxquels je tiens.

Une cliente AB

Sud-Est de l'Europe

EN 2015, 14% DES REVENUS DU GROUPE DELHAIZE ONT ÉTÉ GÉNÉRÉS PAR SON SECTEUR SUD-EST DE L'EUROPE, OÙ IL EXPLOITE PLUSIEURS FORMATS DE MAGASINS INTÉGRÉS ET AFFILIÉS. À FIN 2015, LE GROUPE EXPLOITAIT 1 208 MAGASINS EN GRÈCE, SERBIE ET ROUMANIE, UNE AUGMENTATION NETTE DE 103 POINTS DE VENTE PAR RAPPORT À DÉCEMBRE 2014.

► MARCHÉ

Dans le Sud-Est de l'Europe, 2015 a été marquée par un environnement économique difficile, plus particulièrement en Grèce et en Serbie, mais la stabilisation des indicateurs macro-économiques suggère une reprise graduelle. En Roumanie, l'environnement économique a été majoritairement positif.

► STRATÉGIE

Malgré la conjoncture économique défavorable en Grèce, Alfa Beta a continué d'augmenter sa part de marché, principalement grâce à l'extension de son réseau de magasin. Il est le premier distributeur alimentaire de Grèce. En 2015, ont encore été privilégiées l'expansion du réseau de magasins et la croissance du chiffre d'affaires avec des investissements en prix ciblés et une révision de l'assortiment. En Serbie, où le secteur de la distribution se consolide lentement, les rénovations des supermarchés Maxi ont continué à porter leurs fruits. Les revenus de Mega Image en Roumanie ont fortement progressé, notamment grâce à l'expansion de son réseau (471 points de vente à fin 2015 contre 40 en 2008), ce qui fait de cette enseigne le principal distributeur alimentaire à Bucarest.

La concurrence se faisant de plus en plus rude, avec l'arrivée de nouveaux acteurs, Mega Image compte défendre sa position sur le marché en poursuivant l'expansion rentable de son réseau de magasins et en renforçant son service à la clientèle.

► PERFORMANCE

Pour l'exercice 2015, les revenus dans le Sud-Est de l'Europe ont augmenté de 9,5% (à taux de change réels) à €3,4 milliards, principalement grâce à l'expansion des magasins en Grèce et en Roumanie, et à l'évolution du chiffre d'affaires comparable de 3,5%.

Alfa Beta - Grèce

Alfa Beta (AB) exploite en Grèce un réseau de supermarchés de différents formats, composé de magasins intégrés et franchisés. Alfa Beta est réputé pour son vaste assortiment, qui privilégie les produits frais et bio et les spécialités locales. AB exploite 341 magasins et emploie 12 700 collaborateurs. En dépit d'une situation instable aux plans socio-politique et économique, Alfa Beta a ouvert 36 nouveaux magasins tout au long de l'année et a réaffirmé sa détermination à investir dans le client. Un fait marquant a été la rénovation et la réouverture du magasin phare AB Ethniki qui propose des départements rénovés de fromages et fruits & légumes ainsi qu'un coin dédié aux vins où les clients peuvent déguster une sélection de vins différents.

Mega Image - Roumanie

Le Groupe Delhaize est présent sur le territoire roumain au travers de ses enseignes Mega Image et Shop & Go. Mega Image exploite des supermarchés de quartier concentrés sur Bucarest qui mettent l'accent sur la commodité, l'alimentation inspirante, la variété et une solide offre en produits frais. En 2015, Mega Image a renforcé sa position de leader sur le marché de Bucarest en poursuivant l'implémentation de son plan agressif d'expansion de ses enseignes Shop & Go et Mega Image, avec l'ouverture de 71 nouveaux



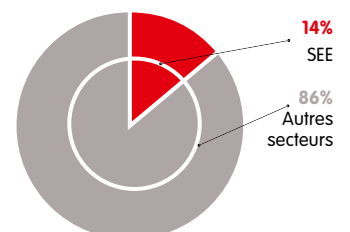
Outre les départements rénovés des fromages et fruits & légumes, le magasin AB Ethniki rénové propose un coin dédié aux vins où les clients peuvent déguster toute une série de vins différents.



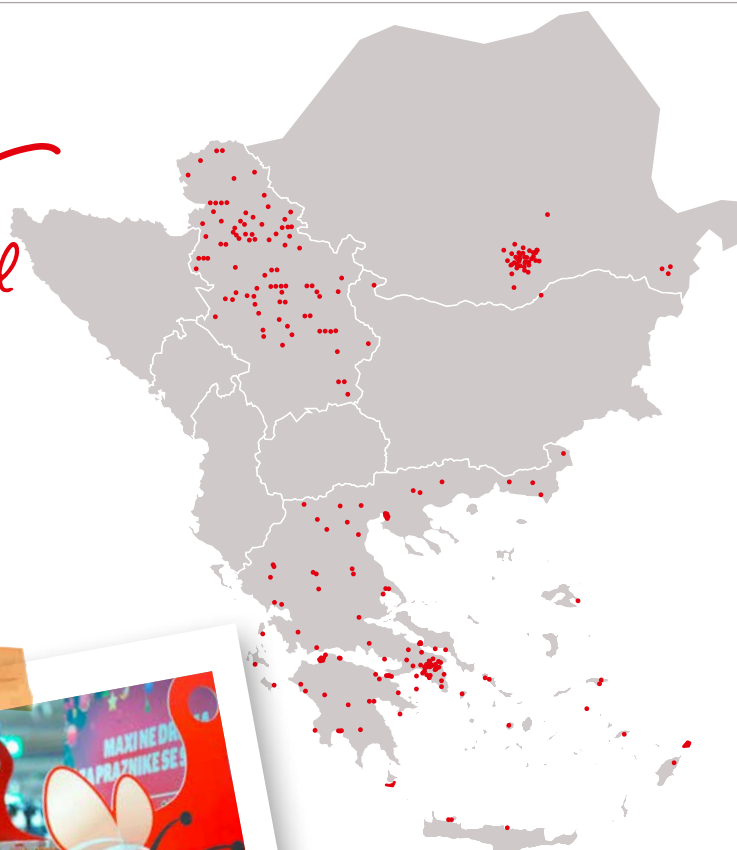
En avril 2015, Mega Image a ouvert le premier magasin "Gusturi Românești" en Roumanie. Ce magasin propose une grande variété de produits roumains de qualité, fabriqués selon des recettes traditionnelles ou authentiques, spécifiques à plusieurs régions du pays.

+9,5%
augmentation des revenus

REVENUS



Grèce
Roumanie
Serbie



La priorité donnée aux clients dans les supermarchés Maxi de Delhaize Serbia

La campagne « bee » de MAXI a été créée pour mettre en avant les promotions chez MAXI, en informant les clients des ristournes en cours. Après le lancement de la campagne en magasin, à la télévision, sur Internet et les médias sociaux au début 2015, des groupes de discussion ont révélé que les clients de Maxi trouvent la campagne « très utile » et suivent les suggestions de bee, principalement parce qu'elles les aident à faire des économies.

magasins. A fin 2015, le Groupe Delhaize comptait 471 magasins en Roumanie, contre 410 en 2014.

Delhaize Serbia

Avec ses 396 magasins, dont 181 sous l'enseigne Maxi, le Groupe Delhaize est le premier distributeur alimentaire de Serbie. Le Groupe Delhaize est également présent sur le territoire serbe au travers de ses enseignes Tempo et Shop&Go. Dans un environnement économique qui reste difficile en 2015 malgré une stabilisation, Delhaize Serbia a mis en œuvre la nouvelle stratégie commerciale lancée en 2014 pour mieux servir les clients et simplifier l'organisation. Plus de 9 000 collaborateurs ont reçu la formation orientée clients « Count on Me », adaptée de celle proposée par Food Lion. En 2015, Delhaize Serbia a mesuré l'attention accordée au client et a utilisé les résultats obtenus pour améliorer l'offre au client. La simplification de l'offre au client telle que conçue par la nouvelle stratégie, ainsi que le succès non démenti remporté par les rénovations et les nouvelles ouvertures de magasins Maxi, ont eu pour effet d'améliorer l'efficacité opérationnelle, grâce à quoi Delhaize Serbia a pu accroître sa rentabilité et sa part de marché en 2015.

CHIFFRES CLÉS (au 31 décembre 2015)

	SERBIE				ROUMANIE	
						
Nombre de magasins	189	181	12	14	218	253
Surface en m ²	130	580	4 200	790	540	100
Nombre de produits	2 500	7 100	22 400	4 800	8 100	2 300

	GRÈCE				
					
Nombre de magasins	233	19	65	12	12
Surface en m ²	1 100	450	390	100	1 900
Nombre de produits	14 300	3 900	7 400	2 200	9 200



128
magasins

+11,9%
augmentation des revenus

INDONÉSIE - SUPER INDO

Le Groupe Delhaize est actif en Indonésie, où il détient une participation de 51% dans Super Indo. Avec plus de 245 millions d'habitants, l'Indonésie constitue la principale économie du Sud-est de l'Asie. Le développement de la classe moyenne en Indonésie a un effet positif sur les magasins Super Indo, dont le chiffre d'affaires comparable a progressé de 8,7% et les ventes totales de 11,9% en 2015. Le maintien de l'expansion des magasins et l'amélioration concomitante de l'offre en frais ont stimulé la croissance en 2015. De plus, Super Indo a pu augmenter sa marge brute, ce qui a généré un bénéfice d'exploitation significativement plus élevé.

CHIFFRES CLÉS (au 31 décembre 2015)

INDONÉSIE



Nombre de magasins	128
Surface en m ²	1 100
Nombre de produits	11 000



*Amélioration de l'expérience client
chez Super Indo*

En 2015, Super Indo a honoré son engagement constant de fournir aux clients la meilleure expérience d'achat en actualisant les systèmes et l'infrastructure du centre de distribution de la société. Afin d'améliorer le transfert des produits dans les temps depuis les fournisseurs jusqu'au centre de distribution et aux clients en magasin, Super Indo a actualisé le système informatique du centre de distribution et a investi dans une nouvelle flotte de camions en soutien au processus de distribution. En outre, l'espace disponible dans le centre de distribution a été agrandi pour faciliter l'exécution des activités journalières qui se développent de plus en plus. Bien que ces améliorations soient pour la plupart invisibles aux yeux des consommateurs, elles améliorent l'expérience d'achat des clients dans son ensemble, dans la mesure où elles assurent la disponibilité de leurs produits préférés.

Gouvernance d'entreprise

CONSEIL D'ADMINISTRATION (AU 31 DECEMBRE 2015)

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU GROUPE DELHAIZE SA/NV (« GROUPE DELHAIZE ») ET SON MANAGEMENT S'ENGAGENT À SERVIR 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 S'EFFORCE CONTINUUELLEMENT DE 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 LES PARTIES PRENANTES DANS SES COMMUNICATIONS SUR SA STRATÉGIE ET SES RÉSULTATS. LE MAINTIEN DE CET ENGAGEMENT S'INSCRIT DANS LE CADRE DE NOS NORMES ÉTHIQUES ÉLEVÉES ET EST IMPORTANT POUR LA CONTINUITÉ DE NOTRE SUCCÈS.

1. MATS JANSSON (1951)

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

2. CLAIRE H. BABROWSKI (1957)

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

3. SHARI L. BALLARD (1966)

- Administratrice depuis 2012
- Présidente, U.S. Retail & Chief Human Resources Officer de Best Buy Co., Inc.
- Bachelier en Travail social de l'Université de Flint – Michigan, U.S.A.

4. PATRICK DE MAESENEIRE (1957)

- Administrateur depuis 2015
- CEO de Jacobs Holding AG
- Vice-Président de Barry Callebaut
- Ancien CEO d'Adecco
- Master d'Ingénieur commercial de la Solvay Business School à la Vrije Universiteit Brussel (VUB), Belgique, licence spéciale en marketing management de la Vlerick Leuven Gent Management School, Belgique, et diplômes de troisième cycle en gestion des affaires de la London Business School, UK et de l'INSEAD, Fontainebleau, France.

5. JACQUES DE VAUCLEROY (1961)

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

6. ELIZABETH DOHERTY (1957)

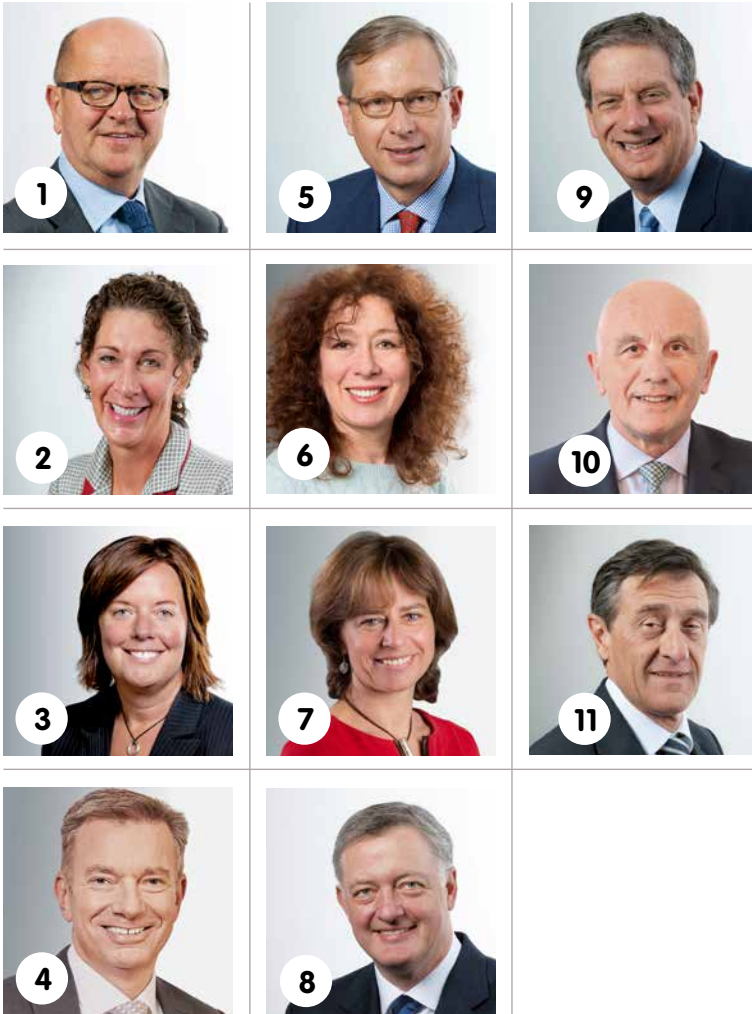
- Administratrice depuis 2013
- Membre du conseil d'administration de Dunelm PLC et Corbion
- Ancien membre du conseil d'administration de Brambles Industries, Reckitt Benckiser et SABMiller
- Ancienne CFO de Reckitt Benckiser et de Brambles Industries
- Bachelier en Sciences en études libérales avec spécialisation en Sciences (Physique) de l'Université de Manchester, UK

7. DOMINIQUE LEROY (1964)

- Administratrice depuis 2015
- CEO et membre du conseil d'administration de Proximus
- Membre du conseil d'administration de Lotus Bakeries
- Ancienne administratrice déléguée d'Unilever Benelux
- Diplôme d'Ingénieur commercial de la Solvay Business School à l'Université Libre de Bruxelles (ULB), Belgique

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
- Ancien Président et CEO de la région atlantique des États-Unis de The Great Atlantic and Pacific Tea Company



9. JACK L. STAHL (1953)

- Administrateur depuis 2008
- Membre du conseil d'administration de Coty, Inc. et de Catalent Inc.
- Membre du Conseil Consultatif de CVC Capital
- Ancien Président et CEO de Revlon
- Ancien Président et COO de The Coca-Cola Company
- Ancien CFO de The Coca-Cola Company
- Ancien Président du Groupe Coca-Cola North America
- Ancien membre du conseil d'administration de Dr Pepper Snapple Group, Schering-Plough et Saks, Inc.
- Membre du conseil d'administration de Boys and Girls Clubs of America
- MBA de la Wharton Business School à l'Université de Pennsylvanie, U.S.A.

10. JOHNNY THIJS (1952)

- Administrateur depuis 2014
- Président du conseil d'administration de Spadel et Recticel
- Membre du conseil d'administration de USG People
- Ancien CEO de Bpost
- Licencié en Sciences commerciales du College of Economic Sciences à l'Université de Limbourg, Belgique

11. LUC VANSTEENKISTE (1947)

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

COMITÉ EXÉCUTIF (AU 31 DÉCEMBRE 2015)



12. FRANS MULLER (1961)

- Président et CEO du Groupe Delhaize
- Membre du conseil d'administration du Food Marketing Institute
- Membre du conseil d'administration de The Consumer Goods Forum
- Master en Sciences économiques de la Erasmus University, Rotterdam, Pays-Bas
- A rejoint le Groupe Delhaize en 2013

13. PIERRE BOUCHUT (1955)

- EVP et CFO du Groupe Delhaize
- Membre du conseil d'administration de Hammerson
- Diplômé de la HEC, Paris, France
- Master en Économies appliquées de l'Université Paris Dauphine, France
- A rejoint le Groupe Delhaize en 2012

14. KOSTAS MACHERAS (1953)

- EVP du Groupe Delhaize et CEO du Sud-Est de l'Europe
- Bachelier en Arts (Économie) de l'Université du Pirée, Grèce
- Master en Business Administration de la Roosevelt University of Chicago, Chicago, Illinois, U.S.A.
- A rejoint le Groupe Delhaize en 1997

15. MARC CROONEN (1961)

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

16. KEVIN HOLT (1958)

- EVP et CEO de Delhaize America
- Bachelier en Sciences commerciales de la Ferris State University de Big Rapids, Michigan, U.S.A.
- A rejoint le Groupe Delhaize en 2014

Les anciens Administrateurs et membres du Comité Exécutif suivants ont reçu un titre honorifique en reconnaissance de leur contribution au Groupe Delhaize:

- Président et Chief Executive Officer Honoraire : Chevalier Beckers et 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 Chief Executive Officer Honoraire : Pierre-Olivier Beckers-Vieujant
- Secrétaire Général et Membre du Comité Exécutif Honoraire : M. Jean-Claude Coppieters 't Wallant
- Membres Honoraires du Comité Exécutif : M. Pierre Malevez, M. Arthur Goethals, M. Renaud Cogels et M. Michel Eeckhout
- Secrétaire Honoraire du Comité Exécutif : M. Pierre Dumont

► LA CHARTE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DU GROUPE DELHAIZE

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

Conformément aux dispositions et lignes de conduite du Code belge de Gouvernance, le cadre de gouvernance d'entreprise de la Société est spécifié dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise du Groupe Delhaize (la « Charte »).

Le Conseil d'Administration revoit et met de temps à autre la Charte à jour afin d'y refléter les changements apportés au cadre de gouvernance d'entreprise de la Société. La version actuelle de cette Charte est disponible sur le site Internet de la société à l'adresse : 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 Management Exécutif, la Politique de Rémunération et les Règles de conduite relatives aux Opérations avec une Personne Liée. Les statuts et la Charte, ainsi que les règles de conduite en annexe, et le droit belge applicable, dont les réglementations boursières belges et américaines auxquelles la Société est soumise, régissent la conduite des activités de la Société.

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 de la Société, en ce compris les modifications et autres événements survenus en 2015 qui influencent 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 (le « Conseil »), en tant qu'organe de décision ultime de la Société, est investi de tous les pouvoirs que la loi ne réserve pas à l'Assemblée des Actionnaires. Le Conseil est responsable de la stratégie de la Société, du plan de succession et de conseiller et superviser le Management Exécutif qui est en charge de la gestion de la Société. Le Conseil s'engage à maximiser la valeur pour les actionnaires en poursuivant une croissance durable et rentable qui se fonde sur l'implication des collaborateurs de la Société, de son réseau global de fournisseurs, et de la fidélité constante des clients et des communautés où elle est implantée.

Composition du Conseil d'Administration

Au 31 décembre 2015, le Conseil d'Administration du Groupe Delhaize se composait de onze administrateurs et de trois Comités permanents : le Comité d'Audit et de Finance, le Comité de Gouvernance et de Nomination et le Comité de Rémunération. Conformément au Règlement du Conseil d'Administration, le Conseil réévalue périodiquement les critères liés à la qualité de membre du Conseil et examine ces critères dans le cadre de la composition actuelle et future du Conseil et de ses comités. Cette évaluation s'effectue sur la base des connaissances, de l'expérience, de l'indépendance, de l'intégrité, de la diversité et des compétences pertinentes des administrateurs ou candidats administrateurs, ainsi que leur disposition à consacrer le temps nécessaire aux missions qui relèvent du Conseil.

Le Comité de Gouvernance et de Nomination a accordé une attention particulière à la composition du Conseil d'Administration, en tenant compte des exigences d'indépendance des administrateurs, du

besoin permanent d'expertise dans les domaines de la finance et de la rémunération ainsi que d'autres critères de compétences, comme la diversité des genres (discutée ci-après).

Au 31 décembre 2015, une majorité du Conseil, du Comité de Gouvernance et de Nomination et du Comité de Rémunération, ainsi que tous les membres du Comité d'Audit et de Finance étaient « indépendants » au sens du Code belge des Sociétés (le « Code des Sociétés »), du Code belge de Gouvernance, et du guide régissant les sociétés inscrites à la Bourse de New York (le « New York Stock Exchange Listing Manual ») (les « Règles NYSE »). En outre, au moins un membre du Conseil et du Comité d'Audit et de Finance doit être un « expert financier du comité d'audit », tel que défini par les lois américaines régissant les valeurs mobilières, et tous les membres du Comité d'Audit et de Finance doivent démontrer des compétences financières. Par ailleurs, le Code des Sociétés exige qu'au moins un membre du Comité d'Audit et de Finance soit compétent en matière de comptabilité et d'audit. Concernant le Comité de Rémunération, le Code des Sociétés exige que les membres aient une expertise dans le domaine de la rémunération.

En 2015, le Conseil a examiné les critères de compétences des administrateurs dans le cadre de l'expiration du mandat de cinq de ses administrateurs et du recrutement de deux nouveaux membres du Conseil d'Administration.

Une loi belge récente stipule que les conseils d'administration doivent tenir compte de la parité des genres, et qu'au début de l'année financière commençant le 1er janvier 2017, au moins un tiers de leurs membres soit du sexe opposé aux autres membres du Conseil d'Administration. Au 31 décembre 2015, le Conseil d'Administration du Groupe Delhaize se composait de 11 membres, dont quatre femmes et sept hommes. Mme Claire H. Babrowski est membre du Conseil d'Administration de la Société depuis mai 2006, Mme Shari L. Ballard depuis mai 2012, Mme Elizabeth Doherty depuis mai 2013 et Mme Dominique Leroy depuis mai 2015. Le Conseil d'Administration s'emploie à appliquer la diversité des genres parce qu'il est convaincu que la diversité renforce le processus de délibération et les décisions du Conseil.

Évaluations du Conseil, du Comité et des Performances Individuelles des Administrateurs

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

L'objectif de ces évaluations est d'améliorer l'efficacité globale du Conseil. Le Conseil est d'avis que cette évaluation sera accomplie le plus efficacement grâce à la mise en place d'un processus d'évaluation confidentiel, approuvé par le Conseil. 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 rencontre chaque administrateur pour discuter de leurs performances.

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

NOM (Année de naissance)	FONCTION	ADMINISTRATEUR/ TRICE DEPUIS	ECHÉANCE DU MANDAT	MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT ET DE FINANCE	MEMBRE DU COMITÉ DE GOUVERNANCE ET DE NOMINATION	MEMBRE DU COMITÉ DE RÉMUNÉRATION
Mats Jansson (1951)	Président ⁽¹⁾	Mai 2011	2018		X	
Shari L. Ballard (1966)	Administratrice ⁽¹⁾	Mai 2012	2019			X
Claire H. Babrowski (1957)	Administratrice ⁽¹⁾	Mai 2006	2016	X	X	
Pierre-Olivier Beckers-Vieujant (1960) (mandat expiré le 28 mai 2015)	Administrateur	Mai 1995	2015			
Patrick De Maeseneire (1959)	Administrateur ⁽¹⁾	Mai 2015	2019	X		
Elizabeth Doherty (1957)	Administratrice ⁽¹⁾	Mai 2013	2016	X		
Jacques de Vaucleroy (1961)	Administrateur	Mai 2005	2018		Président	X
Dominique Leroy (1964)	Administratrice ⁽¹⁾	Mai 2015	2019		X	
William G. McEwan (1956)	Administrateur ⁽¹⁾	Mai 2011	2018			Président
Didier Smits (1962) (mandat expiré le 28 mai 2015)	Administrateur	Mai 1996	2015			
Jack L. Stahl (1953)	Administrateur ⁽¹⁾	Août 2008	2018	Président		
Johnny Thijs (1951)	Administrateur ⁽¹⁾	Mai 2014	2017			X
Luc Vansteenkiste (1947)	Administrateur	Mai 2005	2018	X ⁽²⁾	X	

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

(2) Jusqu'au 28 mai 2015

M. Jacques de Vaucleroy et M. Luc Vansteenkiste ont cessé d'être indépendants en mai 2015 comme indiqué dans le premier paragraphe de la rubrique «Indépendance des Administrateurs».

Rapport d'activité du Conseil en 2015

En 2015, le Conseil d'Administration s'est réuni treize fois (huit réunions ordinaires et cinq réunions extraordinaires). Tous les administrateurs étaient présents à ces réunions, à l'exception de : Mme Claire Babrowski, Mme Shari Ballard, Mme Dominique Leroy, M. Pierre-Olivier Beckers-Vieujant, M. Jacques de Vaucleroy et M. Johnny Thijs ont chacun été excusé à une réunion.

En 2015, les activités du Conseil comprenaient notamment :

- Des sessions régulières avec le CEO sans autre membre du management ;
- Une session stratégique annuelle sur les points stratégiques clés ;
- L'examen du rapport de gestion des risques d'entreprise de la Société ;
- Le plan de succession de la fonction de CEO et d'autres membres du Comité Exécutif ;
- L'analyse de la performance financière de la Société par rapport au budget 2015 approuvé, et l'analyse du budget annuel pour 2016 et du plan financier triennal ;
- Les examens réguliers de la conduite des affaires ;
- L'analyse et l'approbation des états financiers trimestriels, semestriels et annuels, y compris la proposition de répartition des bénéfices et de distribution des dividendes, les états financiers consolidés, le rapport du Conseil sur les comptes annuels et les états financiers 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 pour l'année 2014 ;
- La nomination d'administrateur, la nomination d'administrateurs pour le renouvellement de leur mandat en tant qu'administrateurs et l'évaluation de leur indépendance ;

- La décision de conclure une convention de fusion avec Koninklijke Ahold N.V. (« Ahold »), l'approbation du projet commun de fusion transfrontalière et l'approbation d'un processus de sollicitation de consentements des obligataires ;
- L'approbation de la proposition de procéder à un licenciement collectif chez Delhaize Belgique et de mettre un terme aux activités intégrées de certains magasins exploités par Delhaize Belgique ;
- L'examen de questions informatiques ;
- L'examen et la prise de décision sur des acquisitions et désinvestissements éventuels ;
- L'examen des Règles de conduite du Conseil et l'approbation de la version révisée du Guide pour une Conduite Éthique des Affaires ;
- L'examen et la mise à jour réguliers des questions de trésorerie ;
- Les rapports des Présidents des Comités et les décisions sur la base des recommandations des Comités ;
- La convocation et la fixation de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale Ordinaire.

Nomination et Mandat des Administrateurs

En vertu du droit belge, les administrateurs sont élus par un vote majoritaire lors de l'Assemblée Générale Ordinaire pour une durée maximale de six ans. Conformément au droit belge, un administrateur n'est plus indépendant si cette personne a été élue pour plus de trois mandats successifs ou siège pour une durée de plus de douze ans en tant qu'administrateur.

En août 2014, le Conseil d'Administration a fixé à quatre ans la durée des mandats des administrateurs indépendants. Ceci permettrait à un administrateur non exécutif, qui est autrement indépendant, de siéger pendant une durée totale de douze ans avant que cet administrateur ne soit plus considéré comme indépendant en vertu du droit 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 par le Conseil à trois ans. Sauf décision contraire du Conseil, une personne qui est considérée comme éligible pour être

nommée au Conseil et qui atteindrait l'âge de 72 ans au cours de son prochain mandat peut plutôt être nommée pour une durée qui expirerait à l'Assemblée Générale Ordinaire se tenant l'année pendant laquelle cet administrateur atteindrait l'âge de 72 ans.

Lors de l'Assemblée Générale Ordinaire tenue le 28 mai 2015, Mme Dominique Leroy et M. Patrick De Maeseneire ont été nommés en tant qu'administrateurs pour une durée de quatre ans. Le mandat de Mme Shari L. Ballard a été renouvelé pour une durée de quatre ans et les mandats de M. Jacques de Vaucleroy et M. Luc Vansteenkiste ont été renouvelés, chacun pour une période de trois ans. MM. Pierre-Oliver Beckers et Didier Smits ont décidé de ne pas renouveler leur mandat lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 28 mai 2015. Mme Claire Babrowski et Mme Elizabeth Doherty ont informé le Conseil qu'elles ne souhaitent pas renouveler leur mandat qui expire lors de l'Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra le 26 mai 2016.

Indépendance des Administrateurs

En mars 2016, le Conseil d'Administration a pris en considération tous les critères applicables à l'évaluation de l'indépendance des administrateurs, conformément au Code des Sociétés, au Code belge de Gouvernance et aux règles établies dans les Règles NYSE. Sur la base des renseignements fournis par tous les administrateurs quant à leurs relations avec le Groupe Delhaize, le Conseil d'Administration a décidé que tous les administrateurs, à l'exception de M. Jacques de Vaucleroy et de M. Luc Vansteenkiste, sont indépendants selon les critères du Code des Sociétés, du Code belge de Gouvernance et des Règles NYSE.

MM. Jacques de Vaucleroy et Luc Vansteenkiste ne sont pas indépendants selon le Code des Sociétés (depuis mai 2015) parce qu'ils ont siégé au Conseil d'Administration en tant qu'administrateurs non exécutifs pendant plus de trois mandats consécutifs.

Sur la base des déterminations effectuées lors des Assemblées Générales Ordinaires de 2012, 2013, 2014 et 2015, les actionnaires ont constaté que tous les administrateurs actuels sont indépendants selon les critères du Code des Sociétés, à l'exception des administrateurs cités ci-dessus. Il a été procédé à ces constatations à l'occasion de leur nomination ou du renouvellement de leur mandat d'administrateur au Conseil d'Administration du Groupe Delhaize lors d'une Assemblée Générale Ordinaire.

Les Comités du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a trois comités permanents : (i) le Comité de Gouvernance et de Nomination, (ii) le Comité de Rémunération, et (iii) le Comité d'Audit et de Finance. Le tableau en page 56 reprend un aperçu des membres des comités permanents du Conseil d'Administration. Les comités examinent annuellement leur Règlement et soumettent chacune de leur proposition de changement à l'approbation du Conseil d'Administration.

Les Règlements de ces trois Comités du Conseil, et leurs responsabilités spécifiques respectives, sont joints en Annexe à la Charte de Gouvernance d'Entreprise et sont disponibles sur le site Internet de la Société à l'adresse : www.groupedelhaize.com, sous l'onglet « Gouvernance d'Entreprise ».

Comité de Gouvernance et de Nomination

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

Au 31 décembre 2015 le CGN se composait uniquement d'administrateurs non exécutifs, et une majorité des membres du CGN étaient indépendants au sens du Code des Sociétés, du Code belge de Gouvernance et des Règles NYSE.

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

La composition du CGN en 2015 est reprise dans le tableau en page 56.

En 2015, le CGN s'est réuni cinq fois. Tous les membres du CGN ont assisté à toutes les réunions, à l'exception de Mme Dominique Leroy, qui a été excusée lors d'une réunion.

En 2015, les activités du CGN comprenaient notamment :

- L'examen de la nomination des administrateurs ;
- L'examen des mandats des administrateurs, de leur indépendance et de leurs compétences ;
- L'examen des règles de conduite et de la gouvernance du Conseil ;
- L'examen de la Charte de Gouvernance d'Entreprise et des questions de gouvernance d'entreprise dans le rapport annuel de la Société ;
- L'examen du Règlement du Comité.

Comité d'Audit et de Finance

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

Au 31 décembre 2015, le CAF était uniquement composé d'administrateurs indépendants, qui sont compétents pour siéger au sein de ce comité au sens du Code des Sociétés, du Code belge de Gouvernance et des règles de la SEC et des Règles NYSE.

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

En 2015, le Conseil d'Administration a constaté que Mme Claire H. Babrowski, Mme Elizabeth Doherty, M. Jack L. Stahl et M. Luc Vansteenkiste (jusqu'à sa démission en tant que membre du CAF le 28 mai 2015) sont des « experts financiers de comité d'audit » selon les termes de la législation américaine en vigueur. Tous les membres du CAF sont considérés comme étant des experts en comptabilité et audit selon la législation belge.

La composition du CAF est reprise dans le tableau en page 56.

En 2015, le CAF s'est réuni six fois. Tous les membres du CAF ont assisté à toutes les réunions, à l'exception de Mme Elizabeth Doherty, qui était excusée lors d'une réunion.

En 2015, les activités du CAF comprenaient notamment :

- L'analyse des états financiers et des communiqués de presse relatifs aux revenus et aux résultats ;
- L'analyse de l'incidence des initiatives réglementaires et comptables et de toute structure hors bilan sur les états financiers ;
- 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 le management pour surveiller, contrôler et communiquer de telles expositions ;
- L'examen de la « Lettre de Représentation » du Management ;
- L'examen des rapports concernant la politique en matière de plaintes (SOX 301 Reports Policy/ligne I-Share) ;
- L'examen du plan de conformité SOX 404 pour l'exercice 2014 ;
- L'examen des rapports du General Counsel ;
- L'examen et l'évaluation de l'associé principal du commissaire indépendant ;
- La tenue de sessions à huis-clos (sans la présence du management) avec l'auditeur externe indépendant et le Chief Internal Audit Officer de la Société ;
- L'examen et l'approbation des Règles de conduite relative à la Pré-Approbation du Comité d'Audit des Services du 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 2015 ;
- La supervision de la performance de l'auditeur externe et la supervision de la fonction d'audit interne ;
- L'examen du Règlement du Comité ;
- L'examen des mises à jour des rapports de trésorerie et financiers.

Comité de Rémunération

Le Comité de Rémunération a été créé par le Conseil d'Administration pour (i) émettre des recommandations au Conseil quant à la rémunération des membres du Management Exécutif, qui se compose du Chief Executive Officer ainsi que d'autres membres du Comité Exécutif de la Société ; (ii) émettre des recommandations au Conseil quant à des plans d'intéressement, des plans basés sur des actions, et les récompenses qui s'y rapportent, et des plans de répartition aux bénéfices à l'intention des collaborateurs de la Société ; (iii) évaluer les performances du Management Exécutif ; et (iv) émettre des recommandations sur d'autres problématiques liées à la rémunération.

Au 31 décembre 2015, le Comité de Rémunération se composait uniquement d'administrateurs non exécutifs, et une majorité des membres du Comité de Rémunération étaient indépendants en vertu du Code des Sociétés, du Code belge de Gouvernance, des règles de la SEC et des Règles NYSE.

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

La composition du Comité de Rémunération est reprise dans le tableau en page 56.

En 2015, le Comité de Rémunération s'est réuni dix fois. Tous les membres du Comité de Rémunération ont assisté à toutes les réunions, à l'exception de Mme Shari Ballard, qui était excusée lors d'une réunion.

En 2015, les activités du Comité de Rémunération comprenaient notamment :

- L'évaluation des performances du CEO et des autres membres du Comité Exécutif ;
- Le plan de succession du CEO et du Comité Exécutif ;
- L'examen de la Politique de Rémunération ;
- L'examen et l'approbation du Rapport de Rémunération de la Société ;
- L'analyse de la performance 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 lignes directrices relatives à la possession d'actions du senior management ;
- L'examen de la rémunération des administrateurs ;
- L'examen des questions de rémunération relatives à l'intention de fusion avec Ahold
- L'examen du Règlement du Comité.

► AUDIT EXTERNE INDÉPENDANT

L'audit externe du Groupe Delhaize est réalisé par Deloitte Reviseurs d'Entreprises (le « Commissaire ») jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire de 2017. Le Commissaire est représenté par M. Eric Nys dès l'exercice fiscal 2015 de la Société.

Certification des Comptes 2015

En 2016, 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 2015, donnent une image sincère et fidèle des actifs, de la situation financière et des résultats. Le Comité d'Audit et de Finance a examiné et discuté les résultats des audits concernant ces comptes et avec le Commissaire.

Honoraires du Commissaire

En tant que Société qui a des titres enregistrés auprès de la SEC, la Société doit fournir à la SEC un rapport de gestion sur l'efficacité de ses contrôles internes, comme stipulé dans la Section 404 du Sarbanes-Oxley Act de 2002 et les règles d'exécution de cette loi (voir « Risques liés aux Contrôles Internes » 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 comprennent une partie des honoraires du Commissaire pour le « Contrôle des comptes statutaires du Groupe Delhaize », le « Contrôle des comptes statutaires des filiales du Groupe Delhaize » et le « Contrôle légal des comptes consolidés » en 2015. Le Comité d'Audit et de Finance a évalué l'indépendance du Commissaire selon les règles de conduite d'approbation préalable par le Comité d'Audit, qui fixent des procédures strictes d'approbation des services hors audit effectués par le Commissaire.

Le tableau ci-après décrit les honoraires du Commissaire et de ses sociétés liées relatifs aux services rendus au Groupe Delhaize et ses filiales concernant l'exercice fiscal 2015.

HONORAIRES DU COMMISSAIRE (en €)	2015
a. Contrôle des comptes statutaires du Groupe Delhaize ⁽¹⁾	509 200
b. Contrôle légal des comptes consolidés	264 384
Sous-total a,b : Honoraires tels qu'approuvés par les actionnaires à l'Assemblée Générale Ordinaire	773 584
c. Contrôle des comptes statutaires des filiales du Groupe Delhaize	2 141 450
Sous-total a,b,c : Contrôle des comptes statutaires du Groupe et des filiales	2 915 034
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	8 900
Sous-total d, e	51 500
f. Consultations et autres services d'audit non récurrents	297 040
g. Services fiscaux	202 078
h. Autres services	568 468
Sous-total f, g, h	1 067 586
TOTAL	4 034 120

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

► AUTRES QUESTIONS DE GOUVERNANCE

Comité Exécutif

Les membres du Comité Exécutif sont nommés par le Conseil d'Administration et la composition du Comité Exécutif est disponible en page 54 de ce rapport. Le CEO est chargé de la gestion journalière de la Société, avec l'assistance du Comité Exécutif. Le CEO est le président du Comité Exécutif, dont les membres aident le CEO à préparer les recommandations au Conseil d'ordre stratégique, financier et opérationnel qui requièrent l'approbation du Conseil.

Selon le droit belge, un conseil d'administration est habilité à déléguer officiellement sous certaines conditions son autorité de gestion à un comité de direction. Le Conseil n'a pas procédé à pareille délégation envers le Comité Exécutif. Le Conseil a approuvé le Règlement du Management Exécutif qui est joint en Annexe E à la Charte de Gouvernance d'Entreprise de la Société.

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 d'Administration et aux 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 G à la Charte de Gouvernance d'Entreprise de la Société. La Politique en matière de Conflits d'Intérêts est jointe en Annexe B au Règlement du Comité Exécutif qui est disponible dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise de la Société. Tous les membres du Conseil d'Administration et du senior management ont rempli en 2015 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 comptables

internationales IFRS (« International Financial Reporting Standards »), sont disponibles dans la Note [32] aux comptes annuels.

Règles de conduite relatives au Délit d'Initié et aux Manipulations de Marché

La Conseil 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. Davantage de précisions concernant les Règles de conduite de la Société relatives aux Transactions sur Titres sont disponibles dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise. La Société tient à jour une liste des personnes ayant régulièrement accès à des informations privilégiées et rappelle périodiquement à ces personnes ainsi qu'à d'autres qui peuvent disposer de ces informations de manière occasionnelle les Règles de conduite relatives aux Transactions sur Titres. La Société a également déterminé des périodes régulières durant chaque année calendrier précédant ou suivant directement la publication des renseignements financiers de la Société, durant lesquelles il est interdit aux administrateurs et à certains membres du management d'effectuer des transactions sur les titres de la Société.

Politique de Divulgaration

Sur la base de la recommandation du Code belge de Gouvernance, la Société a adopté une Politique de Divulgaration qui expose le cadre et les principes directeurs que la Société applique lorsqu'elle divulgue des informations. Cette politique est disponible à l'adresse : www.groupedelhaize.com.

Respect du Code belge de Gouvernance

En 2015, la Société se conformait entièrement aux dispositions du Code belge de Gouvernance.

Engagements en cas de Changement de Contrôle de la Société au 31 décembre 2015

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 Delhaize Group 2007 stock option plan destiné aux collaborateurs des sociétés non américaines, 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 qualifiées de warrants en vertu du droit belge, émises par le Conseil d'Administration dans le cadre du Delhaize Group U.S. 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 respectivement approuvé une clause de ces plans qui prévoit qu'en cas de changement de contrôle sur la Société, les bénéficiaires auront le droit d'exercer leurs options et warrants, indépendamment de la période d'acquisition définitive. Le nombre d'options et de warrants existants dans le cadre de ces plans au 31 décembre 2015 est indiqué dans la Note [21.3] des comptes annuels.

Des membres du management des sociétés opérationnelles américaines ont reçu des restricted stock units et des performance stock units dans le cadre des Delhaize America, LLC 2002 et 2012 Restricted Stock Unit

Plans, tels qu'amendés, octroyant aux bénéficiaires le droit de recevoir des actions existantes de la Société à la date d'acquisition définitive et la réalisation des conditions de performance, selon le cas. Les Assemblées 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 définitive.

En 2003, la Société a lancé un programme global 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 qui dépendent 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. Dès le début de l'année 2014, aucune prime n'a plus été attribuée en vertu de ce Plan de Performance en Espèces.

L'Assemblée des Actionnaires du 26 mai 2005 a approuvé une disposition du Plan de Performance en Espèces qui prévoit que les bénéficiaires ont le droit de recevoir le paiement complet en espèces relatif à toute attribution existante dans le cas d'un changement de contrôle sur la Société.

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

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

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 d'Obligations à 9,00% venant à échéance en 2031 et des Obligations à 8,05% venant à échéance en 2027 émis par sa filiale détenue à 100% Delhaize America, LLC détenues par des détenteurs éligibles.

Les Nouvelles Obligations contiennent une clause de changement de contrôle conférant à leurs détenteurs le droit d'obtenir le 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 par Moody's et Standard & Poor's.

Le 5 octobre 2011, la Société a annoncé la réussite de la clôture le 4 octobre 2011 de son offre publique au profit d'investisseurs particuliers

d'un montant de € 400 millions à 4,25% sur 7 ans en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg, cotée sur NYSE Euronext Bruxelles conformément à un prospectus déposé par la Société auprès de l'Autorité Belge des Services et Marchés Financiers (FSMA). Ces obligations contiennent une clause de changement de contrôle conférant à leurs détenteurs le droit d'obtenir le remboursement anticipé pour un montant n'excédant pas 101% de leur montant en principal dans le cas d'un changement de contrôle de la Société et d'un abaissement de la notation par Moody's et Standard & Poor's.

Le 10 avril 2012, la Société a émis des obligations de premier rang pour un montant de \$ 300 millions, à 4,125%, venant à échéance en 2019 à des investisseurs qualifiés suite à une déclaration d'enregistrement déposée par la Société au SEC. Ces obligations contiennent une clause de changement de contrôle conférant à leurs détenteurs le droit d'obtenir le remboursement anticipé pour un montant ne dépassant pas 101% de leur montant en principal de leurs obligations en cas de changement de contrôle de la Société et d'un abaissement de la notation par Moody's et Standard & Poor's.

Le 27 novembre 2012, la Société a émis des obligations de premier rang pour un montant de € 400 millions à 3,125%, venant à échéance en 2020, cotés sur NYSE Euronext Bruxelles, à des investisseurs qualifiés conformément à un prospectus déposé par la Société 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 par Moody's et Standard & Poor's.

L'Assemblée Générale Ordinaire qui s'est tenue le 22 mai 2014 a approuvé la clause de changement de contrôle contenue dans la conversion de crédit revolving de € 400 millions d'une durée de 5 ans (avec la possibilité de deux prolongations d'une année), conclue le 14 avril 2014 entre, notamment, la Société, Delhaize America LLC, Delhaize Griffin SA, Delhaize The Lion Coordination Center SA, comme Emprunteurs et Garants, les autres filiales garantes au titre de cette convention, les prêteurs, ainsi que la Bank of America Merrill Lynch International Limited, BNP Paribas Fortis SA/NV et JP Morgan Limited, comme Bookrunning Mandated Lead Arrangers. La clause de « Changement de Contrôle » prévoit que, dans le cas où une personne (ou plusieurs personnes agissant ensemble) acquiert le contrôle de la Société, c'est-à-dire acquiert plus de 50% des actions émises de la Société, ou peut exercer une influence décisive sur la désignation d'une majorité des administrateurs ou managers de la Société ou sur l'orientation de la gestion et les règles de conduite de la Société, ce changement de contrôle engendrera un paiement anticipé obligatoire et l'annulation de la facilité de crédit.

Pour plus d'informations sur l'impact de la fusion proposée entre Delhaize et Ahold, veuillez vous référer à la note 36 des états financiers.

► GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

Aperçu

Le Conseil d'Administration de la Société a la responsabilité finale du suivi des performances de la Société et de ses contrôles internes. Il est assisté par les Comités du Conseil, décrits plus haut, qui surveillent les différents aspects de la performance de la Société et émettent des recommandations au Conseil dans ses décisions et approbations.

Le Conseil d'Administration compte sur le management pour instaurer et maintenir des contrôles internes appropriés. Le contrôle interne est

largement défini comme un processus mis en œuvre par le Conseil et le management visant à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs qui ont trait à :

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

Le Comité d'Audit et de Finance surveille en dernier ressort la gestion des principaux risques d'entreprise et financiers et discute de la procédure par laquelle le management de la Société évalue et gère l'exposition à ces risques de la Société et les mesures prises pour gérer et contrôler cette exposition.

Le management de la Société a établi et gère ses systèmes de contrôle interne et de gestion des risques d'une manière qui est cohérente avec les lignes directrices émises 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 est fondé sur l'Enterprise Risk Management Framework du COSO.

Reporting financier

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

- ont trait au maintien d'enregistrements qui présentent, de façon raisonnablement détaillée, une image fidèle et précise des opérations et des ventes des actifs de la Société,
- fournissent une assurance raisonnable que les opérations 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 réalisées uniquement conformément avec les autorisations 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 des actifs de la Société qui pourraient avoir un impact significatif sur les états financiers.

La Société, en tant qu'émetteur enregistré auprès de la SEC, doit fournir (i) un rapport du management sur l'efficacité du contrôle interne de la Société relatif au reporting financier et (ii) l'appréciation du Commissaire sur l'efficacité du contrôle interne relatif au reporting financier, comme stipulé dans la Section 404 du Sarbanes-Oxley Act de 2002 ainsi que dans les règles d'exécution de cette loi. L'opinion du Commissaire par rapport à l'année se terminant au 31 décembre 2015 sera reprise dans le Rapport Annuel de la Société pour cette année (formulaire 20-F), qui doit être déposé auprès de la SEC au plus tard le 30 avril 2016. Le Rapport Annuel 2014 de la Société (enregistré sous le formulaire 20-F) comprend la conclusion du management stipulant que le contrôle interne de la Société relatif au reporting financier était efficace au 31 décembre 2014.

Le Commissaire a conclu que le Groupe a maintenu, à tous égards significatifs, un contrôle interne efficace sur le reporting financier au 31 décembre 2015.

Environnement de contrôle

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

La Société assume un rôle de soutien et une mission de coordination à l'égard de tous les membres du Groupe et contrôle 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, bénéficiant de support au niveau global ou régional, en fonction de ce qui est le plus efficient.

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

Le Guide pour une Conduite Éthique des Affaires de la Société fournit une présentation de notre position à l'égard de diverses questions éthiques et de conformité qui pourraient avoir un impact sur nos affaires et résume un certain nombre de règles de conduite de la Société qui doivent guider nos actions. La Société a aussi adopté des règles de conduite 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 et règles de conduite.

Une copie de ce Guide pour une Conduite Éthique des Affaires est disponible sur le site Internet de la Société à l'adresse : www.groupedelhaize.com.

Programme de gestion des risques

Le Management Exécutif est chargé de créer un programme de gestion des risques qui est mis en œuvre à tous les niveaux de l'organisation pour identifier, évaluer et atténuer les risques qui pourraient, s'ils se produisaient, empêcher l'entreprise d'atteindre ses objectifs et de créer de la valeur pour ses parties prenantes. Les dirigeants doivent identifier, évaluer et gérer les risques dans les domaines qui relèvent de leur supervision et de leurs responsabilités. Ils sont également chargés d'intégrer les risques qu'ils ont identifiés dans leurs plans financiers.

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

Information et Communication

Le Chief Executive Officer et le Comité Exécutif ont clairement exprimé leurs attentes à la haute direction à l'égard de leurs collaborateurs, à savoir qu'ils respectent les normes éthiques rigoureuses décrites dans le Guide pour une Conduite Éthique des Affaires, et qu'ils exercent avec diligence les tâches qui leur ont été attribuées. Cette responsabilité comprend un devoir d'assurer que les informations sont collectées et communiquées correctement, dans le respect des réglementations en vigueur et des directives et lois sur la protection des données personnelles concernant tous les aspects des activités de la Société, y compris les collaborateurs, les clients, les fournisseurs, et tous les rapports financiers s'y rapportant.

La Société a mis en place un système uniforme de rapport des informations financières qui est exercé tant en amont qu'en aval et qui permet à la Société de détecter d'éventuelles anomalies dans son cadre de contrôle interne. Un calendrier financier détaillé pour ce rapport est établi chaque année en concertation avec le Conseil d'Administration et a

pour but de permettre une préparation rigoureuse des informations et de les transmettre en temps voulu, conformément aux exigences légales et autres dispositions.

Activités de contrôle

Les activités de contrôle comprennent les règles de conduite et les procédures qui supportent le suivi et la gestion des risques. Les activités de contrôle sont effectuées dans toute l'entreprise, quel que soit le niveau et la fonction. Cela comprend un panel d'activités aussi variées que des 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 tous les processus d'activités pertinents dans chacune des sociétés opérationnelles ainsi qu'au sein de ses services de support. Ces importantes règles de conduite et procédures sont publiées sur les sites Internet, intranet et sur d'autres portails de communication de la Société et sont également diffusées périodiquement dans l'ensemble de la Société.

Suivi

Le suivi, tel que décrit dans le cadre de contrôle interne du COSO, a été mis en œuvre 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 :

- Les défaillances en matière de contrôle interne soient identifiées et rectifiées en temps voulu ;
- Les informations utilisées dans les prises de décision soient fiables et précises ;
- Les états financiers soient préparés de manière précise en temps voulu ; et
- L'efficacité des contrôles internes puisse être certifiée ou affirmée périodiquement.

Les procédures de suivi de la Société consistent en une combinaison des activités de surveillance du management et des évaluations objectives et indépendantes de ces activités par l'audit interne ou des tiers.

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

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

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

► QUESTIONS RELATIVES AUX ACTIONNAIRES

Tout détenteur d'actions ordinaires du Groupe Delhaize a le droit de participer à chaque assemblée des actionnaires et de voter sur tous les sujets repris dans l'ordre du jour de cette assemblée, pour autant que ce

détenteur se conforme aux formalités spécifiées dans la convocation à l'assemblée.

Les droits d'un actionnaire de participer à l'assemblée des actionnaires et d'y exercer son droit de vote sont subordonnés à l'inscription de ces actions au nom de l'actionnaire à 23h59 (heure belge) à la date d'enregistrement, à savoir le quatorzième jour qui précède l'assemblée, 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. Les actionnaires doivent communiquer à la Société (ou à la personne désignée à cet effet par la Société) de leur intention de participer à l'assemblée des actionnaires, au plus tard le sixième jour qui précède la date de l'assemblée.

De même, un détenteur d'American Depositary Shares (« ADS ») du Groupe Delhaize qui donne des instructions de vote au dépositaire doit faire en sorte que ces ADS soient inscrits à 23h59 (heure belge) à la date d'enregistrement fixée par la Société, à savoir le quatorzième jour qui précède l'assemblée.

Une action ou quatre ADS donne(nt) droit à une voix. Les statuts de la Société ne contiennent 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 des actionnaires et que leurs droits n'aient pas été suspendus. Les dispositions pertinentes gouvernant l'admission des actionnaires à l'assemblée des actionnaires sont fixées par l'article 536 du Code des Sociétés et l'article 31 des statuts. En vertu de l'Article 6 des statuts, la Société peut suspendre l'exercice des droits afférents à une action dans le cas où il existe plusieurs détenteurs pour une action, jusqu'à ce que l'une d'entre elles ait été désignée par écrit par tous les autres codétenteurs pour exercer ces droits. L'article 10 des statuts stipule que les droits de vote relatifs aux actions sur lesquelles les versements n'ont pas été opérés sont automatiquement suspendus aussi longtemps que les versements régulièrement appelés et exigibles n'ont pas 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 98 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 cessions d'actions non entièrement libérées sont soumises à l'agrégation de cessionnaire par le Conseil d'Administration.

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

Toute résolution de modification d'une disposition des statuts, 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 de l'assemblée générale extraordinaire. Si ce quorum n'est pas atteint lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire, le Conseil peut convoquer une seconde assemblée générale extraordinaire pour laquelle aucun quorum n'est requis. Les décisions d'une assemblée générale extraordinaire nécessitent le vote affirmatif d'au moins 75% des actions présentes ou représentées et pour lesquelles un vote est émis lors de cette assemblée, ou 80% de ces actions si l'amendement viserait à modifier l'objet social du Groupe Delhaize ou à autoriser le Conseil à racheter des actions ordinaires du Groupe Delhaize.

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

Le Conseil d'Administration a été autorisé par les actionnaires de la Société à acquérir des actions de la Société à concurrence de maximum 10% des actions émises de la Société, à un prix unitaire ne pouvant être inférieur à € 1,00 ni supérieur de plus de 20% au cours de clôture le plus élevé des 20 derniers jours de cotation des actions de la Société sur NYSE Euronext Bruxelles précédant l'acquisition. Une telle autorisation a été octroyée pour une période de cinq ans à compter de la date de l'assemblée générale extraordinaire du 26 mai 2011 et s'applique également à l'acquisition d'actions de la Société par ses filiales directes.

Assemblée Générale Ordinaire (AGO) du 28 mai 2015

L'Assemblée Générale Ordinaire se tient chaque année le quatrième jeudi du mois de mai, comme stipulé dans les statuts. L'Assemblée Générale Ordinaire de 2015 s'est tenue le 28 mai 2015.

Lors de l'AGO 2015, le management de la Société a présenté le Rapport de Gestion, le rapport du Commissaire et les comptes annuels consolidés. Les actionnaires ont approuvé les comptes annuels statutaires non consolidés de l'exercice fiscal 2014 et ont donné décharge aux administrateurs de la Société et au Commissaire pour l'exercice de leur mandat en 2014. Les actionnaires ont renouvelé le mandat d'administrateur de Mme Shari Ballard pour une période de quatre ans et de MM. Jacques de Vaucleroy et Luc Vansteenkiste pour une période de trois ans. Les actionnaires ont élu Mme Dominique Leroy et M. Patrick De Maeseneire en tant qu'administrateurs pour une période de quatre ans et ont reconnu Mme Ballard, Mme Leroy et M. De Maeseneire en tant qu'administrateurs indépendants au sens du Code des Sociétés. En outre, les actionnaires ont consenti à ce qu'une clause permettant le remboursement anticipé en cas de changement de contrôle de la Société soit prévue pour les porteurs d'obligations et/ou de billets de trésorerie dans le cadre de certaines opérations que la Société pourrait conclure avant la prochaine Assemblée Générale Ordinaire. Les actionnaires n'ont pas approuvé le rapport de rémunération de la Société. De plus amples informations sur ce refus figurent à la page 64 de notre rapport de rémunération 2015.

Le procès-verbal de l'AGO 2015, en ce compris le résultat des votes, ainsi que tous les autres documents pertinents relatifs à cette assemblée, sont disponibles en français et en néerlandais sur le site Internet de la Société à l'adresse www.groupedelhaize.com sous l'onglet « Gouvernance d'Entreprise ». Un résumé des résultats est également disponible en anglais, sur le site Internet.

Structure de l'actionariat et déclarations de participation

Conformément aux dispositions juridiques en vigueur et aux statuts de la Société, toute personne ou entité légale (ci-après dénommée une « 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 conférant le droit de vote (représentant le capital ou non) doit déclarer à la Société et à l'Autorité Belge des Services et Marchés Financiers (« FSMA ») le nombre de titres que cette personne détient, seule ou conjointement, lorsque ses droits de vote représentent trois pourcents (3%) ou plus du nombre total des droits de vote existants de la Société. Cette personne est tenue de faire une déclaration similaire en cas de transfert ou d'acquisition de titres supplémentaires conférant le droit de vote lorsque ses droits de vote

atteignent cinq pourcents (5%), dix pourcents (10%), et ainsi de suite, par tranche de cinq pourcents (5%), ou lorsque les 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 juridique qui détient elle-même 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, dépasse ou tombe en dessous d'un des seuils mentionnés ci-dessus, une déclaration est obligatoire même lorsqu'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 fin à leur convention, avec pour conséquence que leurs droits de vote atteignent, dépassent ou tombent en dessous de l'un des seuils mentionnés ci-dessus.

Les déclarations doivent être transmises aux régulateurs belges (« FSMA ») et à la Société au plus tard le quatrième jour de cotation suivant le jour auquel l'événement entraînant la déclaration est survenu. Sauf stipulation légale contraire, un actionnaire ne devra 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 d'actionnaires relatives au droit de vote afférent aux titres de la Société. Les droits de vote sont régis par le principe « une action ordinaire, une voix » et les actionnaires majoritaires ne possèdent pas de droit de vote qui diffèrent de ceux des autres actionnaires. Aucun des actionnaires majoritaires ne dispose de droits de contrôle spécifiques.

À l'exception des actionnaires identifiés dans le tableau ci-dessous, aucun actionnaire ou groupe d'actionnaires n'a déclaré, au 31 décembre 2015, détenir au moins 3% des droits de vote existants du Groupe Delhaize.

Citibank, N.A. ⁽¹⁾	10,62%	18 février 2009
BlackRock Group	4,86%	28 janvier 2014
Silchester International Investors LLP	9,97%	17 décembre 2014
Davidson Kempner European Partners LLP	3,50%	3 août 2015

(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 2015, les membres du Conseil d'Administration et les membres du Comité Exécutif de la Société détenaient en tant que groupe un total de 170 505 actions ordinaires et 9 600 ADS (représentant chacun ¼ d'une action ordinaire) du Groupe Delhaize, ce qui représentait approximativement 0,17% du nombre total d'actions existantes de la Société à cette date.

Le 31 décembre 2015, le Comité Exécutif de la Société détenait en tant que groupe 316 331 options et performance stock units européens et 273 912 options, performance stock units et restricted stock units américains sur ADS (représentant chacun ¼ d'action ordinaire) de la Société. En ce qui concerne les performance stock units européens et américains, le nombre d'actions ordinaires qui doivent être attribués au moment de l'acquisition définitive peut atteindre 150% du nombre de unités sur la base de la réalisation de la performance pertinente.

Rapport de rémunération

► LA PHILOSOPHIE DE LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

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

La Rémunération liée à la Performance : le Groupe Delhaize récompense la réalisation (i) des paramètres financiers approuvés par le Conseil 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 des dirigeants devrait être spécifiquement liée aux performances de la Société et aux performances individuelles.

Ce rapport de rémunération aborde les sujets suivants :

- Le Rapport de Rémunération 2014 ;
- Les changements au sein du Comité Exécutif du Groupe Delhaize ;
- La Politique de Rémunération du Groupe Delhaize ;
- Les rôles et l'analyse de la rémunération des dirigeants ;
- La rémunération du Management Exécutif ;
- L'intention de fusion avec Koninklijke Ahold N.V. (« Ahold ») ;
- Les lignes directrices relatives à la possession d'actions du Comité Exécutif ;
- Les principales conditions contractuelles relatives à l'engagement et au départ des membres du Management Exécutif ;
- Un aperçu de la rémunération des Administrateurs.

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

► RAPPORT DE RÉMUNÉRATION 2014

Lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 28 mai 2015, la Société a demandé aux actionnaires d'approuver son Rapport de Rémunération.

Les actionnaires n'ont dès lors pas approuvé le Rapport de Rémunération en votant contre à 53,7%, contre 45,6% de votes pour (et 0,7% abstentions).

La Société a examiné attentivement ce refus et a consulté les actionnaires ainsi que des parties prenantes concernées afin de mieux comprendre les inquiétudes et les motifs sous-jacents.

Les principales raisons du refus du Rapport de Rémunération concernaient des éléments exceptionnels survenus en 2014 (ex. : le paiement en 2014 de primes de maintien octroyées en 2013, qui sort du cadre de la politique de rémunération).

Toutefois, il a aussi été confirmé que les informations publiées dans le Rapport de Rémunération étaient réputées suffisantes compte tenu des pratiques du marché belge et conformes au principe de rémunération liée à la performance; et que les incitants à long terme (ILT) tels que définis en page 66) avec une période d'acquisition définitive et de performance

de trois ans (pour les Performance Stock Unit Plans) sont conformes aux intérêts à long terme des actionnaires.

Dans ce contexte, et en tenant compte des renseignements supplémentaires liés au refus, la Société a apporté quelques changements supplémentaires à certains programmes (ex. : abandon progressif de l'acquisition définitive accélérée d'instruments basés sur des actions suivant un départ involontaire sans motif valable ou un départ volontaire motivé) et à leur divulgation.

► LES CHANGEMENTS AU SEIN DU COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE DELHAIZE

Aucune modification n'a été apportée à la composition du Comité Exécutif du Groupe Delhaize en 2015. Le 16 novembre 2015, le Groupe Delhaize a annoncé que Kostas Macheras, Executive Vice President du Groupe Delhaize et Chief Executive Officer pour le Sud-Est de l'Europe, quittera la Société à la fin de son contrat, en mars 2016. M. Macheras a intégré le Groupe Delhaize en 1997 et a fait part de ses intentions de départ bien avant le début des discussions relatives à la fusion avec Ahold.

► LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU GROUPE DELHAIZE

Le Conseil d'Administration du Groupe Delhaize (« le Conseil ») détermine la rémunération des administrateurs et des membres du Management Exécutif, sur la base des recommandations du Comité de Rémunération du Conseil (le « Comité » ou « CR »). Le Conseil a adopté une Politique de Rémunération qui énonce les principes guidant le Comité et le Conseil d'Administration dans leurs prises de décision en ce qui concerne les questions de rémunération. Le Conseil met occasionnellement à jour 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 les cadres de talent avec un haut potentiel ;
- Promouvoir la réalisation des objectifs de performance approuvés par le Conseil liés à la création de valeur à court, moyen et long termes pour les actionnaires ; et
- Reconnaître et récompenser les contributions personnelles importantes et les bonnes performances en équipe.

Une copie de la Politique de Rémunération peut être consultée sur le site internet de la Société à l'adresse www.groupedelhaize.com sous l'onglet « Gouvernance d'Entreprise », en annexe de la Charte de Gouvernance d'Entreprise de la Société.

La Politique de Rémunération de la Société reflète sa volonté de récompenser les performances individuelles ainsi que celles de la Société, de façon à 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 qui s'alignent avec la stratégie de la Société. La structure et le montant de la rémunération payé au Management Exécutif sont analysés sur base annuelle, et les décisions prises par le Conseil en matière de rémunération tiennent compte des performances de la Société ainsi que des performances individuelles.

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

Pour déterminer la rémunération du Management Exécutif, le Comité tient compte de la rémunération payée à des dirigeants occupant une fonction similaire dans d'autres sociétés et se base sur des données et analyses qui lui sont fournies par un consultant externe en rémunération. L'objectif est de mettre en place des niveaux de rémunération ciblés se situant, en règle générale, à la médiane du marché ou aux environs de celle-ci. Les sociétés de référence comprennent des distributeurs comparables en Europe et aux Etats-Unis, ainsi que d'autres sociétés en Europe et aux Etats-Unis ayant une taille comparable, lorsque des repères plus larges sont plus pertinents 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 composantes variables de la rémunération globale qui sont basées sur les performances constituent la plus grande partie de la rémunération directe totale.

La Politique de Rémunération comprend les principes de recouvrement de la rémunération fondée sur des actions non encore acquises d'un dirigeant ayant commis une fraude ou tout acte répréhensible entraînant une révision des résultats financiers de la Société. Les changements dans la Politique de Rémunération tels que mentionnés dans le présent Rapport font suite à une analyse approfondie des Plans du 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 DE LA RÉMUNÉRATION DU MANAGEMENT EXECUTIF

Rôle du Conseil d'Administration

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

Rôle du Comité de Rémunération

Le rôle du CR est de : (i) émettre des recommandations au Conseil d'Administration quant à la rémunération des membres du Management Exécutif, qui se compose du Chief Executive Officer de la Société ainsi que d'autres membres du Comité Exécutif de la Société ; (ii) émettre des recommandations au Conseil quant à des plans de rémunération incitative, des plans basés sur des actions, et les récompenses qui s'y rapportent, et des plans de répartition des bénéfices pour les collaborateurs de la Société ; (iii) évaluer la performance du Management Exécutif ; et (iv) émettre des avis au Conseil sur d'autres problématiques liées à la rémunération.

Les rôles et les responsabilités du RC 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 du management executif

Le CEO de la Société émet des recommandations sur la rémunération du Management Exécutif. Ces recommandations se fondent sur les résultats d'une évaluation annuelle de la performance de chaque dirigeant. L'Executive Vice President des Ressources Humaines (« CHRO ») de la Société assiste le CEO dans cette tâche. Le CHRO apporte également son soutien au CR pour l'évaluation des performances du CEO et émet des recommandations concernant sa rémunération, et 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 ;
- Primes incitatives annuelles à court terme (« ICT ») ;
- Primes incitatives annuelles à long terme (« ILT ») ; et
- Autres avantages et avantages de retraite et postérieurs à l'emploi.

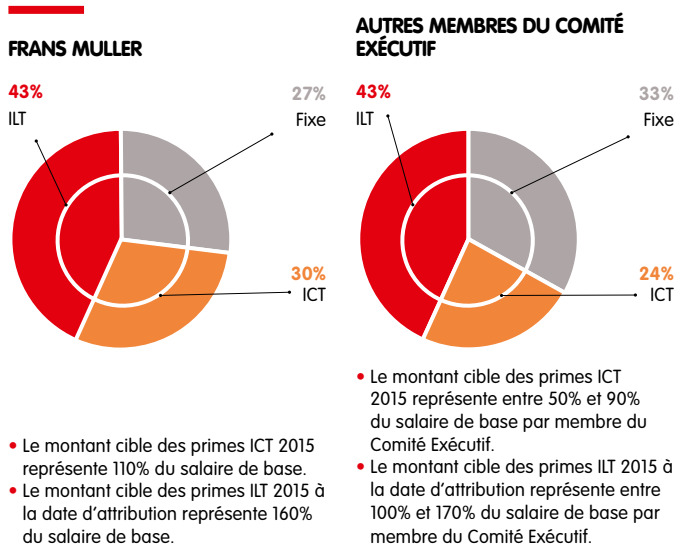
Au moment de déterminer la rémunération du Management Exécutif, le CR tient compte de chacun de ces éléments.

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

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

Les graphiques suivants illustrent la proportion entre la rémunération fixe et la rémunération variable du CEO et des autres membres du Comité Exécutif.

Ces graphiques reflètent le salaire de base et les montants cibles des primes d'ICT et d'ILT octroyées en 2015.



Salaire de base

Le salaire de base est un élément clé de la composition totale de la rémunération. La Société détermine 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 suite à une procédure d'évaluation annuelle. Ce processus de révision tient compte des pratiques du marché ainsi que des performances individuelles.

Primes incitatives annuelles à court terme

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

Paiement des primes incitatives annuelles à court terme en 2015

Les primes incitatives annuelles à court terme payées en 2015 étaient basées sur la réalisation des objectifs de performance de la Société et individuelle en 2014.

- **Seuil de financement** – Pour qu'un incitatif à court terme soit payé en 2015, la performance de la Société devait dépasser un «seuil de financement» minimal. Dans l'éventualité où la Société n'atteignait pas cette performance minimale requise, aucun ICT n'aurait été versé pour quelque critère de performance que ce soit (en ce compris la performance individuelle), indépendamment de la performance réalisée dans les critères en question. En 2014, ce «seuil de financement» a été fixé à 90% du budget de bénéfice d'exploitation sous-jacent du Groupe Delhaize.

Il n'y a aucun changement pour l'incitatif à court terme 2015 (qui doit être payé en 2016).

- **Paramètres de performance de la Société** – 50% du paiement est basé sur la performance de la Société, sous réserve d'une décision annuelle du Conseil d'Administration en fonction des priorités stratégiques telles que recommandées par le Management. Pour la prime incitative à court terme payée en 2015, les critères de performance ont été mesurés comme suit : 50% liés à la croissance du chiffre d'affaires comparable et 50% liés au bénéfice d'exploitation sous-jacent. Le montant versé pouvait varier entre 0% et 150% du montant cible de l'incitatif à court terme, en fonction de la performance réalisée par rapport aux objectifs fixés.

Il n'y a aucun changement pour l'incitatif à court terme 2015 (qui doit être payé en 2016).

- **Paramètres de performance individuelle** – 50% du paiement en 2015 était basé sur la performance individuelle. Cette performance était directement liée à la réalisation de quatre ou cinq objectifs individuels définis lors d'un processus de fixation des objectifs individuels. La partie de l'incitatif lié à la performance individuelle pouvait varier entre 0% et 150% en fonction de la performance individuelle.

Pour la Prime Incitative Annuelle à Court Terme de **2015** (payé en 2016), l'engagement individuel a été augmenté avec l'introduction de la condition selon laquelle quatre des objectifs individuels devraient soutenir directement les Engagements du Cadre Stratégique, chacun de ces quatre Engagements étant appuyé par un objectif individuel correspondant. Le cinquième objectif individuel est facultatif et discrétionnaire.

Les Priorités Stratégiques ont été confirmées par le Conseil d'Administration et peuvent être résumées comme suit :

CETTE PRIORITÉ STRATÉGIQUE...	EST EN LIEN AVEC CET ENGAGEMENT ENVERS LES PARTIES PRENANTES
Remettre le client au centre	Nos clients nous font confiance pour leur offrir une expérience d'achat locale la plus agréable qui soit, en magasin et en ligne
Engager des personnes de talent	Nos collaborateurs nous font confiance pour être un employeur gratifiant
Établir des liens avec nos communautés	Nos communautés nous font confiance pour agir en tant que voisins responsables.
Créer de la valeur en rapport avec nos attentes	Nos actionnaires nous font confiance pour créer de la valeur.

Pour chaque Priorité Stratégique, un/des indicateurs clés de performance (ICP) a/ont été identifié(s), qui est/sont uniforme(s), quantifiable(s), mesurable(s) et appliqué(s) de manière systématique.

CETTE PRIORITÉ STRATÉGIQUE...	EST EN LIEN AVEC CET ENGAGEMENT ENVERS LES PARTIES PRENANTES
Remettre le client au centre	Taux de recommandation net (TRN) (Préféré) et/ou Part de marché
Engager des personnes de talent	Score de l'Implication de nos Collaborateurs
Établir des liens avec nos communautés	Objectifs 2015 en vue de notre Ambition de Durabilité 2020 et/ou une Note dans l'Indice Dow Jones de Développement Durable (DJSI).
Créer de la valeur en rapport avec nos attentes	Charges administratives et commerciales et/ou cash-flow libre

Primes incitatives 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. Tout octroi de ILT se fait à l'entière discrétion du Conseil d'Administration, sur la recommandation du CR.

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

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

Le Conseil d'Administration a décidé que les primes incitatives à long terme pour le Management Exécutif ne comprendrait que des performance stock units en 2015. Aucune option sur action n'a été octroyée.

Performance Stock Units

En 2015, la Société a octroyé des performance stock units dans le cadre de son Delhaize America 2012 Restricted Stock Unit Plan et dans le cadre du Delhaize Group 2014 EU Performance Stock Unit Plan. Les performance stock units ne seront définitivement acquises que 3 ans après leur attribution et la réalisation de conditions de performance du Groupe Delhaize.

En 2015, 52 305 performance stock units, exprimées en actions du Groupe Delhaize, ont été octroyées au Comité Exécutif.

L'acquisition définitive des primes s'effectuera trois ans après la date de l'octroi, en fonction de la performance de la Société par rapport aux objectifs financiers que le Conseil d'Administration a déterminés au moment de l'octroi et mesurée sur une période de performance de trois ans. Pour l'attribution en 2015, la période de performance sera de 2015 à 2017.

Comme approuvé par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale Ordinaire de 2014, les paramètres utilisés pour évaluer la performance et déterminer le nombre de performance stock units qui seront acquis définitivement au terme de trois années, seront établis d'après une formule visant à mesurer la Création de Valeur pour les Actionnaires. Cette formule de Création de Valeur pour les Actionnaires, mesurée sur une période cumulative de trois ans, est définie comme six fois l'EBITDA sous-jacent moins la dette nette.

Le nombre d'ADR et/ou d'actions ordinaires qui doivent être attribuées au moment de l'acquisition définitive variera entre 0% et 150% du nombre attribué de performance stock units et dépend de la Création de Valeur pour les Actionnaires réalisée par rapport à l'objectif.

Options sur actions / Warrants

Plan européen

Selon les pratiques du marché européen, les options sur actions octroyées en vertu du non-US 2007 Stock Option Plan aux membres du Management Exécutif participant au plan européen sont définitivement acquises après une période approximative de trois ans et demi suivant la date d'octroi (« cliff vesting »). Aucune option n'a été octroyée dans le cadre de ce plan en 2015.

US Stock Incentive Plan

Conformément aux pratiques du marché américain, le 2012 U.S. Stock Incentive Plan du Groupe Delhaize pour les dirigeants participant au plan américain du Groupe sont définitivement acquises, par versements annuels équivalent à un tiers sur une période de trois ans à partir de la date d'octroi. Aucune option n'a été octroyée dans le cadre de ce plan en 2015.

En 2015, les membres du Comité Exécutif ont exercé 42 025 options et aucune option sur actions n'a expiré.

Prime de Performance en Espèces

En 2015, aucune prime n'a été attribuée en vertu du Plan de Performance en Espèces.

Les primes destinées au Management Exécutif liées à la période de performance 2012-2014 ont été payées en 2015 et les primes destinées au Management Exécutif liées à la période de performance 2013-2015 seront payées en 2016.

La valeur de la prime de performance en espèces attribuée pour chaque période de performance de trois ans, appelée le « montant cible », est basée sur la valeur nominale de l'avantage au moment de l'octroi, c'est-à-dire au début de chaque période de trois ans. Par exemple, les paiements effectués en 2015 liés à la période de performance 2012-2014 étaient basés sur les performances par rapport aux objectifs fixés en 2012. Le montant du paiement en espèces à la fin de la période de performance de trois ans dépend de la performance réalisée par la Société par rapport aux objectifs financiers approuvés par le Conseil concernant le rendement sur le capital investi (« RCI ») et la croissance annuelle des revenus. Le poids relatif de ces paramètres est de 50% pour le RCI et de 50% pour la croissance des revenus.

Le Conseil fixe ces objectifs chaque année sur la base de la croissance attendue pour la période de performance des trois ans à venir. Ces objectifs de performance prévoient un seuil minimal de performance en dessous duquel aucun paiement en espèces ne sera effectué, ainsi que des niveaux maximum de récompenses si les objectifs de performance étaient dépassés.

Au terme de chaque période de trois ans, le RCI réel et la croissance réelle des revenus sont comparés aux objectifs de performance de ces deux paramètres et le paiement réel est calculé.

Le montant versé aux participants correspond à un pourcentage situé entre 0% et 150% du montant cible en espèces, en fonction de la performance réalisée. 150% du montant cible est versé si la performance réelle atteint ou dépasse 120% des objectifs de performance, tant pour le RCI 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. Les RSU étaient définitivement acquis à 25% au deuxième, troisième, quatrième et cinquième anniversaires de la date d'octroi. Il n'y a plus eu aucun octroi de RSU après 2012.

APERCU DE LA COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF EN 2014 ET 2015 ET RÉMUNÉRATION TOTALE PAYÉE

Les tableaux suivants résument les différents éléments de la rémunération pour 2014 et 2015, reprise individuellement pour le CEO et de manière globale pour les autres membres du Comité Exécutif.

► COMITÉ EXÉCUTIF

Il n'y a eu aucun changement au sein du Comité Exécutif du Groupe Delhaize en 2015.

NOM	2014	2015	MEMBRE ACTUEL DU COMITÉ EXÉCUTIF
Frans Muller	Année complète	Année complète	Oui
Pierre Bouchut	Année complète	Année complète	Oui
Marc Croonen	Nomination 1 ^{er} Mai	Année complète	Oui
Kostas Macheras	Année complète	Année complète	Oui
Kevin Holt	Nomination 7 Juillet	Année complète	Oui
Nicolas Hollanders	Départ 13 Mars	N/A	Non
Maura Smith	Départ 1 ^{er} Novembre	N/A	Non
Dirk Van den Berghe	Nomination 1 ^{er} Avril Départ 31 juillet	N/A	Non

► RÉSUMÉ DE LA RÉMUNÉRATION TOTALE PAYÉE

Le tableau suivant est basé sur les paiements effectivement reçus par les membres du Comité Exécutif au cours des années 2014 et 2015.

en millions €	FRANS MULLER		EC ⁽²⁾	
	2014	2015	2014	2015
Salaire de base ⁽¹⁾	0,99	0,99	2,25	2,13
Incitant à court terme ⁽³⁾⁽⁴⁾	0,34	1,25	1,87	1,27
ILT - Primes de Performance en Espèces ⁽⁴⁾⁽⁵⁾	0	0	0,1	0,20
Autres avantages à court terme	0,02	0,03	0,15	0,14
Avantages de retraite et Autres Avantages Postérieurs à l'Emploi	0,38	0,39	0,48	0,42
TOTAL⁽⁶⁾	1,73	2,66	4,85	4,16

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

(2) Comprenant huit membres en 2014 et quatre membres en 2015

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

(4) Pour les dirigeants basés en Belgique, le montant de l'incitant à court terme inclut les congés payés belges

(5) Sur la base des performances des trois années précédentes

(6) Taux de change moyen €/€ en 2014 = 1,3285 et en 2015 = 1,1095

► OPTIONS SUR ACTIONS

Le tableau suivant présente le nombre d'options sur actions exercées par le Comité Exécutif en 2015.

NOM	EXERCÉ EN 2015	OCTROYÉ EN 2007	OCTROYÉ EN 2010	OCTROYÉ EN 2011
Kostas Macheras	8 978	8 978		
Kostas Macheras	12 741		12 741	
Kostas Macheras	20 306			20 306
TOTAL	42 025	8 978	12 741	20 306

► OPTIONS SUR ACTIONS/WARRANTS ET PERFORMANCE STOCK UNITS OCTROYÉS

Le tableau suivant présente le nombre d'options sur actions/warrants et de performance stock units attribués aux CEO et aux différents membres du Comité Exécutif durant la période 2014-2015.

NOM	2014		2015	
	PSU (EU)	PSU (U.S.)	PSU (EU)	PSU (U.S.)
Frans Muller	16 670	11 156,25	11 385	7 581,75
Marc Croonen	5 418	1 359,75	3 833	957,25
Pierre Bouchut	15 323	N/A	9 811	N/A
Pierre Bouchut	93 063	N/A	N/A	N/A
Kostas Macheras	8 232	N/A	5 271	N/A
Maura Smith	N/A	12 952,25	N/A	N/A
Kevin Holt	N/A	18 739	N/A	13 466,50
TOTAL	138 706	44 207,25	30 300	22 004,50

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 et des avantages de planning financier (pour les membres américains du Management Exécutif). La Société n'étend pas, ni ne maintient de crédit, ni ne prévoit d'extension de crédit, ni ne renouvelle une extension de l'octroi de crédit sous la forme d'un prêt personnel à aucun membre du Management Exécutif.

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

Avantages de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

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

En 2015, un membre américain du Management exécutif a participé à un régime de cotisations définies dans la société opérationnelle concernée.

Les membre du Management Exécutif basés en Belgique participent au régime belge, un régime à prestations définies sans cotisations personnelles.

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

► L'INTENTION DE FUSION AVEC AHOLD

En 2015, le Groupe Delhaize annonçait son intention de fusionner avec Ahold.

Bien qu'il n'y ait eu aucun impact sur les politiques de rémunération en 2015, il convient de souligner les éléments suivants :

- 1) La politique de rémunération ne connaîtra pas de changement significatif en 2016.
Toutefois, la nouvelle Politique de Rémunération, telle qu'elle sera définie par Ahold Delhaize, prendra effet au moment de la fusion.
- 2) Les aspects de récompense spécifiques liés à la fusion figurent dans le document F4 tel que déposé par Ahold et déclaré en vigueur par la Securities and Exchange Commission américaine le 28 janvier 2016.
- 3) Sur base de la décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 14 mars 2016, M. Frans Muller s'est vu attribuer à titre spécial 15 875 PSUs (pour un montant de €1,5 millions). Cette attribution a été faite sous les conditions suivantes: la réalisation de la fusion, l'acceptation du poste de Deputy CEO au sein de la nouvelle société combinée ; et une acquisition sous condition de rétention et de résultats pendant une période de 3 ans après l'attribution, conformément aux conditions générales du European Performance Stock Unit Plan. L'acquisition potentielle se fera en fonction des critères de performance liés à l'incitant à long terme de la nouvelle société, tels que définis pour la période après-fusion.

Pour de plus amples informations à propos de l'intention de fusion, veuillez vous référer aux pages 10 et 11 « Intention de fusion Ahold Delhaize » ainsi qu'à la page 79 « Risques liés à l'intention de fusion avec Ahold ».

Pour obtenir les informations les plus récentes relatives à l'intention de fusion, vous pouvez consulter le site www.groupedelhaize.com.

► LES LIGNES DIRECTRICES RELATIVES À LA POSSESSION D'ACTIONS PAR LE COMITÉ EXÉCUTIF

Le Groupe Delhaize estime que le Comité Exécutif devrait être encouragé à maintenir un niveau minimal de possession d'actions pour aligner les intérêts des actionnaires sur ceux du Comité Exécutif.

En 2008, le Conseil d'Administration a adopté des lignes directrices relatives à la possession d'actions sur la base de la recommandation du CR.

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

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

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

Une période de cinq ans sera accordée aux nouveaux membres du Comité Exécutif pour atteindre le niveau recommandé de possession d'actions.

Le CR contrôle le respect de ces Lignes Directrices au moins une fois par an. Le Conseil d'Administration est actuellement satisfait du niveau atteint jusqu'à présent.

► LES PRINCIPALES CONDITIONS CONTRACTUELLES RELATIVES À L'ENGAGEMENT ET AU DÉPART DES MEMBRES DU MANAGEMENT EXÉCUTIF

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

Le Management Exécutif est tenu 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. Le Management Exécutif est également soumis à des clauses figurant habituellement dans les contrats de travail ou contrats de management de dirigeants.

En octobre 2013, la Société a conclu un contrat de management avec Frans Muller, en tant que Président et CEO du Groupe. Ce contrat de management prévoit une indemnité de départ équivalant à dix-huit mois de rémunération totale en espèces et des autres avantages en cas de résiliation du contrat de management par la Société sans motif valable ou par Frans Muller lui-même pour une raison valable. Une telle résiliation ne

modifierait en aucun cas les conditions d'acquisition définitive d'actions, ni n'entraîne l'annulation de ses primes incitatives à long terme fondées sur des actions existantes.

Le 31 octobre 2013, la Société a modifié le contrat de travail de Pierre Bouchut, CFO du Groupe. Ce contrat modifié prévoit une indemnité de départ équivalant à un maximum de dix-huit mois de rémunération directe totale et des autres avantages en cas de résiliation du contrat par la Société sans motif valable ou par Pierre Bouchut lui-même pour une raison valable. La résiliation entraînera également une accélération de l'acquisition définitive des primes incitatives à long terme octroyées précédemment.

Avec effet au 7 juillet 2014, Kevin Holt a rejoint le Groupe et a été nommé au sein du Comité Exécutif en tant que nouveau Executive Vice President et Chief Executive Officer de Delhaize America. Son contrat de travail prévoit une indemnité équivalant à un maximum de seize mois de rémunération totale en espèces et des autres avantages en cas de résiliation de son contrat de travail par la Société sans motif valable ou par Kevin Holt lui-même pour une raison valable. La résiliation entraînera également une accélération de l'acquisition définitive de l'ensemble de ses primes incitatives à long terme existantes.

Avec effet au 1^{er} mai 2014, Marc Croonen a rejoint le Groupe et a été nommé au sein du Comité Exécutif en tant que nouveau Executive Vice President HR, Internal Communications and Sustainability. Son contrat de travail prévoit une indemnité équivalant à douze mois de rémunération totale en espèces et des autres avantages en cas de résiliation de son contrat de travail par la Société sans motif valable ou par Marc Croonen lui-même pour une raison valable. La résiliation entraînera également une accélération de l'acquisition définitive de l'ensemble de ses primes incitatives à long terme existantes.

Dans un souci d'exhaustivité, le contrat de travail grec de Kostas Macheras prévoit une indemnité équivalant à vingt-quatre mois de rémunération totale en espèces en cas de résiliation du contrat de travail par la Société sans motif valable dans des circonstances particulières, en cas de départ à la retraite, ou si la résiliation est une accélération de l'acquisition définitive de l'ensemble de ses primes incitatives à long terme existantes. Le contrat de travail grec cité ci-dessus se réfère aux activités de Kostas Macheras en sa qualité de CEO de la filiale grecque concernée.

En ce qui concerne l'impact de l'intention de fusion avec Ahold sur les principales conditions contractuelles relatives à l'engagement et au départ des membres du management exécutif concernés, veuillez-vous référer au document F4, tel qu'il a été déposé par Ahold et déclaré en vigueur par la Securities and Exchange Commission américaine le 28 janvier 2016.

► APERÇU DE LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

Les administrateurs de la Société sont rémunérés pour leurs services par un montant fixe annuel, décidé par le Conseil d'Administration, ne pouvant dépasser les montants maximaux fixés par les actionnaires de la Société. Le montant maximal approuvé par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 26 mai 2011 est (i), pour les administrateurs, comme rémunération pour leurs fonctions d'administrateurs, 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 majoré d'un montant maximal de € 15 000 par an pour le Président de tout comité permanent du Conseil. L'Assemblée Générale Ordinaire du 22 mai 2014 a approuvé l'augmentation, à partir du 22 mai 2014, du montant payé annuellement à raison de (i) € 40 000 au Président du Conseil, (ii) € 5 000 à chaque membre du Comité d'Audit et de Finance (autre que le Président du Comité), et de (iii) € 10 000 au Président du Comité d'Audit et de Finance.

Il en résulte la Rémunération maximale suivante des Administrateurs, à partir du 22 mai 2014 :

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

La Rémunération des Administrateurs n'a pas été modifiée en 2015.

Les administrateurs non exécutifs ne reçoivent aucun(e) rémunération, avantage, paiement fondé sur des actions ou autre incitant de la part de la Société, autre que leur rémunération pour leur service en tant qu'Administrateur de la Société. Pour certains administrateurs non belges, la Société supporte une partie du coût de préparation des déclarations d'impôts belges et américaines pour ces administrateurs. Le Groupe Delhaize n'a pas étendu de crédit, ni prévu l'extension d'octroi de crédit, ni renouvelé une extension d'octroi de crédit sous la forme d'un prêt personnel à aucun membre du Conseil.

Le montant individuel des rémunérations d'administrateurs pour les exercices 2015, 2014 et 2013 est repris dans le tableau sur cette page. Tous les montants présentés sont des montants bruts, avant déduction du précompte professionnel.

ADMINISTRATEURS NON EXÉCUTIFS	2013	2014	2015
Mats Jansson ⁽¹⁾	€ 170 000	€ 194 301	€ 210 000
Claire Babrowski	€ 90 000	€ 99 113	€ 105 000
Shari Ballard ⁽²⁾	€ 86 071	€ 90 000	€ 90 000
Jacques de Vaucleroy ⁽³⁾	€ 90 000	€ 99 113	€ 105 000
Liz Doherty ⁽⁴⁾	€ 54 643	€ 93 038	€ 95 000
Hugh Farrington ⁽⁵⁾	€ 95 000	€ 37 285	€ 0
Jean-Pierre Hansen ⁽⁶⁾	€ 45 000	€ 0	€ 0
Bill McEwan ⁽⁷⁾	€ 90 000	€ 93 038	€ 95 000
Didier Smits ⁽⁸⁾	€ 80 000	€ 80 000	€ 32 438
Jack Stahl	€ 95 000	€ 101 075	€ 105 000
Baron Luc Vansteenkiste ⁽⁹⁾	€ 90 000	€ 99 113	€ 96 082
Johnny Thijs ⁽¹⁰⁾	€ 0	€ 54 677	€ 90 000
Pierre-Olivier Beckers ⁽¹¹⁾	€ 80 000	€ 80 000	€ 32 438
Patrick De Maeseneire ⁽¹²⁾	€ 0	€ 0	€ 56 740
Dominique Leroy ⁽¹³⁾	€ 0	€ 0	€ 53 753
TOTAL	€ 1 065 714	€ 1 120 753	€ 1 166 451

(1) M. Jansson a rejoint le Conseil d'Administration le 26 mai 2011 et est devenu Président le 24 mai 2012.

(2) Mme Ballard a rejoint le Conseil d'Administration le 24 mai 2012 et a rejoint le Comité de Rémunération et de Nomination («R&N») (aujourd'hui le Comité de Rémunération) le 23 mai 2013.

(3) M. de Vaucleroy a rejoint le Comité R&N (aujourd'hui le Comité de Rémunération) le 26 mai 2011 et est devenu Président du Comité de Gouvernance et de Nomination le 22 mai 2014.

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

(5) M. Farrington est devenu le président du Comité R&N (aujourd'hui le Comité de Rémunération) le 24 mai 2012. M. Farrington a décidé de ne pas renouveler son mandat à l'expiration de celui-ci lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 22 mai 2014.

(6) M. Hansen a rejoint le Conseil d'Administration le 26 mai 2011, est devenu membre du Comité d'Audit le 24 mai 2012 et a quitté le Conseil d'Administration le 30 juin 2013.

(7) M. McEwan a rejoint le Conseil le 26 mai 2011 et est devenu membre du Comité R&N le 26 mai 2012 et Président du Comité de Rémunération le 22 mai 2014.

(8) M. Smits a décidé de ne pas renouveler son mandat à l'expiration de celui-ci lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 28 mai 2015.

(9) M. Vansteenkiste est devenu membre du Comité de Gouvernance et de Nomination le 22 mai 2014.

(10) M. Thijs a rejoint le Conseil d'Administration et le Comité de Rémunération le 22 mai 2014.

(11) M. Beckers a décidé de ne pas renouveler son mandat à l'expiration de celui-ci lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 28 mai 2015.

(12) M. De Maeseneire a rejoint le Conseil d'Administration et le Comité d'Audit (aujourd'hui le Comité d'Audit et de Finance) le 28 mai 2015.

(13) Mme Leroy a rejoint le Conseil d'Administration et le Comité de Gouvernance et de Nomination le 28 mai 2015.

INFORMATIONS SUR LES DECLARATIONS PREVISIONNELLES

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 « déclarations prévisionnelles » au sens de la législation financière fédérale américaine qui sont soumises à des risques et des incertitudes. Ces prévisions peuvent généralement être identifiées par l'emploi d'expressions telles que « perspectives », « prévisions », « projections », « croire », « cible », « s'attendre à », « estimer », « stratégie », « pouvoir », « objectif », « 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 LE MANAGEMENT ET LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU GROUPE DELHAIZE. IL DOIT ÊTRE LU ATTENTIVEMENT, EN TENANT COMPTE DES PERSPECTIVES DU GROUPE DELHAIZE ET DES INFORMATIONS SE RAPPORTANT AUX PRÉVISIONS CONTENUES DANS CE RAPPORT ANNUEL. TOUS LES RISQUES ÉNONCÉS CI-APRÈS POURRAIENT AVOIR UN IMPACT NÉGATIF SIGNIFICATIF SUR LA SITUATION FINANCIÈRE DU GROUPE, LES RÉSULTATS D'EXPLOITATION OU LA LIQUIDITÉ, ET POURRAIENT MENER À DES PERTES DE VALEUR SUR LE GOODWILL, LES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET LES AUTRES ACTIFS. IL PEUT ÉGALEMENT EXISTER D'AUTRES RISQUES DONT LE GROUPE N'A PAS CONNAISSANCE. IL PEUT ÉGALEMENT Y AVOIR DES RISQUES QUE LE GROUPE PENSE NE PAS ÊTRE SIGNIFICATIFS ACTUELLEMENT MAIS QUI POURRAIENT ÉVOLUER ET AVOIR DES CONSÉQUENCES NÉGATIVES SIGNIFICATIVES.

LES FACTEURS DE RISQUE MENTIONNÉS DANS LE CHAPITRE QUI SUIT SONT DES RISQUES PERMANENTS DU GROUPE DELHAIZE RELATIFS AUX ACTIVITÉS DU GROUPE. LES RISQUES LIÉS À L'INTENTION DE FUSION AVEC KONINKLIJKE AHOLD N.V. « AHOLD » SONT REPRIS À LA FIN DE CE DOCUMENT DANS L'ENCADRÉ « RISQUES LIÉS À L'INTENTION DE FUSION AVEC AHOLD ».

► RISQUES STRATÉGIQUES

Risques Macroéconomiques

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

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

Le Groupe Delhaize est particulièrement sensible à la conjoncture macroéconomique aux États-Unis. En 2015, 66% des revenus du Groupe ont été générés aux États-Unis (2014 : 63%), où ses magasins se situent sur la Côte Est. Par conséquent, les activités du Groupe Delhaize sont largement dépendantes des conditions économiques dans cette région.

Aux États-Unis, malgré la lenteur de la relance, l'économie est à présent plus solide qu'elle ne l'a été ces dernières années. La croissance saine de l'emploi, l'augmentation des salaires réels et des revenus disponibles ont encouragé le retour de la confiance des consommateurs. Toutefois, les inquiétudes liées aux effets d'une récession mondiale sur une économie toujours en voie de rétablissement pourraient avoir un impact négatif sur les dépenses des consommateurs.

En Europe, en 2015, le ralentissement de la croissance économique s'est révélé plus important que prévu, avec des taux d'intérêt qui restent bas et une déflation qui représente un risque grandissant, particulièrement dans le secteur de la distribution. Cette situation, combinée à une lente croissance de la productivité, à de timides réformes structurelles et à un taux de chômage structurel élevé, peut mener à une diminution des dépenses des consommateurs. Toutefois, il est probable que la croissance économique soit stimulée par l'incidence tardive de l'importante baisse des prix du pétrole, l'affaiblissement de la devise, l'inversion de l'austérité et l'amélioration des flux de crédit.

En Grèce et en Serbie, de nouvelles réductions de dépenses publiques pourraient exercer une pression supplémentaire sur les dépenses déjà atones des consommateurs, bien que la stabilisation des macro-indicateurs suggère une reprise graduelle et l'avènement d'une stabilité politique. De plus, en Grèce, le Groupe Delhaize est exposé à l'environnement macroéconomique mondial encore instable et incertain généré par la crise de la dette souveraine et la baisse des prix du pétrole. Cette situation continuera probablement à avoir un impact négatif sur les dépenses des consommateurs et peut entraîner la Société 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 commerciales raisonnables des biens immobiliers qui répondent à ses besoins. Si le Groupe ne parvient pas à obtenir de tels biens en temps voulu, sa croissance peut être affectée. De la même manière, ses activités peuvent être affectées s'il était incapable de renouveler les contrats de location de magasins existants à des conditions commerciales acceptables.

Risques Liés aux Acquisitions et aux Intégrations

Le Groupe Delhaize peut saisir des opportunités d'acquisition dans le secteur de la distribution alimentaire. Le Groupe Delhaize se concentre généralement sur l'acquisition d'entreprises exploitant des formats de magasin identiques ou similaires dans des zones géographiques dans lesquelles il est actuellement présent, ou dans des régions adjacentes. 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 activités et du personnel des entreprises acquises, l'échec de l'implémentation et de l'intégration

de tous les systèmes et contrôles nécessaires, la perte de clients, l'entrée dans des marchés où le Groupe Delhaize n'a pas ou peu d'expérience, la perturbation des activités en cours du Groupe et la surcharge des ressources de gestion du Groupe Delhaize. En outre, la perception des avantages attendus lors d'acquisitions, de rénovations de magasins, de renouvellements de marchés ou d'ouvertures de magasins peut prendre plusieurs années ou peut ne pas se produire du tout. Les risques mentionnés ci-dessus peuvent également avoir un impact négatif sur le goodwill comptabilisé dans les états financiers en rapport avec de telles acquisitions (voir aussi Note aux comptes annuels « Goodwill »). Les acquisitions peuvent entraîner, de manière générale, une pression considérable sur le management du Groupe Delhaize et ses ressources opérationnelles, financières et autres. Le manque de cibles d'acquisition appropriées à des prix raisonnables peut également limiter les opportunités de croissance du Groupe.

Risques Liés aux Cessions

Le Groupe Delhaize envisage régulièrement la cession éventuelle d'actifs et activités qui peuvent ne plus contribuer à atteindre les objectifs du Groupe. Lorsque qu'il vend ou cède des actifs ou des activités, le Groupe peut éprouver des difficultés à trouver en temps voulu, et à des conditions acceptables, des acheteurs appropriés ou à développer d'autres stratégies de sortie. Le Groupe Delhaize peut également céder une activité à un prix ou à des conditions qui sont moins favorable(s) que prévu(s). En outre, le Groupe peut faire face à des dissynergies plus importantes que prévues. Une fois qu'un accord de cession d'actifs ou d'une activité a été obtenu avec un acquéreur, le Groupe Delhaize est exposé au risque lié à l'obtention de conditions de conclusion satisfaisantes, mais aussi au risque de ne pas recevoir l'approbation réglementaire et gouvernementale requise à des conditions acceptables, sans laquelle la conclusion de la transaction peut être compromise. Une cession peut également impliquer des engagements financiers continus liés à l'activité désinvestie, comme le maintien de conventions de service, le maintien d'une participation, des garanties, des indemnités ou d'autres obligations financières. Les cessions qui ne sont pas réalisées correctement peuvent avoir des conséquences négatives sur les activités ou les résultats financiers de la Société.

Risques Liés à l'Activité Concurrentielle

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

► RISQUES OPÉRATIONNELS

Risques Liés aux Événements de Nature Exceptionnelle

Les activités, les actifs et le personnel du Groupe Delhaize peuvent être exposés à des risques liés à la survenance d'événements de nature exceptionnels, y compris, mais non limité à, un climat rigoureux, des catastrophes naturelles, des inondations, des attentats terroristes, des prises d'otages, des troubles politiques, des incendies, des pannes d'électricité, des défaillances des systèmes informatiques, des intoxications alimentaires, des épidémies et des accidents. Ces événements pourraient avoir des conséquences importantes sur les employés du Groupe, sa chaîne d'approvisionnement, ses magasins et les relations avec ses clients, ce qui peut affecter la situation financière du Groupe, ses résultats d'exploitation et ses flux de trésorerie. Le Groupe évalue et traite continuellement d'éventuelles menaces liées à des événements extérieurs et, le cas échéant, a pris certaines mesures, telles que des plans de continuité des activités, afin de prévenir de tels événements. La capacité des mesures préventives du Groupe à limiter les pertes financières variera en fonction de la nature et de l'importance de ces événements exceptionnels, et la mesure dans laquelle ces pertes peuvent être recouvrées grâce à la couverture d'assurance du Groupe comme abordée plus loin sous la rubrique "Risque d'Assurance."

Risques Liés à des Actions Sociales

À la fin de l'année 2015, le Groupe Delhaize avait des représentations syndicales dans ses implantations en Belgique, au Grand-Duché de Luxembourg, en Roumanie, en Grèce et en Serbie. Aux États-Unis, le Groupe a une représentation syndicale dans un des neuf centres de distribution, pour laquelle une convention collective conclue avec le syndicat est d'application jusqu'en février 2018.

Les activités et les résultats du Groupe Delhaize pourraient être affectés négativement par des actions sociales initiées par les syndicats ou d'autres personnes de leurs effectifs, auquel cas le Groupe ne peut pas assurer qu'il serait capable de répondre adéquatement aux besoins de ses clients, de ses magasins affiliés et de ses fournisseurs. Ce risque s'applique particulièrement en Belgique, où les résultats opérationnels ont été affectés par l'annonce du Plan de Transformation en juin 2014 et potentiellement aux États-Unis, étant donné l'annonce de la fusion avec Ahold.

Risques Liés aux Systèmes Informatiques

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

Les systèmes informatiques du Groupe Delhaize, dont les systèmes de sauvegarde, peuvent être endommagés ou interrompus à la suite de coupures d'électricité, rencontrer des pannes informatiques ou de télécommunication, et subir des failles au niveau de la sécurité. Si les systèmes informatiques du Groupe ne fonctionnaient plus correctement, des investissements significatifs pour les réparer ou les remplacer peuvent être nécessaires et les activités peuvent être interrompues pendant cette période. Toute interruption importante survenant dans les systèmes informatiques et de sauvegarde du Groupe peut avoir des effets négatifs significatifs sur la situation financière, les résultats d'exploitation et les flux de trésorerie du Groupe Delhaize.

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

Risques Liés aux Magasins Affiliés et Franchisés du Groupe Delhaize

Environ 23% des magasins du réseau de vente du Groupe Delhaize sont affiliés ou franchisés. Les exploitants des magasins affiliés et franchisés gèrent leur magasin en tant que tiers indépendants. En dépit des efforts du Groupe pour sélectionner, former et soutenir adéquatement les exploitants des magasins affiliés et franchisés, le succès et la qualité de chacun de ces magasins affiliés et franchisés incombe en définitive à leurs exploitants. Si les exploitants des magasins affiliés et franchisés du Groupe ne gèrent pas leur magasin conformément aux normes du Groupe, cela pourrait porter préjudice à l'image et la réputation du Groupe Delhaize, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur les activités et les résultats opérationnels du Groupe. De même, si le Groupe ne parvenait à maintenir une relation commerciale profitable ou subissait la perte éventuelle d'un nombre important d'associés affiliés ou franchisés, les résultats financiers du Groupe Delhaize pourraient en être affectés négativement.

Risques Liés aux Fournisseurs du Groupe Delhaize

D'importantes perturbations dans les activités de, ou dans les relations entretenues avec les vendeurs et les fournisseurs pourraient affecter de manière considérable les activités en désorganisant la disponibilité ou le coût des produits en magasin, avec pour conséquence une diminution des ventes. Le Groupe Delhaize vend des produits qui proviennent d'un large panel de fournisseurs étrangers et régionaux dans chacune des régions où le Groupe a des activités. Le Groupe s'est engagé à atteindre certains objectifs en matière d'approvisionnement durable des produits, et cet approvisionnement peut être perturbé par des facteurs échappant

au contrôle du Groupe Delhaize. Ces facteurs peuvent inclure l'instabilité politique et économique des pays où les fournisseurs sont installés, la situation financière de ces fournisseurs et toute autre facteur susceptible d'empêcher ces derniers de continuer à fournir le Groupe Delhaize. Ces facteurs affectant les fournisseurs et l'accès aux produits peuvent contribuer à réduire l'offre de produits, et avoir une incidence éventuelle sur les conditions de ruptures de stock et/ou l'augmentation des prix, ce qui pourrait affecter négativement les activités et la performance financière du Groupe.

► RISQUES FINANCIERS

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

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

Risques de Financement et de Liquidité

Les risques de financement et de liquidité comprennent les risques que le Groupe pourra rencontrer à se financer et à satisfaire ses obligations de paiement lorsqu'elles arrivent à échéance. Le Groupe Delhaize gère ces risques en surveillant de près ses ressources de trésorerie, constituées d'une combinaison de flux de trésorerie, de facilités bancaires, de dettes et contrats de location à long terme, qui sont nécessaires pour satisfaire aux besoins de fonds de roulement, aux dépenses en immobilisation et aux obligations au titre du service de la dette.

Le Groupe Delhaize utilise un système de cash-pooling international afin de centraliser autant que possible la trésorerie journalière. À la fin de l'année 2015, la trésorerie et les équivalents de trésorerie du Groupe s'élevaient à € 1,6 milliard. De plus, le Groupe Delhaize contrôle 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 annuels 18.2 « Emprunts à court terme »). À la fin de l'année 2015, le Groupe avait des lignes de crédit confirmées non utilisées pour un montant total de € 475 millions. Ces lignes de crédit comprennent une ligne de crédit syndiquée multidevises de € 400 millions pour la Société et certaines de ses filiales, y compris Delhaize America, LLC et € 75 millions de lignes de crédit bilatérales pour les entités européennes.

Au 31 décembre 2015, les échéances des lignes de crédit confirmées se présentaient comme suit : € 50 millions venant à échéance en 2016, € 25 millions venant à échéance en 2017 et € 400 millions venant à échéance en 2020.

Le Groupe Delhaize assure un suivi des échéances de ses dettes existantes afin de réduire le risque de refinancement. Au 31 décembre 2015, le remboursement de la dette à long terme prévu jusqu'en 2019 était de € 9 millions en 2016, € 158 millions en 2017, € 400 millions en 2018 et € 119 millions en 2019, compte tenu de l'effet des swaps de taux d'intérêt et de devises.

Les notations attribuées aux dettes à long terme du Groupe Delhaize par Standard & Poor's et Moody's sont respectivement BBB (stable) et Baa3 (rating under review). Ces notations de crédit reposent sur les garanties croisées mises en place entre le Groupe Delhaize et de manière substantielle toutes les filiales américaines du Groupe Delhaize, par lesquelles les entités garantissent mutuellement leurs obligations de dettes financières. Le Groupe Delhaize améliore sa notation de crédit « investment grade » pour refinancer de manière optimale la dette arrivant à échéance.

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

Risques Liés aux Taux d'Intérêt

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

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

Le Groupe Delhaize évalue ses risques liés aux taux d'intérêt chaque trimestre et à la mise en place de chaque nouvelle opération de financement. Dans le cadre de la gestion de ses risques en matière de taux d'intérêt, le Groupe peut conclure des contrats de swap de taux d'intérêts (voir Note 19 « Instruments financiers dérivés et comptabilité de couverture » aux comptes annuels). À la fin de l'année 2015, 88% des dettes financières après swaps du Groupe portaient un taux d'intérêt fixe (2014 : 80,4%; 2013 : 74,3%).

L'analyse de sensibilité présentée dans le tableau ci-dessous mesure l'impact sur les résultats financiers et les capitaux propres (toutes les autres variables restant inchangées) d'un déplacement parallèle de la courbe des taux d'intérêts. Le déplacement 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%.

Sensibilité aux fluctuations de taux d'intérêt⁽¹⁾

DEVISE	IMPACT SUR LES RÉSULTATS FINANCIERS ⁽¹⁾	IMPACT SUR LES CAPITAUX PROPRES
AU 31 DÉCEMBRE 2015		
Euro	€ 0,07 million	-
Dollar américain	€ 0,13 million	€ 2,1 million
Total	€ 0,20 million	€ 2,1 million
AU 31 DÉCEMBRE 2014		
Euro	€ 0,04 million	-
Dollar américain	€ 0,09 million	€ 0,4 million
Total	€ 0,13 million	€ 0,4 million
AU 31 DÉCEMBRE 2013		
Euro	€ 0,11 million	-
Dollar américain	€ 0,08 million	€ 0,2 million
Total	€ 0,19 million	€ 0,2 million

(1) 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, y compris des instruments financiers dérivés tels que des swaps de devises et des instruments à terme (voir Note 19 aux comptes annuels "Instruments financiers dérivés et comptabilité de couverture").

Risques Liés à la Conversion

Les états financiers consolidés du Groupe Delhaize sont présentés en euros. Les résultats d'exploitation et la position financière de chacune des entités du Groupe Delhaize dont la devise fonctionnelle n'est pas l'euro, doivent être convertis en euros au taux de change applicable afin d'être intégrés dans les états financiers consolidés du Groupe (voir aussi Note 2.3 aux comptes annuels « Résumé des méthodes comptables significatives » en ce qui concerne la conversion de devises étrangères).

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

Si le taux de change moyen du dollar américain avait été supérieur/ inférieur de 1 centime et que toutes les autres variables étaient restées inchangées, le bénéfice net du Groupe aurait augmenté/diminué de € 3 millions en 2015 (€ 2 millions en 2014 et € 1 million en 2013), 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 référence du Groupe n'affecte pas les flux de trésorerie dans les devises locales.

En 2015, 75% de l'EBITDA du Groupe a été généré en dollars américains (77% et 64% en 2014 et 2013, respectivement). Au 31 décembre 2015, compte tenu des swaps de devises, 63% de la dette financière du Groupe était libellé en dollars américains (66% et 69% en 2014 et 2013, respectivement).

Risques Liés aux Transactions

L'exposition du Groupe aux risques liés aux fluctuations des taux de change dans ses activités commerciales 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 entités reportant qui les détiennent, comme les créances et les dettes commerciales libellées dans une devise étrangère, les actifs financiers classés comme disponibles en vue de la vente, les instruments financiers dérivés, les instruments financiers non désignés en tant que relation de couverture et les emprunts libellés dans une devise étrangère. Si au 31 décembre 2015, le dollar américain s'était renforcé/affaibli de 23% (estimation basée sur l'écart-type des volatilités journalières du taux de change euro/dollar américain durant l'année 2015, avec un intervalle de confiance de 95%), les bénéfices nets du Groupe (toutes les autres variables restant inchangées) auraient été supérieurs/inférieurs de € 13 millions (2014 et 2013 : € 5 millions et € 4 millions de plus/de moins avec une variation des taux de 12% et 14% respectivement).

Risques de Crédit et de Contrepartie

Le risque de crédit est le risque de perte financière qu'une partie à un accord peut causer à l'autre partie en ne s'acquittant pas de son obligation. Les risques de crédit regroupent les créances commerciales, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les dépôts à court terme et les instruments dérivés.

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

Les risques de crédit sur les créances commerciales sont principalement liés à l'activité de commerce de gros en Belgique. Bien que la Société couvre une partie de ces risques par la conclusion de polices d'assurance-crédit auprès d'assureurs externes, la majeure partie de l'exposition est auto-assurée. 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 annuels 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 n'est pas exclu 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 contrôlée de manière continue 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 de minimiser la concentration du risque.

Risques Liés aux Régimes de Retraite

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

Un régime à cotisations définies est un régime d'avantages postérieurs à l'emploi en vertu duquel le Groupe Delhaize et/ou le collaborateur verse des cotisations fixes, 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 ultérieure des investissements réalisés avec ces fonds. En Belgique, les régimes à cotisation définie incluent un rendement minimum garanti, qui est en partie garanti par une société d'assurances externe qui reçoit et gère les cotisations. Ces régimes présentent certaines caractéristiques des régimes à prestations définies (comme discuté ci-après) qui peuvent résulter en un sous-financement en raison de la baisse du rendement des investissements à long terme à faible risque. Le Groupe Delhaize surveille dans quelle mesure ces régimes peuvent entraîner un éventuel passif, et comptabilise le cas échéant les expositions significatives au bilan.

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

Le Groupe Delhaize a des régimes à prestations définies dans plusieurs de ses sociétés et environ 20% des collaborateurs du Groupe Delhaize étaient couverts par des régimes à prestations définies à la fin de l'année 2015.

Si, à la date de clôture du bilan, la juste valeur des actifs d'un régime à prestations définies est inférieure aux obligations au titre des prestations définies (déterminées sur la base d'hypothèses actuarielles), le Groupe encourt à ce moment-là un « risque théorique de sous-financement ».

À la fin de l'année 2015, le Groupe Delhaize a comptabilisé à ce titre une provision nette de € 127 millions (2014 : € 135 millions ; 2013 : € 117 millions) pour couvrir ce sous-financement.

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

Risques d'Assurance

Le Groupe gère ses risques assurables au moyen d'une combinaison d'assurances externes et d'assurance en propre. Le Groupe Delhaize utilise un programme d'assurance en propre captive pour générer de la flexibilité et optimiser les coûts. Dans sa décision de contracter des assurances externes ou de recourir à une assurance en propre, le Groupe évalue la fréquence et l'ampleur des pertes, son expérience dans l'atténuation des risques au travers de programmes de sécurité et d'autres programmes internes de prévention du risque, ainsi que le coût et les conditions des assurances externes, mais aussi le caractère obligatoire des couvertures d'assurance externe.

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

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

Les provisions d'assurance en propre 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 futures, 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 du Groupe Delhaize supérieures aux provisions existantes.

Des provisions d'assurance en propre sont enregistrées au passif du bilan pour un montant de € 161 millions au 31 décembre 2015. Pour plus d'informations sur l'assurance en propre, voir la Note 20.2 aux comptes annuels « Provisions d'assurance en propre ». Par ailleurs les investissements correspondants détenus pour couvrir le risque d'assurance en propre sont décrits dans la Note 11 aux comptes annuels « 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 d'assurance en propre sont supérieures aux provisions existantes, la situation financière du Groupe et les résultats des activités peuvent 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 concernent entre autres des questions relatives au personnel et à l'emploi, des dommages corporels, des plaintes relatives au droit de la concurrence, des actions en responsabilité relatives aux produits, des actions en responsabilité pour atteinte à l'environnement, des plaintes liées à des obligations contractuelles, ainsi que d'autres procédures survenant dans le cours normal de ses 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 soit nécessaire pour remplir l'obligation, et que le montant d'une telle obligation peut être estimé de manière fiable. Au 31 décembre 2015, le Groupe estime avoir comptabilisé les provisions adéquates pour de tels risques. Tout litige implique cependant des risques et des résultats inattendus qui pourraient entraîner un impact négatif sur les états financiers du Groupe. Pour plus d'informations sur les litiges en cours, voir la Note 34 aux comptes annuels « Passifs éventuels et garanties financières ».

Risques Liés aux Législations

Le Groupe Delhaize est soumis aux lois et règlements nationaux, fédéraux, régionaux, locaux dans chaque pays où il est présent, et qui se rapportent, entre autres, aux zonages, à l'usage des terrains, aux restrictions liées à la concurrence, à la sécurité sur le lieu de travail, à la santé et à la sécurité publiques, à la protection de l'environnement, au droit d'information de la communauté, à la sécurité de l'information et la protection des données, et à la vente d'alcool, de tabac et de produits pharmaceutiques. Certaines juridictions réglementent l'octroi de licences aux supermarchés, y compris les licences liées à la vente de boissons alcoolisées. Dans certaines juridictions, le Groupe Delhaize ne peut pas vendre de boissons alcoolisées dans ses magasins. Les employeurs sont également soumis aux lois régissant leur relation avec les collaborateurs, y compris les exigences 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 le s revenus et la rentabilité des magasins du Groupe et pourraient avoir un impact sur ses activités, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

Le Groupe est soumis à un ensemble d'obligations en matière de droit de la concurrence et de législations similaires dans les pays dans lesquels il est présent. Dans certains pays, le Groupe possède un nombre élevé de magasins, ce qui peut rendre plus difficiles de futures importantes 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 a été exposé et peut dans le futur être exposé à des allégations de, 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 gestion à se défendre contre de telles allégations. Si de telles allégations devaient être avérées, le Groupe Delhaize peut être soumis à des amendes importantes, des dommages et intérêts et autres frais et sa réputation peut être affectée.

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

Risques Liés à la Responsabilité des Produits

L'emballage, le marketing, la distribution et la vente de produits alimentaires comprennent un risque inhérent d'exposition à des actions en responsabilité relative aux produits et au rappel de produits. Des produits peuvent contenir des contaminants qui peuvent être distribués par inadvertance par le Groupe Delhaize. Ces contaminants peuvent, 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 action en responsabilité relative aux produits aboutit, les assurances du Groupe peuvent ne pas suffire pour couvrir toutes les charges qui peuvent en résulter, et le Groupe peut 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 action 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 règlements en matière de sécurité alimentaire, lesquelles sont activement suivies.

Risques Liés à la Responsabilité Environnementale

Le Groupe Delhaize est soumis à des lois et règlements régissant ses activités qui peuvent avoir un impact négatif sur l'environnement. Le Groupe Delhaize peut être tenu de procéder à un assainissement et être soumise aux obligations qui y sont liées, 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 et que ces pollutions de l'environnement aient été commises par le Groupe ou par un propriétaire ou exploitant antérieur. Le Groupe a instauré des procédures de contrôle dans ses sociétés opérationnelles afin d'identifier, d'établir le niveau de priorité et de résoudre les conditions environnementales défavorables.

Risques Liés aux Contrôles Internes

Le Groupe Delhaize évalue de manière régulière la qualité et l'efficacité de ses contrôles internes. En raison de ses limites inhérentes, il est possible que le contrôle interne du reporting financier n'empêche pas ou ne détecte pas des déclarations inexactes. C'est la raison pour laquelle 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 ne parvient pas à maintenir l'adéquation de ses contrôles internes, y compris tout manquement 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 reporting financiers.

Le rapport annuel 2014 (document 20-F) du Groupe comprend la conclusion du management que le contrôle interne du Groupe relatif au reporting financier est efficace au 31 décembre 2014. Dans ce même document, le commissaire conclut que le Groupe a maintenu, à tout égard important, un contrôle efficace sur le reporting financier au 31 décembre 2014.

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 commerciales 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 dans son évaluation globale des provisions fiscales éventuelles et pense avoir enregistré les dettes fiscales adéquates pour les risques éventuels dans ses états financiers consolidés. Des résultats inattendus de ces contrôles pourraient avoir un impact négatif sur les états financiers du Groupe Delhaize. Pour de plus amples informations sur les contrôles fiscaux dans les juridictions où nous avons des activités, voir Note 34 aux comptes annuels « Passifs éventuels et garanties financières ».

RISQUES LIÉS À L'INTENTION DE FUSION AVEC Ahold

► RISQUES LIÉS AUX LÉGISLATIONS

Avant que la fusion ne puisse être réalisée, toute période d'attente (ou prolongation de celle-ci) applicable à la fusion doit avoir expiré ou avoir été supprimée, et tous les approbations, consentements ou autorisations requis par rapport à la fusion doivent avoir été reçus, dans tous les cas, conformément à l'HSR Act et aux lois antitrust en vigueur dans l'UE et/ou, dans le cas d'un renvoi par la Commission européenne, en vigueur dans l'état membre concerné de l'UE, la République de Serbie et la République du Monténégro. Le 31 juillet 2015 et le 7 septembre 2015, Delhaize et Ahold ont obtenu l'autorisation antitrust dans la République de Serbie et dans la République du Monténégro, respectivement. Le 22 octobre 2015, la Commission européenne a renvoyé l'examen de la fusion à l'Autorité belge de la Concurrence. Lorsqu'elles décideront d'accorder l'approbation, le consentement ou l'autorisation antitrust requis, la FTC, aux États-Unis, et l'Autorité belge de la Concurrence, en Belgique, évalueront les effets de la fusion sur la concurrence au sein de leurs juridictions respectives. La réalisation de la fusion pourrait être retardée en raison du temps nécessaire pour satisfaire à la seconde demande ou aux autres demandes d'informations formulées(s) par les autorités réglementaires concernées. Les conditions générales de toute approbation, tout consentement et toute autorisation antitrust qui sont finalement accordés peuvent imposer des conditions, des échéances, des obligations ou restrictions quant à la conduite des affaires de la société combinée. Rien ne garantit que les autorités réglementaires n'imposeront pas des conditions, des échéances, des obligations ou des restrictions imprévues et que, dans la mesure où de telles conditions, échéances, obligations ou restrictions sont imposées, ces conditions, échéances, obligations ou restrictions n'auront pas pour effet de retarder la réalisation de la fusion ou d'imposer des coûts importants supplémentaires sur les revenus de la société combinée, ou de restreindre ceux-ci de manière substantielle, après la réalisation de la fusion. De plus, ni Delhaize ni Ahold ne peuvent garantir que ces conditions, échéances, obligations ou restrictions n'entraîneront pas l'ajournement ou l'abandon de la fusion.

► AUTRES CONDITIONS À LA RÉALISATION DE LA FUSION

En plus des approbations, consentements ou autorisations antitrust requises, la réalisation de la fusion est soumise à plusieurs autres conditions reprises dans la convention de fusion, dont certaines échappent au contrôle de Delhaize et Ahold, et toutes étant susceptibles d'empêcher, de retarder ou d'avoir d'une autre façon un effet négatif important sur la réalisation de la fusion. La réalisation de la fusion est conditionnée à, entre autres conditions, l'octroi des approbations requises des actionnaires respectifs de Delhaize et de Ahold, l'absence, le retrait, la résolution ou la levée de toute opposition manifestée par un créancier Ahold et l'absence de toute autre décision, injonction, jugement, décret ou autre action émanant d'une entité gouvernementale qui interdirait ou rendrait illégale la réalisation de la fusion conformément aux conditions de la convention de fusion. Delhaize ne peut prédire si ces autres conditions seront remplies ni quand elles seront remplies.

► PERTURBATIONS ÉVENTUELLES DES ACTIVITÉS DE DELHAIZE

Les parties avec lesquelles Delhaize ou ses filiales conduisent des affaires peuvent éprouver de l'incertitude par rapport à la fusion et les opérations y relatives, en ce compris en ce qui concerne les relations commerciales existantes ou à venir avec Delhaize, ses filiales ou la société combinée. Les relations commerciales de Delhaize ou de ses filiales peuvent faire l'objet de perturbations dans la mesure où des clients, des fournisseurs et d'autres personnes avec lesquelles Delhaize ou ses filiales entretiennent une relation commerciale peuvent retarder ou différer certaines décisions commerciales, ou pourraient décider de tenter de mettre fin à, modifier ou renégocier leurs relations avec Delhaize ou ses filiales, selon le cas, ou envisager de nouer des relations commerciales avec des parties autres que Delhaize, ses filiales ou la société combinée. Les circonstances décrites pourraient avoir un impact négatif sur les résultats d'exploitation, le flux de trésorerie et la position financière de Delhaize. Le risque et l'impact négatif liés à toute perturbation pourraient être exacerbés par un retard dans la réalisation de la fusion ou la cessation de la convention de fusion.

► RISQUE LIÉ AU DÉPART DES DIRIGEANTS ET AUTRES COLLABORATEURS CLÉS DE DELHAIZE

L'exécution des plans d'entreprise de Delhaize repose sur l'expérience et la connaissance du secteur forgées par ses dirigeants et autres collaborateurs clés. Les collaborateurs actuels et futurs de Delhaize peuvent éprouver de l'incertitude quant à leur rôle au sein de la société combinée après la réalisation de la fusion, ce qui peut avoir un impact négatif sur la capacité de Delhaize à attirer ou retenir des dirigeants et autres collaborateurs clés. Le risque lié au départ s'observe principalement au Group Support Office à Bruxelles et dans les bureaux situés aux États-Unis. Nous avons estimé que l'actuel risque potentiel lié au départ était relativement modéré et estimons que les actuels mécanismes d'incitants à long terme et que les processus de communication interne suffisent à maintenir ce risque à un niveau acceptable.

États financiers

82	BILAN CONSOLIDÉ
84	COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉ
85	ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL
86	ÉTAT CONSOLIDÉ DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES
88	TABEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ
89	NOTES AUX COMPTES CONSOLIDÉS
89	1. Information générale
89	2. Méthodes comptables significatives
106	3. Information sectorielle
110	4. Regroupements d'entreprises et acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle
110	5. Désinvestissements, groupes destinés à être cédés / actifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées
113	6. Goodwill
116	7. Immobilisations incorporelles
119	8. Immobilisations corporelles
122	9. Immeubles de placement
123	10. Catégorisation et compensation d'instruments financiers
130	11. Investissements en titres de placement
130	12. Autres actifs financiers
130	13. Stocks
131	14. Créances
132	15. Trésorerie et équivalents de trésorerie
133	16. Capitaux propres
136	17. Dividendes
137	18. Passifs financiers
144	19. Instruments financiers dérivés et comptabilité de couverture
147	20. Provisions
150	21. Avantages du personnel
162	22. Impôts sur le résultat
165	23. Charges à payer
165	24. Charges des activités poursuivies par nature
165	25. Coût des ventes
166	26. Charges liées aux avantages du personnel
166	27. Autres produits d'exploitation
166	28. Autres charges d'exploitation
167	29. Résultat financier
168	30. Pertes (profits) de change nets
168	31. Bénéfice par action
169	32. Informations relatives aux parties liées
170	33. Engagements
170	34. Passifs éventuels et garanties financières
171	35. Événements postérieurs à la date du bilan
172	36. annonce d'intention de fusion avec Royal Ahold
174	37. Liste des sociétés consolidées et des coentreprises
177	INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES
181	APERÇU FINANCIER HISTORIQUE
182	DÉCLARATION DES PERSONNES RESPONSABLES
183	RAPPORT DU COMMISSAIRE
185	COMPTES STATUTAIRES RÉSUMÉS DU GROUPE DELHAIZE SA

Bilan consolidé

Actifs

(en millions de €)	Note	2015	2014	2013
Goodwill	6	3 465	3 147	2 959
Immobilisations incorporelles	7	800	763	732
Immobilisations corporelles	8	4 386	4 015	3 973
Immeubles de placement	9	97	84	100
Participations dans les sociétés mises en équivalence	37.2	36	30	24
Investissements en titres de placement	11	—	8	8
Autres actifs financiers	12	44	21	21
Impôts différés	22	81	46	71
Instruments dérivés	10.2, 19	9	9	1
Autres actifs non courants		32	49	41
Total actifs non courants		8 950	8 172	7 930
Stocks	13	1 476	1 399	1 353
Créances	14	640	623	618
Créances d'impôt		33	3	4
Investissements en titres de placement	11	176	149	126
Autres actifs financiers	12	55	18	25
Instruments dérivés	10.2, 19	—	2	40
Charges payées d'avance		88	72	70
Autres actifs courants		31	29	29
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15	1 579	1 600	1 149
		4 078	3 895	3 414
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	5.2	4	60	250
Total actifs courants		4 082	3 955	3 664
Total actifs		13 032	12 127	11 594

Passifs et capitaux propres

(en millions de €)	Note	2015	2014	2013
Capital	16	52	51	51
Prime d'émission	16	2 932	2 838	2 814
Actions propres	16	(53)	(63)	(66)
Bénéfice reporté	16	3 801	3 606	3 675
Autres réserves	16	(73)	(68)	(55)
Ecart de conversion cumulés	16	(491)	(917)	(1 351)
Capitaux propres		6 168	5 447	5 068
Participations ne donnant pas le contrôle	16	3	6	5
Total capitaux propres		6 171	5 453	5 073
Dettes à long terme	18.1	1 949	2 201	2 011
Dettes de location-financement	18.3	480	475	496
Impôts différés	22	404	302	443
Instruments dérivés	10.2, 19	71	26	8
Provisions	20, 21	381	432	355
Autres passifs non courants		65	58	64
Total passifs non courants		3 350	3 494	3 377
Dettes à long terme - partie courante	18.1	10	1	228
Dettes de location-financement	18.3	75	69	59
Instruments dérivés	10.2, 19	—	—	3
Provisions	20, 21	175	188	90
Découverts bancaires		—	—	4
Impôts à payer		44	77	44
Dettes commerciales		2 510	2 112	1 993
Charges à payer	23	495	525	526
Autres passifs courants		202	168	139
		3 511	3 140	3 086
Passifs associés aux actifs détenus en vue de la vente	5.2	—	40	58
Total passifs courants		3 511	3 180	3 144
Total passifs		6 861	6 674	6 521
Total passifs et capitaux propres		13 032	12 127	11 594

Compte de résultats consolidé

(en millions de €)	Note	2015	2014	2013
Revenus		24 395	21 361	20 593
Coût des ventes	24, 25	(18 473)	(16 222)	(15 579)
Bénéfice brut		5 922	5 139	5 014
<i>Marge brute</i>		24,3%	24,1%	24,3%
Autres produits d'exploitation	27	115	119	127
Charges administratives et commerciales	24	(5 170)	(4 503)	(4 347)
Autres charges d'exploitation	28	(171)	(332)	(257)
Bénéfice d'exploitation		696	423	537
<i>Marge d'exploitation</i>		2,9%	2,0%	2,6%
Charges financières	29.1	(240)	(188)	(193)
Produits des investissements	29.2	4	16	9
Quote-part dans le résultat net des participations mises en équivalence	37.2	6	4	4
Bénéfice avant impôts et activités abandonnées		466	255	357
Charge d'impôt	22	(97)	(66)	(85)
Bénéfice net des activités poursuivies		369	189	272
Résultat des activités abandonnées (net d'impôt)	5.3	(2)	(99)	(90)
Bénéfice net		367	90	182
Bénéfice net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		1	1	3
Bénéfice net attribuable aux actionnaires du Groupe (bénéfice net, part du Groupe)		366	89	179

(en €)	
Résultats par action	31
De base	
Bénéfice net des activités poursuivies, part du Groupe	3,59
Bénéfice net, part du Groupe	3,57
Dilué	
Bénéfice net des activités poursuivies, part du Groupe	3,56
Bénéfice net, part du Groupe	3,54

(en milliers)	
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	
De base	102 647
Dilué	103 630

Etat consolidé du résultat global

(en millions de €)	Note	2015	2014	2013
Bénéfice net		367	90	182
Réévaluations des passifs (actifs) au titre des prestations définies		3	(14)	11
Crédit (charge) d'impôt		—	4	(4)
Réévaluations des passifs (actifs) au titre des prestations définies, nets d'impôt	16, 21	3	(10)	7
Total des éléments qui ne seront pas reclassés dans le résultat net		3	(10)	7
Profits (pertes) différés sur couvertures de flux de trésorerie abandonnées		—	—	—
Ajustement de reclassement dans le résultat		—	—	1
Crédit (charge) d'impôt		—	—	(1)
Profits (pertes) différés sur couvertures de flux de trésorerie abandonnées, nets d'impôt	16, 19	—	—	—
Profits (pertes) non réalisés sur actifs financiers disponibles à la vente		(2)	4	(6)
Ajustement de reclassement dans le résultat		—	—	—
Crédit (charge) d'impôt		—	(1)	1
Profits (pertes) non réalisés sur actifs financiers disponibles à la vente, nets d'impôt	16	(2)	3	(5)
Profits (pertes) sur variations des cours des monnaies étrangères		420	433	(170)
Ajustement de reclassement dans le résultat		—	(5)	(1)
Profits (pertes) sur variations des cours des monnaies étrangères	16	420	428	(171)
Total des éléments qui sont ou qui pourraient être reclassés dans le résultat net		418	431	(176)
Autres éléments du résultat global		421	421	(169)
Attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle		—	—	—
Attribuables aux actionnaires du Groupe		421	421	(169)
Résultat global total de l'année		788	511	13
Attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	16	1	1	3
Attribuable aux actionnaires du Groupe		787	510	10

Etat consolidé des variations des capitaux propres

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

Attribuable aux actionnaires du Groupe											
	Capital émis		Actions propres			Autres réserves			Participa- tions ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres	Total capitaux propres
	Nombre d'actions	Montant	Prime d'émission	Nombre d'actions	Montant	Bénéfice reporté	Réserve pour couvertures flux de trésorerie abandonnées	Réserve pour actifs financiers disponi- bles à la vente			
Situation au 1^{er} janvier 2013	101 921 498	51	2 791	1 044 135	(59)	3 638	(9)	—	(50)	5 184	5 186
Autres éléments du résultat global	—	—	—	—	—	—	1	(5)	8	(169)	(169)
Bénéfice net	—	—	—	—	—	179	—	—	—	179	182
Résultat global total de la période	—	—	—	—	—	179	1	(5)	8	10	13
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)
Situation au 31 déc. 2013	102 449 570	51	2 814	1 200 943	(66)	3 675	(8)	(5)	(42)	5 068	5 073
Autres éléments du résultat global	—	—	—	—	—	—	(1)	2	(14)	434	421
Bénéfice net	—	—	—	—	—	89	—	—	—	89	90
Résultat global total de la période	—	—	—	—	—	89	(1)	2	(14)	510	511
Augmentations de capital	369 483	—	14	—	—	—	—	—	—	14	14
Rachat d'actions propres	—	—	—	190 139	(10)	—	—	—	—	(10)	(10)
Actions propres vendues dans le cadre de l'exercice de stock options	—	—	(2)	(275 988)	13	—	—	—	—	11	11

Tableau des flux de trésorerie consolidé

(en millions de €)	Note	2015	2014	2013
Opérations d'exploitation				
Bénéfice net attribuable aux actionnaires du Groupe (bénéfice net, part du Groupe)		366	89	179
Bénéfice net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		1	1	3
Ajustements pour:				
Quote-part dans le résultat net des participations mises en équivalence		(6)	(4)	(4)
Amortissements		666	593	599
Pertes de valeur	28	30	306	231
Réductions de valeur sur créances commerciales	14	10	8	15
Rémunération fondée sur des actions	21.3	9	12	16
Charge d'impôt	22	86	18	60
Charges financières		241	198	211
Produits des investissements		(3)	(25)	(10)
Autres éléments sans effet de trésorerie		8	(3)	(8)
Evolution des actifs et passifs d'exploitation:				
Stocks		31	77	(75)
Créances commerciales		(17)	(3)	(1)
Charges payées d'avance et autres actifs		(13)	(1)	(12)
Dettes commerciales		291	65	163
Charges à payer et autres passifs		(40)	9	115
Provisions		(111)	116	(3)
Intérêts payés		(185)	(188)	(198)
Intérêts perçus		19	13	12
Impôts payés		(109)	(134)	(108)
Augmentation de la trésorerie provenant des opérations d'exploitation		1 274	1 147	1 185
Opérations d'investissement				
Acquisitions d'entreprises, déduction faite de la trésorerie et des équivalents de trésorerie acquis	4.1	(11)	(20)	13
Cessions d'entreprises, déduction faite de la trésorerie et des équivalents de trésorerie cédés	5.1	16	167	15
Acquisitions d'immobilisations corporelles (investissements)	8, 9	(703)	(528)	(486)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles (investissements)	7	(71)	(78)	(79)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		18	68	33
Cessions et échéances de (investissements en) titres de placement, nets		(3)	(2)	(43)
Cessions et échéances de (investissements en) dépôts à terme, nets		(4)	9	(13)
Cessions et échéances (acquisitions) d'autres actifs financiers		(33)	1	(12)
Diminution de la trésorerie provenant des opérations d'investissement		(791)	(383)	(572)
Opérations de financement				
Produit de l'exercice de warrants et de stock options	16	111	24	12
Rachat d'actions propres	16	(23)	(10)	(15)
Acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle	4.2	(12)	—	—
Dividendes payés	17	(165)	(158)	(142)
Echéances de montants placés en trust		1	—	—
Emprunts à long terme		3	11	7
Coûts de transaction de rachat de dettes	18.1	(40)	—	—
Remboursements d'emprunts à long terme	18.1	(402)	(225)	(168)
Remboursements de contrats de location-financement	18.3	(67)	(54)	(52)
Règlement d'instruments dérivés	19	4	29	(1)
Diminution de la trésorerie provenant des opérations de financement		(590)	(383)	(359)
Impact des variations de taux de change		86	72	(28)
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		(21)	453	226
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de la période	15	1 600	1 147 ⁽¹⁾	921
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de la période	15	1 579	1 600	1 147 ⁽¹⁾

(1) 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 sept pays sur trois continents.

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

Les comptes consolidés pour l'année se terminant le 31 décembre 2015, 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 2 mars 2016, sous réserve de l'approbation des comptes annuels non consolidés par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale Ordinaire qui aura lieu le 26 mai 2016. 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 2015, 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 2015, 2014 et 2013 comprennent dès lors les résultats de ses filiales américaines pour les 52 semaines se terminant le 2 janvier 2016, les 53 semaines se terminant le 3 janvier 2015 et les 52 semaines se terminant le 28 décembre 2013, 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. Enfin, en ce qui concerne les régimes de retraite à prestations définies, les passifs (actifs) nets au titre des prestations définies ont été mesurés à la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies, diminuée de la juste valeur des actifs des régimes, comme expliqué dans la Note 21.1.

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

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

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

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

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

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

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

Les informations à fournir liées à la juste valeur pour les instruments financiers et les actifs non financiers qui sont évalués à leur juste valeur ou pour lesquels la juste valeur est présentée sont résumées dans les notes individuelles respectives.

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

Les méthodes comptables adoptées sont identiques à celles de l'exercice précédent, à l'exception des référentiels de l'IASB nouveaux, amendés ou révisés suivants, en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2015:

- Amendements à la norme IAS 19 *Régimes à prestations définies: Cotisations par les employés*
- Améliorations annuelles des Cycles 2010-2012 et 2011-2013.

L'adoption de ces référentiels officiels nouveaux, amendés ou révisés n'a pas eu d'impact significatif sur la présentation des états financiers ou sur la performance du Groupe.

2.3 Résumé des méthodes comptables significatives

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

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. Le Groupe réévalue s'il contrôle ou non une participation si des faits et circonstances indiquent que les éléments de contrôle ont subi des changements. 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 37.

- **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, y compris les coûts de transaction. 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, le cas échéant, 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 (après impôt) 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 37).

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

Regroupements d'entreprises et goodwill

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés en utilisant la méthode d'acquisition. Selon cette méthode, le coût d'une acquisition est mesuré comme étant le total de la contrepartie transférée, évaluée à la juste valeur à la date d'acquisition, et du montant de toute participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise. Pour chaque regroupement d'entreprises, l'acquéreur évalue la participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise, soit à la juste valeur soit à la quote-part proportionnelle des actifs nets identifiables de l'entreprise acquise. Les coûts d'acquisition encourus sont comptabilisés en résultat et inclus dans les "Charges administratives et commerciales." Lorsque le Groupe Delhaize acquiert une entreprise, il détermine la classification et la désignation appropriées des actifs financiers acquis et des passifs financiers repris sur base des faits et circonstances à la date d'acquisition (à l'exception des contrats de location et d'assurance, qui sont classés sur la base des termes contractuels et d'autres facteurs existant au commencement des contrats respectifs). Cette évaluation inclut la séparation des dérivés incorporés dans des contrats hôtes par la société acquise. Si le regroupement d'entreprises a été effectué par étapes, la juste valeur à la date d'acquisition de la participation antérieurement détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise est réévaluée à la juste valeur à la date d'acquisition par le biais du compte de résultats. Toute contrepartie éventuelle à transférer par l'acquéreur sera initialement comptabilisée, et ensuite évaluée, à la juste valeur via le compte de résultats, 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		
		2015	2014	2013	2015	2014	2013
1 USD	Etats-Unis	0,918527	0,823655	0,725111	0,901307	0,752729	0,752955
1GBP	Royaume Uni	1,362398	1,283862	—	1,377790	1,251564	—
100 RON	Roumanie	22,104332	22,307486	22,366361	22,495164	22,503769	22,629554
100 RSD	Serbie	0,822166	0,826720	0,872296	0,828295	0,852442	0,883861
100 ALL	Albanie	0,728438	0,713572	0,713267	0,715564	0,714439	0,712911
100 IDR	Indonésie	0,006649	0,006633	0,005965	0,006725	0,006350	0,007217

Le lev bulgare (BGN) et le mark bosnien (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	indéterminée
• 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 annuellement à un test de dépréciation et lorsqu'il existe une indication qu'un actif pourrait 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 est encore justifiée. Dans le cas contraire, les actifs font 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 séparément. 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 (à savoir lui appartenant ou loué en vertu d'un contrat de location-financement) 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 détenu 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 durée la plus courte entre la durée d'utilité estimée d'actifs similaires et 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. Les stocks sont régulièrement revus et dépréciés sur une base individuelle lorsque la valeur nette de réalisation anticipée (prix de vente estimé dans le cours normal des affaires, diminué des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente) est inférieure à la valeur comptable des stocks. Lorsque la cause de dépréciation des stocks cesse d'exister, celle-ci est reprise.

Le Groupe Delhaize reçoit des interventions et crédits de fournisseurs, notamment pour des promotions en magasin, des publicités conjointes, l'introduction de nouveaux produits et des remises liées aux volumes achetés. Le Groupe a une stricte présomption réfutable que toutes ces "interventions fournisseurs", ainsi que les remises sous forme d'escompte, représentent une réduction du coût des stocks et sont dès lors comptabilisées en résultat lors de la vente du produit, à moins qu'elles ne représentent le remboursement d'un coût spécifique, incrémental et identifiable encouru par le Groupe pour vendre le produit du fournisseur. Dans ce cas, elles sont immédiatement comptabilisées en réduction des charges administratives et commerciales correspondantes. L'estimation des interventions obtenues des fournisseurs nécessite dans certains cas le recours à des hypothèses et au jugement pour déterminer l'atteinte de niveaux requis d'achat ou de vente et pour estimer la rotation des stocks concernés.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

Dépréciation des actifs non financiers

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

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

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

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

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

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

Actifs financiers non dérivés

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

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

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

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

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

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

Pour les actifs financiers disponibles à la vente, le Groupe évalue lors de chaque date de clôture si des indications objectives montrent qu'un placement ou une série de placements est déprécié. Pour les investissements en instruments de dette, la dépréciation est évaluée sur la base des mêmes critères que les actifs financiers évalués au coût amorti (voir ci-dessus "Prêts et créances"). Les intérêts continuent à être comptabilisés sur base du taux d'intérêt effectif initial appliqué à la valeur comptable diminuée de l'actif. Si, lors d'une période ultérieure, la juste valeur d'un instrument de dette augmente et que l'augmentation peut être liée de manière objective à un événement survenu après que les pertes de valeur ont été comptabilisées dans le compte de résultats, les pertes de valeur sont reprises via le compte de résultats. Pour les investissements en instruments de capitaux propres, les indications objectives de dépréciation comprennent la baisse significative ou prolongée de la juste valeur du placement en deçà de son coût. Lorsqu'il y a une indication de dépréciation, la perte cumulée - mesurée comme l'écart entre le coût d'acquisition et la juste valeur actuelle, diminuée des pertes de valeur comptabilisées précédemment dans le compte de résultats - est déduite des capitaux propres et comptabilisée dans le compte de résultats. Les pertes de valeur sur les placements en instruments de capitaux propres ne sont pas reprises via le compte de résultats. Les augmentations de juste valeur après dépréciation sont comptabilisées directement dans les autres éléments du résultat global.

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

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

Passifs financiers non dérivés

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

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

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

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

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

Instruments financiers dérivés

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

- **Couvertures économiques:** le Groupe Delhaize ne détient ni n'émet de dérivés à des fins spéculatives ou commerciales. 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 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. Étant donné que le Groupe Delhaize conclut des contrats d'instruments financiers dérivés uniquement à des fins de couverture économique, le classement des variations de juste valeur du dérivé suit l'instrument sous-jacent (si l'élément couvert économiquement est un actif financier, les variations de juste valeur du dérivé sont classées en tant que "Produits des investissements", Note 29.2; si l'instrument sous-jacent est un passif financier, les variations de juste valeur du dérivé sont classées en tant que "Charges financières", Note 29.1).

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

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

Compensation d'instruments financiers

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

Comptabilité de couverture

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

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

- Les *Couvertures de flux de trésorerie* sont utilisées pour protéger le Groupe contre les fluctuations dans les flux de trésorerie futurs d'actifs ou passifs comptabilisés au bilan, provenant d'engagements fermes (en cas de risque de devises) ou de transactions prévues hautement probables. Dans une telle relation de couverture de flux de trésorerie, les variations de juste valeur de l'instrument de couverture sont comptabilisées directement dans les autres éléments du résultat global pour la partie efficace de la couverture. Les variations de juste valeur relatives à la partie inefficace de la couverture sont comptabilisées en résultat. Les montants cumulés dans les autres éléments du résultat global sont recyclés dans le compte de résultats durant les périodes où l'élément couvert a un impact sur les résultats (par exemple, lorsque la vente prévue qui est couverte a lieu).
Si l'instrument de couverture ne satisfait plus aux critères de la comptabilité de couverture, expire ou est vendu, est résilié ou exercé, ou si la désignation est révoquée, la comptabilité de couverture est alors abandonnée de manière prospective. Les résultats cumulés comptabilisés précédemment dans les autres éléments du résultat global et présentés dans la réserve pour couverture des flux de trésorerie y demeurent jusqu'à ce que l'élément couvert affecte le résultat.
- Les *Couvertures de juste valeur* sont utilisées pour couvrir la juste valeur d'actifs ou passifs comptabilisés au bilan ou d'engagements fermes non encore comptabilisés dans les instruments financiers. S'il est désigné comme couverture de juste valeur, le profit ou la perte découlant de la réévaluation d'un instrument de couverture de juste valeur est comptabilisé en résultat. Le profit ou la perte sur l'élément couvert attribuable au risque couvert est comptabilisé en résultat en ajustant la valeur comptable de l'élément couvert. Le Groupe Delhaize couvre généralement des passifs financiers. De même que pour les couvertures économiques, les variations de l'instrument de couverture suivent l'élément couvert. Elles sont dès lors généralement présentées dans le compte de résultats comme "Charges financières" (voir Note 29.1).
- Les *Couvertures d'un investissement net*: Le Groupe Delhaize ne couvre actuellement aucun de ses investissements nets dans aucune de ses activités à l'étranger.

Capital social et actions propres

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

contrepartie reçue, nette des coûts additionnels de transaction directement imputables et des effets fiscaux s'y rapportant, est comptabilisée dans les capitaux propres attribuables aux détenteurs d'actions de la société.

Impôt sur le résultat

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

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

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

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

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

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

Les positions fiscales incertaines, le cas échéant, sont évaluées en supposant que les autorités fiscales examineront les montants qui leur sont déclarés en toute connaissance de cause.

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

Provisions

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

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

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

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

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

- *Assurance en propre*: 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 d'assurance en propre est déterminée de manière actuarielle, sur base des sinistres déclarés et de l'estimation des sinistres survenus mais non encore déclarés.
- Des *provisions de restructuration* sont comptabilisées lorsque le Groupe a approuvé un plan de restructuration officiel détaillé et lorsque la restructuration a, soit débuté, soit été communiquée aux personnes concernées. Toute provision de restructuration ne contient que les charges qui résultent directement de la restructuration et qui ne sont pas associées aux activités ordinaires du groupe. Les futures pertes d'exploitation ne sont dès lors pas provisionnées.
- IFRIC 21 *Droits ou taxes*, une interprétation de la norme IAS 37 *Provisions*, requiert la comptabilisation d'un droit ou d'une taxe imposé(e) par une disposition légale émise par un gouvernement (qu'il soit un gouvernement local, national ou international, une agence gouvernementale ou un organisme similaire) lorsque le Groupe ne peut plus éviter la sortie d'avantages économiques par ses propres actions.

Avantages du personnel

- Un *régime à cotisations définies* est un régime d'avantages postérieurs à l'emploi en vertu duquel le Groupe verse une cotisation définie et n'a pas d'obligation juridique ou implicite de payer des cotisations supplémentaires quel que soit le résultat du placement des fonds détenus pour le paiement d'avantages futurs. Le Groupe verse des cotisations pour les régimes à cotisations définies sur base obligatoire, contractuelle ou volontaire. Les cotisations sont comptabilisées comme "Charges de rémunération" lorsqu'elles sont dues (voir Note 21.1). Les cotisations prépayées sont comptabilisées comme actif dans la mesure où le remboursement en espèces ou une réduction des paiements futurs est disponible.
- Les *régimes à cotisations définies des sociétés belges du Groupe Delhaize* comprennent un rendement minimum garanti légal. Ce rendement minimum est généralement assuré par une compagnie d'assurances externe qui reçoit et gère toutes les cotisations aux régimes. Etant donné que le rendement légalement garanti par cette compagnie d'assurances peut être inférieur au rendement légalement requis, ces régimes possèdent également certaines caractéristiques propres aux régimes à prestations définies, le Groupe étant exposé aux risques d'investissement et de financement liés à l'éventuelle différence de rendements, le cas échéant (voir Note 21.1 pour plus de détails concernant les régimes belges).
- 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 "Coûts 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.

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

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

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

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

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

Comptabilisation des produits

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

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

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

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

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

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

Coût des ventes

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

Charges administratives et commerciales

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

Information sectorielle

Les secteurs opérationnels sont publiés conformément à l'information interne communiquée au principal décideur opérationnel qui est chargé d'allouer les ressources et d'évaluer la performance des secteurs opérationnels (voir Note 3).

Garantie financière

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

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

La préparation des comptes consolidés conformément aux normes IFRS amène le Groupe à effectuer des jugements, des estimations et des hypothèses qui ont un impact sur l'application des méthodes comptables et sur le montant des actifs, des passifs, des produits et des charges, et qui contiennent par nature un certain degré d'incertitude. Ces estimations sont basées sur l'expérience et sur des hypothèses que le Groupe Delhaize estime raisonnables en fonction des circonstances. Par définition, les résultats réels pourraient être et seront souvent différents de ces estimations. Dans le passé, les estimations du Groupe n'ont généralement pas différé significativement des résultats réels. Les révisions des estimations comptables sont comptabilisées pendant la période au cours de laquelle les estimations sont révisées et au cours de toute période future concernée.

L'information sur les principales méthodes comptables pour lesquelles l'incertitude des estimations et le jugement critique ont l'impact le plus significatif sur les montants repris dans les comptes consolidés est détaillée, sans y être limitée, dans les notes suivantes:

- Note 4.1 - Regroupements d'entreprises;
- Notes 6, 7, 8, 11, 14, 19 - Evaluation des actifs pour dépréciation et justes valeurs des instruments financiers;
- Notes 13, 25 - Comptabilisation des interventions fournisseurs;
- Note 20 - Provisions;
- Note 21 - Avantages du personnel; et
- Note 22 - Impôts sur le résultat.

2.5 Normes et interprétations publiées mais non encore entrées en vigueur

Les normes, amendements à des normes existantes, révisions de normes existantes ou interprétations suivants ont été publiés et sont obligatoires pour les périodes comptables du Groupe débutant le 1^{er} janvier 2016 ou pour des périodes ultérieures. Sauf indication contraire, le Groupe Delhaize est toujours en train d'évaluer l'impact de ces nouvelles normes, nouvelles interprétations ou nouveaux amendements sur ses comptes consolidés et n'a pas l'intention de les appliquer anticipativement:

- *Améliorations aux normes IFRS Cycle 2012 – 2014* (applicables aux périodes annuelles débutant après le 1^{er} janvier 2016): le 25 septembre 2014, l'IASB a publié une dernière série d'améliorations annuelles contenant cinq changements apportés à quatre référentiels de l'IASB. Le Groupe analyse actuellement ces amendements mais ne pense pas que ceux-ci auront un impact important sur ses comptes consolidés étant donné que la plupart des méthodes comptables du Groupe étaient déjà conformes avec les clarifications comprises dans ces améliorations.
- Amendements aux normes IAS 16 et IAS 38 *Clarification sur les modes d'amortissement acceptables* (applicables pour les périodes annuelles débutant après le 1^{er} janvier 2016): En 2014, l'IASB a publié des amendements aux normes IAS 16 et IAS 38. Les amendements à la norme IAS 16 interdisent d'amortir des éléments d'immobilisations corporelles en utilisant des méthodes basées sur les revenus tandis que les amendements à la norme IAS 38 introduisent la présomption selon laquelle les revenus ne constituent pas une base appropriée pour les amortissements d'un actif immobilisé, qui est réfutable uniquement dans deux circonstances limitées. Ces amendements n'auront aucun impact sur le Groupe.
- Amendements à la norme IFRS 11 *Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans une entreprise commune* (applicables pour les périodes annuelles débutant après le 1^{er} janvier 2016): Ces amendements à la norme IFRS 11 donnent des directives sur la manière de prendre en compte l'acquisition d'une entreprise commune qui constitue une entreprise au sens de la norme IFRS 3 *Regroupements d'entreprises*. Les amendements indiquent spécifiquement que les principes relatifs à la comptabilisation des regroupements d'entreprises doivent être appliqués. Les mêmes dispositions doivent être appliquées lors de la formation d'une entreprise commune si et seulement si une entreprise existante est apportée à l'entreprise commune par l'une des parties qui participent à l'entreprise commune. Cet amendement n'a jusqu'à présent aucun impact sur les comptes consolidés du Groupe.
- Amendements aux normes IFRS 10 et IAS 28 *Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise* (date à déterminer par l'IASB): En 2014, l'IASB a publié des amendements qui règlent un conflit entre les dispositions des normes IAS 28 et IFRS 10 en précisant que, dans le cadre d'une transaction impliquant une entreprise associée ou une coentreprise, la comptabilisation d'un profit ou d'une perte dépend du fait que les actifs vendus ou apportés constituent ou non une activité. L'amendement n'a jusqu'à présent aucun impact sur les comptes consolidés du Groupe. L'IASB a ensuite publié un nouvel amendement, reportant la date effective jusqu'au moment où il aura finalisé son projet d'étude sur la méthode de mise en équivalence.
- Amendements à la norme IAS 1 *Initiative Informations à fournir* (applicables pour les périodes annuelles débutant après le 1^{er} janvier 2016): Fin 2014, l'IASB a publié des amendements à la norme IAS 1 qui fournissent (a) une clarification sur la notion de matérialité, (b) des directives sur la liste des éléments à présenter dans l'état de la situation financière et dans le compte de résultats et des autres éléments du résultat global, qui peuvent être agrégés ou non en fonction des circonstances et sur les sous-totaux présentés dans ces états, (c) une clarification que la quote-part dans les autres éléments du résultat global des entreprises associées et des coentreprises mises en équivalence doit être présentée globalement sur une seule ligne en fonction de son reclassement ultérieur dans le compte de résultats et (d) des exemples supplémentaires de possibilités d'ordonner les notes.

- La norme IFRS 9 *Instruments financiers* (applicable pour les périodes annuelles débutant après le 1^{er} janvier 2018): En 2014, l'IASB a publié la version complète de la norme IFRS 9 qui remplacera les directives de la norme IAS 39 à partir de son entrée en vigueur.

La norme IFRS 9 conserve, mais simplifie légèrement le modèle d'évaluation mixte et établit trois catégories principales d'évaluation pour les actifs financiers (a) le coût amorti, (b) la juste valeur via les autres éléments du résultat global et (c) la juste valeur via le compte de résultats. La base de classification dépend du modèle d'entreprise de l'entité et des caractéristiques contractuelles des flux de trésorerie relatifs à l'actif financier. Les investissements en instruments de capitaux propres doivent être mesurés à leur juste valeur via le compte de résultats avec l'option irrévocable au début de présenter les changements de juste valeur dans les autres éléments du résultat global sans aucune possibilité de changement futur.

La norme introduit le modèle de pertes de crédit attendues et remplace le modèle de pertes de crédit encourues de la norme IAS 39. Le modèle de pertes de crédit attendues requiert de l'entité qu'elle prenne en compte les pertes de crédit attendues et leurs variations à chaque date de publication afin de refléter les évolutions du risque de crédit depuis la comptabilisation initiale. Cela revient à ce qu'il ne sera plus nécessaire qu'un événement de crédit survienne avant que des pertes de crédit soient comptabilisées.

Les passifs financiers n'ont subi aucun changement de classification et d'évaluation à l'exception de la comptabilisation dans les autres éléments du résultat global des variations liées au risque de crédit propre pour les passifs qui seront compris dans la catégorie d'évaluation « passifs mesurés à leur juste valeur via le compte de résultats », ce qui n'a jusqu'à présent pas d'impact sur le Groupe.

Enfin, la norme IFRS 9 conserve trois types de mécanismes de comptabilité de couverture, mais introduit une plus grande flexibilité quant aux types de transactions auxquelles la comptabilité de couverture peut être appliquée et assouplit, par exemple, les dispositions relatives à l'efficacité des couvertures en remplaçant les anciennes limites fixes sur les tests d'efficacité de couverture. Une relation économique est requise entre l'élément couvert et l'instrument de couverture, et le "ratio de couverture" doit être le même que celui utilisé par le management pour la gestion des risques. Une documentation détaillée est encore requise mais est différente de celle actuellement préparée selon la norme IAS 39, et doit inclure des informations sur les activités de gestion de risques de l'entité.

Sur base de l'information actuellement disponible, le Groupe a réalisé une évaluation générale préliminaire, qui pourraient encore changer suite à des analyses détaillées complémentaires. Le Groupe s'attend à ce que la norme IFRS 9 puisse avoir un certain impact sur les comptes consolidés, mais est dans l'impossibilité de fournir une estimation raisonnable tant que l'analyse complète n'est pas finalisée.

- La norme IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients* (applicable pour les périodes annuelles débutant après le 1^{er} janvier 2018): En 2014, l'IASB a publié la nouvelle norme de comptabilisation des produits qui établit un seul modèle global pour la comptabilité des produits tirés de contrats avec des clients. La norme supplantera entre autres les dispositions en vigueur actuellement, et pour le Groupe Delhaize plus particulièrement, la norme IAS 18 *Produits des activités ordinaires* et la norme IFRIC 13 *Programmes de fidélisation de la clientèle*.

Le modèle unique de la norme IFRS 15 a pour principe de base qu'une entité doit comptabiliser les produits de manière à traduire le transfert de biens ou services promis aux clients en un montant qui reflète la contrepartie escomptée par l'entité en échange de ces biens ou services.

La norme introduit une approche en 5 étapes pour la comptabilisation des produits et le nouveau terme "obligation de prestation" qui représente une promesse faite par l'entité dans le cadre d'un contrat avec un client sous la forme (a) d'un bien ou service (ou un ensemble de biens ou services) distinct, ou (b) d'une série de biens ou services distincts qui sont substantiellement les mêmes et qui sont transférés de manière similaire vers le client. La norme requiert que l'entité devra comptabiliser les produits lorsque (ou au fur et à mesure que) l'obligation de prestation est satisfaite, à savoir lorsque le contrôle des biens et services faisant l'objet de l'obligation de prestation particulière est transféré vers le client. La nouvelle disposition contient des directives plus détaillées pour certains scénarios spécifiques, par exemple en ce qui concerne les prestations en qualité de principal ou d'agent. Elle ajoute également un nombre important de dispositions relatives aux informations à fournir.

Durant 2015, le Groupe a suivi de près les discussions relatives à la norme IFRS 15 "Groupe mixte sur les ressources transitoires liées à la comptabilisation des produits" (TRG) et auprès de l'IASB, et est en train de réaliser une évaluation préliminaire de l'impact possible de la norme IFRS 15 sur base des informations actuellement disponibles, et qui pourrait encore changer suite à l'analyse plus détaillée en cours. Le Groupe Delhaize s'attend à ce que la norme ait un certain impact sur les comptes consolidés, mais est dans l'impossibilité de fournir une estimation raisonnable tant que l'analyse complète n'est pas finalisée.

La norme IFRS 16 *Contrats de location* (applicable pour les périodes annuelles débutant après le 1er janvier 2019): En janvier 2016, l'IASB a publié une nouvelle directive concernant la comptabilité des contrats de location, modifiant la définition d'un contrat de location et éliminant la nécessité pour un locataire de classer un contrat de location en tant que contrat de location simple ou de location-financement. Les locataires devront au contraire traiter tous les contrats de location de la même façon que les contrats de location-financement selon la norme IAS 17 *Contrats de location*. Ceci résultera en une augmentation des actifs loués et des passifs financiers pour les sociétés qui ont des contrats de location actuellement classés en tant que contrats de location simple. En outre, la norme IFRS 16 remplace le modèle de comptabilisation des charges d'exploitation pour les contrats de location simple prévu par la norme IAS 17 par une charge d'amortissements pour l'actif loué (inclus dans les coûts d'exploitation) et une charge d'intérêt sur les passifs de location (inclus dans les charges financières), ceux-ci diminuant au fur et à mesure que les paiements sont effectués et réduisent le passif de location. La norme IFRS 16 n'aura aucun impact sur le montant total des flux de trésorerie présenté, mais impactera cependant la présentation des flux de trésorerie liés aux anciens contrats de location simple, augmentant les flux de trésorerie provenant des opérations d'exploitation, étant donné qu'une partie de ces sorties de trésorerie sera présentée en tant que trésorerie de financement.

- La norme IFRS 16 reprend en grande partie les principes de comptabilité pour le bailleur inclus dans la norme IAS 17. Par conséquent, les bailleurs sont tenus de continuer à faire une distinction entre les contrats de location simple et les contrats de location-financement. Dans le cas de contrats de sous-location, en particulier pour les contrats de location back-to-back, ceci résultera en une inadéquation avec la comptabilité du locataire.

Enfin, la norme IFRS 16 introduit d'importantes obligations en termes d'informations à fournir tant pour les locataires que pour les bailleurs.

Tandis que l'IASB et le FASB sont arrivés à la même conclusion sur bon nombre de domaines relatifs à la comptabilité de location, les deux normes publiées ne sont pas totalement alignées, surtout parce que le FASB a retenu un double modèle de comptabilisation des charges liées à la location et la déclaration des flux de trésorerie liés à la location. Par conséquent, certains indicateurs de performance clés tels que l'EBITDA ou le bénéfice d'exploitation ne seront pas directement comparables entre des sociétés appliquant les normes IFRS ou US GAAP.

Le Groupe Delhaize prévoit que la norme IFRS 16 aura un impact sur les comptes financiers consolidés, mais il est impossible de donner une estimation raisonnable tant que l'analyse complète n'aura pas été effectuée.

- Amendements à la norme IAS 12 *Comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes* (applicables pour les périodes annuelles débutant après le 1^{er} janvier 2017): En janvier 2016 également, l'IASB a publié une directive plus précise concernant certains aspects de la comptabilisation d'actifs d'impôt différé liés aux pertes latentes.
- Amendements à la norme IAS 7 *Etat des flux de trésorerie* (applicables pour les périodes annuelles débutant après le 1^{er} janvier 2017): Fin janvier 2016, l'IASB a publié des changements concernant les informations à fournir relatives aux mouvements des passifs provenant d'opérations de financement. Une réconciliation entre le solde d'ouverture et le solde de clôture de ces passifs devra être fourni dans l'état de la situation financière.

2.6 Gestion du risque financier, objectifs et politiques

Le Groupe est exposé à divers risques financiers en raison de son activité: le risque de marché (y compris le risque lié aux devises, le risque de taux d'intérêt de type juste valeur, le risque de taux d'intérêt de type flux de trésorerie et le risque de prix), le risque de crédit et le risque de liquidité. Les principaux passifs financiers du Groupe Delhaize, autres que les dérivés, comprennent essentiellement des dettes et des emprunts ainsi que des dettes commerciales et d'autres dettes courantes. Ces passifs financiers sont essentiellement détenus en vue de fournir des fonds pour les activités du Groupe. Par ailleurs, le Groupe détient des effets, des créances ainsi que de la trésorerie et des équivalents de trésorerie qui résultent directement des activités du Groupe. Le Groupe détient également plusieurs placements détenus en vue de la vente. Le Groupe Delhaize utilise exclusivement des instruments financiers dérivés pour couvrir certaines expositions aux risques.

Les risques auxquels le Groupe est exposé sont évalués par la direction et le Conseil d'administration du Groupe Delhaize et sont décrits dans la section "Facteurs de risques" du présent rapport annuel.

3. Information sectorielle

La norme IFRS 8 suit une "approche managériale" pour l'information sectorielle et requiert la publication d'informations financières et descriptives sur les secteurs à présenter. Ces derniers sont les secteurs opérationnels ou des regroupements de secteurs opérationnels qui remplissent certains critères.

Les secteurs opérationnels sont les composantes d'une entité qui sont engagées dans des activités commerciales qui leur permettent d'acquérir des revenus et d'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 et des caractéristiques économiques similaires; et qui
- dépasse certains seuils quantitatifs.

Le Groupe Delhaize a identifié le Comité Exécutif comme son principal décideur opérationnel et a défini les secteurs opérationnels sur la base des informations communiquées au Comité Exécutif. Ensuite, le Groupe a passé en revue ces secteurs opérationnels afin de déterminer si certains de ces secteurs opérationnels individuels peuvent, suivant la norme IFRS 8, être considérés comme ayant des caractéristiques économiques similaires et présentent des performances financières à long terme similaires, et ainsi être agrégés en un seul secteur opérationnel. Le Groupe Delhaize a examiné les caractéristiques économiques et les perspectives de performance financière à long terme de ses secteurs opérationnels américains, en utilisant par exemple les évolutions de la marge d'exploitation, de la marge brute et du chiffre d'affaires comparable comme critères quantitatifs et a conclu que les regrouper dans le secteur "Etats-Unis" est conforme à la norme IFRS 8 et à son principe fondamental. Finalement, les secteurs à présenter ont été identifiés, lesquels représentent les secteurs opérationnels (regroupés) qui excèdent les seuils quantitatifs définis par la norme IFRS 8 et qui nécessitent une communication individuelle. Les secteurs opérationnels qui ne dépassent pas ces seuils sont par défaut combinés dans la catégorie "Autres secteurs" de la norme IFRS 8, que le Groupe a dénommé "Sud-Est de l'Europe". P.T. Lion Super Indo LLC ("Super Indo"), la participation mise en équivalence du Groupe, n'entre pas dans les critères d'une activité opérationnelle et n'est donc pas incluse dans l'information sectorielle mentionnée ci-dessous.

La direction a conclu que le lecteur des états financiers du Groupe bénéficierait de la distinction des activités opérationnelles des autres activités et a dès lors décidé de publier séparément les activités corporate du Groupe dans le secteur "Corporate".

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

Le Comité Exécutif examine en interne la performance des secteurs du Groupe Delhaize sur base d'un certain nombre de mesures dont le "bénéfice d'exploitation sous-jacent" représente actuellement la mesure de résultat la plus importante. Le bénéfice d'exploitation sous-jacent tient compte d'un nombre d'éléments que le principal décideur opérationnel considère comme non représentatifs de la performance d'exploitation sous-jacente du Groupe. Une réconciliation du bénéfice d'exploitation vers le bénéfice d'exploitation sous-jacent est incluse dans l'information sectorielle. Les autres montants de chaque secteur présentés au principal décideur opérationnel sont conformes à l'information financière IFRS consolidée. Dès lors, étant donné que l'information destinée au principal décideur opérationnel et présentée en tant qu'information sectorielle représente les informations financières consolidées selon les normes IFRS, aucun élément de réconciliation supplémentaire ne doit être présenté.

L'information sectorielle pour 2015, 2014 et 2013 se présente comme suit:

Exercice se clôturant le 31 décembre 2015
(en millions de €)

	Etats-Unis	Belgique⁽²⁾	SEE⁽³⁾	Corporate	Total
Revenus⁽¹⁾	16 038	4 983	3 374	—	24 395
Coût des ventes	(11 885)	(4 045)	(2 543)	—	(18 473)
Bénéfice brut	4 153	938	831	—	5 922
<i>Marge brute</i>	25,9%	18,8%	24,6%	N/A	24,3%
Autres produits d'exploitation	56	41	18	—	115
Charges administratives et commerciales	(3 575)	(871)	(686)	(38)	(5 170)
Autres charges d'exploitation	(30)	(86)	(14)	(41)	(171)
Bénéfice (perte) d'exploitation	604	22	149	(79)	696
<i>Marge d'exploitation</i>	3,8%	0,4%	4,4%	N/A	2,9%
Ajustements:					
Pertes de valeur (reprises)	6	17	7	—	30
Charges de réorganisation (reprises)	6	32	—	—	38
Charges de fermeture de magasins (reprises)	2	—	—	—	2
(Profits) pertes sur cessions d'actifs	8	2	5	—	15
(Profits) pertes sur cessions d'activités	—	(1)	—	—	(1)
Autres	14	34	—	44	92
Bénéfice (perte) d'exploitation sous-jacent(e)	640	106	161	(35)	872
<i>Marge d'exploitation sous-jacente</i>	4,0%	2,1%	4,7%	N/A	3,6%
Autres informations (y compris activités abandonnées et actifs détenus en vue de la vente)					
Actifs	7 949	1 568	2 186	1 329 ⁽⁵⁾	13 032
Passifs	2 731	1 348	990	1 792	6 861
Investissements	428	153	174	19	774
Opérations d'exploitation sans effet de trésorerie:					
Amortissements	436	126	86	18	666
Pertes de valeur ⁽⁴⁾	6	17	7	—	30
Rémunération fondée sur des actions	6	1	—	2	9
Résultat d'exploitation des activités abandonnées	(11)	—	—	—	(11)

Les "Autres" ajustements dans la réconciliation du bénéfice d'exploitation sous-jacent comprennent principalement (i) €48 millions de frais de conseils, de consultance et autres coûts liés à la fusion prévue avec Royal Ahold N.V. (dont €43 millions enregistrés dans "Autres charges d'exploitation") et (ii) une amende de €25 millions imposée par l'Autorité belge de la Concurrence (voir également Note 28).

Exercice se clôturant le 31 décembre 2014
(en millions de €)

	Etats-Unis	Belgique⁽²⁾	SEE⁽³⁾	Corporate	Total
Revenus⁽¹⁾	13 360	4 919	3 082	—	21 361
Coût des ventes	(9 898)	(3 985)	(2 339)	—	(16 222)
Bénéfice brut	3 462	934	743	—	5 139
<i>Marge brute</i>	25,9%	19,0%	24,1%	N/A	24,1%
Autres produits d'exploitation	58	43	16	2	119
Charges administratives et commerciales	(2 970)	(864)	(632)	(37)	(4 503)
Autres charges d'exploitation	(17)	(152)	(163)	—	(332)
Bénéfice (perte) d'exploitation	533	(39)	(36)	(35)	423
<i>Marge d'exploitation</i>	4,0%	(0,8%)	(1,2%)	N/A	2,0%
Ajustements:					
Pertes de valeur (reprises)	8	2	156	—	166
Charges de réorganisation (reprises)	—	137	—	—	137
Charges de fermeture de magasins (reprises)	(2)	—	—	—	(2)
(Profits) pertes sur cessions d'actifs	3	3	1	—	7
Autres	—	15	14	2	31
Bénéfice (perte) d'exploitation sous-jacent(e)	542	118	135	(33)	762
<i>Marge d'exploitation sous-jacente</i>	4,1%	2,4%	4,4%	N/A	3,6%

Autres informations (y compris activités abandonnées et actifs détenus en vue de la vente)

Actifs	7 095	1 889	2 047	1 096 ⁽⁵⁾	12 127
Passifs	2 506	1 604	865	1 699	6 674
Investissements	281	129	167	29	606
Opérations d'exploitation sans effet de trésorerie:					
Amortissements	376	121	82	14	593
Pertes de valeur ⁽⁴⁾	134	2	170	—	306
Rémunération fondée sur des actions	9	1	—	2	12
Résultat d'exploitation des activités abandonnées	1	—	(9)	—	(8)

Exercice se clôturant le 31 décembre 2013
(en millions de €)

	Etats-Unis	Belgique⁽²⁾	SEE⁽³⁾	Corporate	Total
Revenus⁽¹⁾	12 536	5 072	2 985	—	20 593
Coût des ventes	(9 259)	(4 046)	(2 274)	—	(15 579)
Bénéfice brut	3 277	1 026	711	—	5 014
<i>Marge brute</i>	26,1%	20,2%	23,8%	N/A	24,3%
Autres produits d'exploitation	56	44	27	—	127
Charges administratives et commerciales	(2 835)	(866)	(598)	(48)	(4 347)
Autres charges d'exploitation	(41)	(17)	(200)	1	(257)
Bénéfice (perte) d'exploitation	457	187	(60)	(47)	537
<i>Marge d'exploitation</i>	3,6%	3,7%	(2,0%)	N/A	2,6%
Ajustements:					
Pertes de valeur (reprises)	13	2	191	—	206
Charges de réorganisation (reprises)	18	—	—	—	18
Charges de fermeture de magasins (reprises)	5	—	—	—	5
(Profits) pertes sur cessions d'actifs	(2)	8	2	2	10
(Profits) pertes sur cessions d'activités	—	(9)	—	—	(9)
Autres	10	10	(3)	5	22
Bénéfice (perte) d'exploitation sous-jacent(e)	501	198	130	(40)	789
<i>Marge d'exploitation sous-jacente</i>	4,0%	3,9%	4,4%	N/A	3,8%
Autres informations (y compris activités abandonnées et actifs détenus en vue de la vente)					
Actifs	6 983	1 867	2 105	639 ⁽⁵⁾	11 594
Passifs	2 482	1 399	807	1 833	6 521
Investissements	276	140	127	22	565
Opérations d'exploitation sans effet de trésorerie:					
Amortissements	391	115	83	10	599
Pertes de valeur ⁽⁴⁾	23	2	206	—	231
Rémunération fondée sur des actions	13	1	—	2	16
Résultat d'exploitation des activités abandonnées	(58)	—	(28)	—	(86)

(1) Tous les revenus proviennent de tiers.

(2) La Belgique comprend les activités du Groupe Delhaize en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg.

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

(4) Aucune perte de valeur n'a été comptabilisée ou reprise dans les capitaux propres. Les pertes de valeur 2015, 2014 et 2013 ne comprennent aucune perte, €138 millions et €12 millions, respectivement, relatifs à la réévaluation des actifs des groupes destinés à être cédés (voir Note 5.3).

(5) Inclut la participation mise en équivalence que le Groupe détient dans Super Indo.

Le total des revenus peut être analysé comme suit:

(en pourcentage des revenus)	2015	2014	2013
Revenus provenant des activités de vente au détail			
- Produits alimentaires - périssables	41,1%	40,6%	39,8%
- Produits alimentaires - non périssables	34,7%	34,3%	34,6%
- Produits non alimentaires	13,1%	12,8%	13,0%
Total des revenus provenant des activités de vente au détail	88,9%	87,7%	87,4%
Revenus provenant des activités de grossiste	11,1%	12,3%	12,6%
Total revenus	100,0%	100,0%	100,0%

Il n'y a aucun client individuel pour lequel le montant total des revenus excédait 10% des revenus du Groupe Delhaize en 2015, 2014 et 2013.

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

4.1 Regroupements d'entreprises

En 2015, 2014 et 2013, le Groupe Delhaize a conclu plusieurs accords dans le Sud-Est de l'Europe et aux Etats-Unis qui ont résulté en l'acquisition d'activités comptabilisées en tant que regroupements d'entreprises. La contrepartie totale transférée pour ces transactions s'est élevée à €11 millions, €20 millions et €9 millions, respectivement et les transactions ont résulté en une augmentation du goodwill de €11 millions, €13 millions et €3 millions, respectivement. Un paiement additionnel de €2 millions est prévu en 2016.

En outre, le Groupe Delhaize a conclu un accord en 2013 avec l'ancien propriétaire de Delta Maxi afin de régler tous les actifs compensatoires restants pour un montant de €22 millions en espèces.

4.2 Acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle

Durant 2015, le Groupe Delhaize a acquis 16,3% de la participation ne donnant pas le contrôle dans C-Market (filiale serbe), détenue par la Serbian Privatization Agency, à un prix de €364,58 par action (représentant approximativement €12 millions). Par conséquent, le Groupe Delhaize détenait 91,7% de C-Market à fin 2015.

En février 2016, le Groupe Delhaize a acquis, via une procédure de cession forcée, 7,6% supplémentaire de la participation ne donnant pas le contrôle dans C-Market pour une contrepartie de près de €6 millions (voir également Note 35). Par conséquent, le Groupe détient actuellement 99,3% de C-Market.

En 2014 et 2013, le Groupe Delhaize n'a pas acquis de participations ne donnant pas le contrôle.

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

5.1 Désinvestissements

En 2015, dans le cadre de l'implémentation du Plan de Transformation belge (voir Note 20.3), 3 magasins Delhaize intégrés belges ont été convertis en magasins affiliés, exploités par des tiers indépendants. Le Groupe a perçu une contrepartie en espèces de €2 millions et a comptabilisé un gain net sur cession de €1 million, classé comme "Autres produits d'exploitation".

En 2014, le Groupe Delhaize, dans le cadre de ses activités aux Etats-Unis et dans le Sud-Est de l'Europe, a désinvesti des activités opérationnelles qui répondaient à la définition d'activités abandonnées, comme détaillé dans la Note 5.3 ci-dessous.

En 2013, le Groupe Delhaize a converti plusieurs de ses magasins intégrés belges City en magasins affiliés Proxy, exploités par des tiers 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".

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

Cession de Bottom Dollar Food

En 2015, le Groupe Delhaize a finalisé l'accord conclu avec ALDI Inc. en vue de la vente de ses 66 emplacements Bottom Dollar Food ("Bottom Dollar Food"), pour un prix de vente total de \$15 millions (€14 millions) en espèces, résultant en une perte non significative en 2015.

Les actifs et passifs liés à ces activités (faisant partie du secteur "Etats-Unis") ont été classés en tant que groupe destiné à être cédé détenu en vue de la vente en 2014 et le résultat après impôts de ces activités comme "Résultat des activités abandonnées", l'information comparative étant retraitée.

(en millions de €)	2014
Immobilisations corporelles	52
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	52
Moins:	
Dettes de location-financement	(37)
Dettes commerciales, charges à payer et autres passifs	(3)
Actifs classés comme détenus en vue de la vente, nets des passifs associés	12

En 2014, les 66 magasins ont généré des revenus d'approximativement \$0,5 milliard.

En outre, des équipements liés à ces magasins (valeur comptable de €2 millions), classés comme détenus en vue de la vente en 2014, ont été vendus à des tiers en 2015 et ceci n'a eu aucun impact sur le compte de résultats.

En 2014, le Groupe a comptabilisé une perte de valeur totale de €124 millions (voir également la Note 5.3.) afin de réduire la valeur comptable de Bottom Dollar Food à sa juste valeur diminuée des coûts de la vente.

Cession de Sweetbay, Harveys et Reid's

En 2013, le Groupe Delhaize a signé un accord avec Bi-Lo Holdings (Bi-Lo) en vue de la vente de ses activités Sweetbay, Harveys et Reid's. La transaction a été clôturée en 2014 pour un prix de vente final de \$234 millions (€171 millions) en espèces.

Les actifs et passifs liés à ces activités (faisant partie du secteur "Etats-Unis") ont été classés en 2013 en tant que groupe destiné à être cédé détenu en vue de la vente et le résultat après impôts de ces activités a été classé comme "Résultat des activités abandonnées", l'information comparative étant retraitée.

En 2013, les 164 magasins inclus dans la transaction ont généré des revenus d'approximativement \$1,7 milliard.

Une plus-value de €8 millions réalisée sur la vente a été incluse dans le "Résultat des activités abandonnées" en 2014.

Cession des activités en Bulgarie et en Bosnie-Herzégovine

En 2014, le Groupe Delhaize a vendu ses activités en Bulgarie à AP Mart et Delhaize Bosnia & Herzegovina à Tropic Group B.V., ce qui a engendré des pertes non significatives. Le bénéfice ou la perte après impôts de ces activités (faisant partie du secteur "Sud-Est de l'Europe") a été classé(e) comme "Résultat des activités abandonnées" (voir également la Note 5.3.) et les informations comparatives ont été retraitées.

Les activités ont été transférées aux acheteurs, y compris €3 millions et €1 million de trésorerie et équivalents de trésorerie, respectivement.

Cession de Delhaize Montenegro

En 2013, le Groupe Delhaize a vendu ses activités au Monténégro (faisant partie du secteur "Sud-Est de l'Europe") pour un prix de vente total de €5 millions à Expo Commerce et a présenté son résultat en tant qu'activités abandonnées (voir également la Note 5.3.). L'information comparative a été retraitée.

Cession de Delhaize Albania SHPK

En 2013, le Groupe Delhaize a finalisé la vente de ses activités albanaises ("Delhaize Albania") pour un prix de vente de €1 million. Les actifs et passifs de Delhaize Albania, qui faisaient partie du secteur "Sud-Est de l'Europe" avaient été présentés comme "détenus en vue de la vente" au 31 décembre 2012 et ses résultats d'exploitation pour les années précédentes ainsi que le profit de €1 million réalisé sur la vente ont été classés comme "Résultats des activités abandonnées" dans le compte de résultats.

Cession de propriétés individuelles

Le Groupe Delhaize détient un certain nombre de propriétés individuelles, principalement des petits magasins, bureaux, pharmacies et agences bancaires qu'il ne considère pas comme faisant partie de ses activités de distributeur. La valeur comptable de ces actifs détenus en vue de la vente s'élève à €4 millions au 31 décembre 2015, dont €1 million aux Etats-Unis et €3 millions dans le secteur "Sud-Est de l'Europe". Aux 31 décembre 2014 et 2013, la valeur comptable des propriétés individuelles détenues en vue de la vente s'élevait à €6 millions et €7 millions, respectivement.

Ces propriétés sont mesurées à leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Les justes valeurs de ces actifs sont classées au Niveau 2 dans la hiérarchie des justes valeurs. Ces justes valeurs ont été déterminées en utilisant principalement une approche de marché, basée sur des transactions de vente sur le marché de propriétés comparables et sur des accords de vente signés mais non contraignants.

En 2014, le Groupe Delhaize a vendu son centre de distribution de Plant City, Floride (valeur comptable de \$23 millions) qui fournissait les magasins Sweetbay jusqu'à leur cession, à C&S Wholesale Grocers pour une contrepartie totale de \$28 millions (€21 millions).

5.3 Activités abandonnées

Comme mentionné dans la Note 5.2, Bottom Dollar Food, Sweetbay, Harveys et Reid's (Etats-Unis) et les activités en Bulgarie, en Bosnie-Herzégovine, au Monténégro et en Albanie sont considérés comme activités abandonnées.

Le "Résultat des activités abandonnées" global et les flux de trésorerie nets correspondants des entités classées en tant qu'activités abandonnées sont résumés comme suit (aucun ajustement aux montants présentés précédemment dans les activités abandonnées n'a été effectué):

(en millions de €, sauf informations par action)	2015 ⁽¹⁾	2014	2013
Revenus	8	864	1 868
Coût des ventes	(10)	(676)	(1 415)
Autres produits d'exploitation	—	7	12
Charges administratives et commerciales	(9)	(195)	(462)
Autres charges d'exploitation	—	(8)	(89)
Charges financières nettes	(2)	(1)	(17)
Résultat avant impôt	(13)	(9)	(103)
Charge d'impôt	11	(2)	25
Résultat des activités abandonnées (net d'impôt)	(2)	(11)	(78)
Perte avant impôt comptabilisée sur l'évaluation d'actifs de groupes destinés à être cédés	—	(138)	(12)
Charge d'impôt	—	50	—
Résultat des activités abandonnées (net d'impôt), entièrement attribuable aux actionnaires du Groupe	(2)	(99)	(90)
Perte de base par action des activités abandonnées	(0,02)	(0,97)	(0,89)
Perte diluée par action des activités abandonnées	(0,02)	(0,97)	(0,88)
Trésorerie d'exploitation	(2)	(29)	15
Trésorerie d'investissement	2	7	(43)
Trésorerie de financement	—	9	43
Total des flux de trésorerie	—	(13)	15

(1) 2015 inclut uniquement Bottom Dollar Food.

En 2014, le Groupe a comptabilisé des pertes de valeur de €138 millions afin de réduire la valeur comptable de Bottom Dollar Food (€124 millions), des activités en Bulgarie (€11 millions) et en Bosnie-Herzégovine (€3 millions) à leur juste valeur estimée diminuée des coûts de la vente.

En 2013, le Groupe Delhaize a comptabilisé dans les "Autres charges d'exploitation" des charges de fermeture pour des magasins Sweetbay de €46 millions, des charges pour des contrats de location déficitaires, des coûts de licenciement et des pertes de valeur liés au siège social et aux centres de distribution qui ont été impactés par la vente prévue à Bi-Lo pour un montant total de €19 millions et a encouru des coûts de transaction de €9 millions. Le Groupe a comptabilisé une perte de valeur totale de €12 millions afin de réduire la valeur comptable de Delhaize Monténégro et Sweetbay, Harveys et Reid's à leur juste valeur estimée diminuée des coûts de la vente.

6. Goodwill

(en millions de €)	2015	2014	2013
Valeur comptable brute au 1 ^{er} janvier	3 485	3 215	3 396
Pertes de valeur cumulées au 1 ^{er} janvier	(338)	(256)	(207)
Valeur comptable nette au 1^{er} janvier	3 147	2 959	3 189
Acquisitions par regroupements d'entreprises et ajustements à la comptabilité d'acquisition initiale	11	13	3
Classés comme détenus en vue de la vente (montant net)	—	(1)	(3)
Pertes de valeur	—	(138)	(124)
Ecart de conversion (montant net)	307	314	(106)
Valeur comptable brute au 31 décembre	3 801	3 485	3 215
Pertes de valeur cumulées au 31 décembre	(336)	(338)	(256)
Valeur comptable nette au 31 décembre	3 465	3 147	2 959

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.

Le goodwill est réparti entre les UGT de la manière suivante:

(en millions)		2015	2014	2013
<i>Food Lion</i>	USD	1 684	1 684	1 684
<i>Hannaford</i>	USD	1 560	1 558	1 555
Etats-Unis	EUR	2 980	2 670	2 349
Grèce	EUR	221	214	209
Belgique	EUR	186	186	186
Serbie	EUR	50	50	194
Roumanie	EUR	28	27	20
Bulgarie	EUR	—	—	1
Total	EUR	3 465	3 147	2 959

Le Groupe Delhaize réalise un test de dépréciation du goodwill annuellement, et chaque fois que des événements ou des circonstances indiquent que le goodwill peut être déprécié. Le test de dépréciation du goodwill implique une comparaison de la valeur recouvrable de chaque UGT avec sa valeur comptable, y compris le goodwill. Une perte de valeur est comptabilisée 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 soient 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 à l'aide d'un processus itératif, tel que décrit par la norme IAS 36.

- La juste valeur diminuée des coûts de la vente est basée sur l'actualisation des flux de trésorerie, en devises locales, en utilisant des projections de flux de trésorerie basées sur les derniers plans financiers disponibles approuvés par la direction tels que décrits ci-dessus. Les flux de trésorerie au-delà de la période de 3 ans sont extrapolés à 10 ans conformément aux hypothèses des intervenants du marché. Au-delà de 10 ans, les taux de croissance perpétuels n'excèdent pas le taux de croissance moyen à long terme pour le secteur de la distribution dans le marché spécifique en question et la croissance économique à long terme du pays concerné. Les marges d'exploitation sont en ligne avec les hypothèses à long terme des intervenants du marché. Le Groupe Delhaize utilise des flux de trésorerie avant impôts qui sont actualisés en appliquant un taux avant impôt, qui est issu du Coût Moyen Pondéré du Capital des UGT tel que décrit ci-dessus. La juste valeur diminuée des coûts de la vente représente une juste valeur de Niveau 3 dans la hiérarchie des justes valeurs de la norme IFRS 13. Des multiples de bénéfices payés pour des entreprises similaires sur le marché sont utilisés pour garantir la pertinence des estimations de la juste valeur diminuée des coûts de la vente et la cohérence générale.

Etats-Unis

La valeur recouvrable de Hannaford a été déterminée sur base de la valeur d'utilité. En 2015, la valeur recouvrable de Food Lion a été déterminée sur base d'estimations de la juste valeur diminuée des coûts de la vente et de la valeur d'utilité. L'estimation de la juste valeur diminuée des coûts de la vente tient compte de la nouvelle stratégie "Easy, Fresh & Affordable", dont le déploiement a débuté en 2014, tandis que l'estimation de la valeur d'utilité ne prend pas en considération les flux de trésorerie relatifs à cette stratégie. La juste valeur étant supérieure à la valeur d'utilité, la juste valeur représente la valeur recouvrable, les deux valeurs étant nettement supérieures à la valeur comptable. Les hypothèses principales utilisées pour la détermination des valeurs recouvrables étaient les suivantes:

	Taux de croissance perpétuel	Taux d'actualisation avant impôt
2015:		
Food Lion (Juste valeur diminuée des coûts de la vente)	2,0%	10,2%
Hannaford (Valeur d'utilité)	2,0%	10,3%
2014:		
Food Lion (Juste valeur diminuée des coûts de la vente)	2,1%	10,4%
Hannaford (Valeur d'utilité)	2,1%	10,5%
2013:		
Food Lion (Valeur d'utilité)	2,1%	10,4%
Hannaford (Valeur d'utilité)	2,1%	10,6%

La direction estime que les hypothèses utilisées dans le calcul des valeurs recouvrables représentent les meilleures estimations de développement futur et est d'avis qu'aucun changement raisonnable éventuel d'aucune des hypothèses clés mentionnées ci-dessus n'aurait pour effet que la valeur comptable des unités génératrices de trésorerie excède leur valeur recouvrable. Le Groupe a estimé qu'une diminution du taux de croissance de 50 points de base, les autres hypothèses étant inchangées, diminuerait la valeur recouvrable 2015 de Food Lion et Hannaford de respectivement \$326 millions et \$313 millions. Une augmentation du taux d'actualisation de 100 points de base, les autres hypothèses étant inchangées, ferait baisser la valeur recouvrable 2015 de Food Lion et Hannaford de respectivement \$922 millions et \$693 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 2015 de Food Lion et de Hannaford de respectivement \$539 millions et \$411 millions et n'amènerait pas la valeur comptable de Food Lion ou de Hannaford au-delà de leur valeur recouvrable.

En 2013, et suite à la décision de vendre Sweetbay, Harveys et Reid's, un goodwill de €3 millions, précédemment alloué à Food Lion, a été réalloué à Harveys et transféré dans les actifs détenus en vue de la vente.

Europe

La valeur recouvrable des secteurs opérationnels Belgique, Grèce et Roumanie a été déterminée sur base des valeurs d'utilité. Les hypothèses principales utilisées pour la détermination des valeurs d'utilité étaient les suivantes:

	Taux de croissance perpétuel	Taux d'actualisation avant impôt
2015:		
Belgique	1,9%	11,6%
Grèce	1,4%	14,0%
Roumanie	1,9%	11,8%
2014:		
Belgique	1,4%	9,3%
Grèce	2,3%	11,5%
Roumanie	2,7%	11,7%
2013:		
Belgique	2,3%	11,3%
Grèce	2,3%	12,9%
Roumanie	2,5%	12,1%

La direction estime que les hypothèses utilisées dans les calculs des valeurs d'utilité représentent les meilleures estimations des développements futurs et est d'avis qu'aucun changement éventuel raisonnable d'aucune des hypothèses clés mentionnées ci-dessus n'aurait pour effet que la valeur comptable des unités génératrices de trésorerie excède leur valeur recouvrable. Le Groupe a estimé qu'une diminution du taux de croissance de 50 points de base, les autres hypothèses étant inchangées, ferait baisser la valeur recouvrable 2015 des secteurs opérationnels Belgique, Grèce et Roumanie de respectivement €84 millions, €26 millions et €17 millions. Une augmentation du taux d'actualisation de 100 points de base, les autres hypothèses étant inchangées, diminuerait la valeur recouvrable 2015 des secteurs opérationnels Belgique, Grèce et Roumanie de respectivement €196 millions, €69 millions et €43 millions. Une augmentation du taux d'actualisation de 100 points de base et une réduction simultanée du taux de croissance de 50 points de base n'amèneraient pas la valeur comptable des secteurs opérationnels

Belgique, Grèce et Roumanie au-delà de leur valeur recouvrable. Par ailleurs, une réduction des flux de trésorerie totaux futurs de 10%, les autres hypothèses étant inchangées, ferait baisser la valeur recouvrable 2015 des secteurs opérationnels Belgique, Grèce et Roumanie de respectivement €128 millions, €66 millions et €39 millions et n'amènerait pas la valeur comptable de la Belgique, de la Grèce et de la Roumanie au-delà de leur valeur recouvrable.

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 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 de €124 millions.
- En 2014, l'économie serbe a continué à éprouver des difficultés en raison de l'impact de la rigueur budgétaire, d'une diminution des investissements étrangers et de la situation globale fragile des marchés serbe et internationaux. Au deuxième trimestre, le pays a en outre été touché par des inondations dévastatrices, qui ont continué à influencer négativement l'économie. Simultanément, la concurrence a continué à se renforcer dans le secteur de la distribution. Par conséquent, le Groupe Delhaize a reconsidéré ses estimations et prévisions relatives à ses activités en Serbie et a conclu que les éléments ci-dessus avaient un impact négatif à court terme sur les projections de flux de trésorerie de Delhaize Serbie, résultant en des indicateurs de perte de valeur du goodwill. Par conséquent, le Groupe Delhaize a actualisé son test de dépréciation sur le goodwill serbe et a comptabilisé des pertes de valeur d'un montant total de €138 millions.

Les hypothèses principales utilisées et les pertes de valeur comptabilisées de ces dernières années sont les suivantes:

	<u>Taux de croissance perpétuel</u>	<u>Taux d'actualisation avant impôt</u>	<u>Perte de valeur comptabilisée (en millions)</u>
2015:	2,8%	15,5%	EUR —
2014:	3,0%	15,1%	EUR 138
2013:	2,8%	15,1%	EUR 124

En 2015, le Groupe a estimé qu'une diminution du taux de croissance de 50 points de base, les autres hypothèses étant inchangées, ferait baisser la valeur recouvrable de Delhaize Serbie de €8 millions et amènerait la valeur comptable €6 millions au-delà de la valeur recouvrable. Une augmentation du taux d'actualisation de 100 points de base, les autres hypothèses étant inchangées, diminuerait la valeur recouvrable de €38 millions et amènerait la valeur comptable €36 millions au-delà de la valeur recouvrable. Une augmentation du taux d'actualisation de 100 points de base et une réduction simultanée du taux de croissance de 50 points de base diminueraient la valeur recouvrable de €44 millions et amèneraient la valeur comptable €42 millions au-delà de la valeur recouvrable. Par ailleurs, une réduction des flux de trésorerie totaux futurs de 10%, les autres hypothèses étant inchangées, diminuerait la valeur recouvrable de €36 millions et amènerait la valeur comptable €34 millions au-delà de la valeur recouvrable.

Les pertes de valeur sont comptabilisées dans le compte de résultats dans les "Autres charges d'exploitation" (voir Note 28).

7. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent principalement des noms commerciaux, des clientèles, des logiciels développés en interne ou acquis, des droits de bail commercialement favorables, des fichiers de prescriptions et d'autres licences. Le Groupe Delhaize a déterminé que les noms commerciaux ont une durée d'utilité indéterminée et ne sont pas amortis, mais soumis annuellement à un test de dépréciation et chaque fois qu'il y a une indication d'une possible dépréciation. Le test de dépréciation sur les noms commerciaux consiste à comparer leur valeur recouvrable, à savoir leur juste valeur diminuée des coûts de la vente (Niveau 3), à leur valeur comptable. La valeur recouvrable est estimée en utilisant la méthode des redevances, sur base des projections de revenus et des taux d'actualisation de chaque entité opérationnelle conformément aux hypothèses appliquées dans le cadre du test annuel de dépréciation du goodwill (voir Note 6). Le Groupe a appliqué des taux de redevance de 0,45% et 0,70% pour Food Lion et Hannaford, respectivement, et de 0,60% (Tempo) et de 1,34% (Maxi) pour la Serbie, en fonction des atouts locaux de chaque enseigne.

Durant le deuxième trimestre 2014, le Groupe a identifié des indicateurs de perte de valeur relatifs à ses activités serbes et a dès lors actualisé le test de dépréciation des noms commerciaux serbes, résultant en la comptabilisation de €10 millions de pertes de valeur. Les taux de redevance utilisés pour les différentes enseignes se situaient entre 0,62% (Tempo) et 1,43% (Maxi).

En 2013, le Groupe a identifié des indicateurs de perte de valeur concernant ses noms commerciaux serbes et bulgares. Les taux de redevance utilisés pour les différentes enseignes se situaient entre 0,54% (Piccadilly) et 1,20% (Maxi). En outre, le Groupe a décidé de supprimer ses enseignes Mini Maxi et Piccadilly Express et de convertir ces magasins dans un nouveau format et a ainsi totalement déprécié ces noms commerciaux. Suite à ce qui précède, le Groupe a comptabilisé des pertes de valeur d'un montant de €67 millions et de €4 millions pour la Serbie et la Bulgarie, respectivement. Dans le cadre de la cession de Harveys (voir Note 5.2), \$5 millions (€4 millions) ont été reclassés de l'unité génératrice de trésorerie Food Lion vers les actifs détenus en vue de la vente.

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

(en millions de €)	Noms commer- ciaux	Logiciels développés	Logiciels acquis	Droits de bail commerc. favorables	Autre	Total
Coût au 1^{er} janvier 2015	528	348	425	134	60	1 495
Additions	—	10	22	—	39	71
Cessions et désaffectations	—	(13)	(10)	(12)	(3)	(38)
Transferts (vers) en provenance d'autres comptes	—	22	5	—	(23)	4
Ecart de conversion	44	13	37	14	5	113
Coût au 31 décembre 2015	572	380	479	136	78	1 645
Amortissements cumulés au 1^{er} janvier 2015	—	(217)	(309)	(100)	(32)	(658)
Pertes de valeur cumulées au 1^{er} janvier 2015	(72)	—	—	(1)	(1)	(74)
Charges d'amortissement	—	(39)	(49)	(7)	(4)	(99)
Cessions et désaffectations	—	13	10	12	3	38
Ecart de conversion	—	(11)	(27)	(10)	(4)	(52)
Amortissements cumulés au 31 décembre 2015	—	(254)	(375)	(106)	(38)	(773)
Pertes de valeur cumulées au 31 décembre 2015	(72)	—	—	—	—	(72)
Valeur comptable nette au 31 décembre 2015	500	126	104	30	40	800

(en millions de €)	Noms commer- ciaux	Logiciels développés	Logiciels acquis	Droits de bail commerc. favorables	Autre	Total
Coût au 1^{er} janvier 2014	519	290	359	122	55	1 345
Additions	—	43	23	—	12	78
Cessions et désaffectations	—	—	(2)	(4)	(3)	(9)
Acquisitions par regroupements d'entreprises	—	—	—	1	1	2
Transferts (vers) en provenance d'autres comptes	—	2	9	—	(10)	1
Classés comme détenus en vue de la vente	(29)	—	(1)	—	(1)	(31)
Ecart de conversion	38	13	37	15	6	109
Coût au 31 décembre 2014	528	348	425	134	60	1 495
Amortissements cumulés au 1^{er} janvier 2014	—	(171)	(242)	(86)	(27)	(526)
Pertes de valeur cumulées au 1^{er} janvier 2014	(85)	—	—	—	(2)	(87)
Charges d'amortissement	—	(35)	(43)	(7)	(4)	(89)
Pertes de valeur	(10)	—	—	—	—	(10)
Cessions et désaffectations	—	—	2	4	3	9
Classés comme détenus en vue de la vente	19	—	—	—	1	20
Ecart de conversion	4	(11)	(26)	(12)	(4)	(49)
Amortissements cumulés au 31 décembre 2014	—	(217)	(309)	(100)	(32)	(658)
Pertes de valeur cumulées au 31 décembre 2014	(72)	—	—	(1)	(1)	(74)
Valeur comptable nette au 31 décembre 2014	456	131	116	33	27	763

(en millions de €)	Noms commer- ciaux	Logiciels développés	Logiciels acquis	Droits de bail commerc. favorables	Autre	Total
Coût au 1^{er} janvier 2013	575	271	321	154	63	1 384
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)
Coût au 31 décembre 2013	519	290	359	122	55	1 345
Amortissements cumulés au 1^{er} janvier 2013	—	(142)	(211)	(102)	(28)	(483)
Pertes de valeur cumulées au 1^{er} janvier 2013	(51)	—	—	—	(2)	(53)
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
Amortissements cumulés au 31 décembre 2013	—	(171)	(242)	(86)	(27)	(526)
Pertes de valeur cumulées au 31 décembre 2013	(85)	—	—	—	(2)	(87)
Valeur comptable nette au 31 décembre 2013	434	119	117	36	26	732

Les noms commerciaux sont répartis entre les unités génératrices de trésorerie suivantes:

(en millions de €)	31 décembre		
	2015	2014	2013
Food Lion	233	208	184
Hannaford	198	178	156
Etats-Unis	431	386	340
Serbie	69	70	84
Bulgarie	—	—	10
Sud-Est de l'Europe	69	70	94
Total	500	456	434

La valeur comptable nette des logiciels développés et acquis au 31 décembre 2015 peut être résumée par secteur à présenter comme suit:

(en millions de €)	Logiciels développés	Logiciels acquis	Total
Etats-Unis	20	83	103
Belgique	51	5	56
Sud-Est de l'Europe	1	3	4
Corporate	54	13	67
Total	126	104	230

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

8. Immobilisations corporelles

(en millions de €)	Terrains et immeubles	Aménage- ments aux actifs loués	Mobilier, équipement et matériel roulant	Constructions en cours et acomptes versés	Actifs sous contrats de location- financement	Total des immobili- sations corporelles
Coût au 1^{er} janvier 2015	2 724	1 898	3 571	43	758	8 994
Additions	60	51	333	257	31	732
Cessions et désaffectations	(18)	(33)	(275)	(1)	(88)	(415)
Acquisitions par regroupements d'entreprises	—	2	1	—	—	3
Transferts (vers) en provenance d'autres comptes	(5)	104	119	(202)	(1)	15
Ecarts de conversion	152	147	277	1	73	650
Coût au 31 décembre 2015	2 913	2 169	4 026	98	773	9 979
Amortissements cumulés au 1^{er} janvier 2015	(949)	(1 273)	(2 277)	—	(422)	(4 921)
Pertes de valeur cumulées au 1^{er} janvier 2015	(19)	(8)	(28)	—	(3)	(58)
Charges d'amortissement	(91)	(127)	(297)	—	(49)	(564)
Pertes de valeur	(16)	(5)	(3)	—	(1)	(25)
Cessions et désaffectations	14	30	259	—	88	391
Transferts vers (en provenance) d'autres comptes	29	9	(45)	—	1	(6)
Ecarts de conversion	(69)	(108)	(189)	—	(44)	(410)
Amortissements cumulés au 31 décembre 2015	(1 073)	(1 473)	(2 568)	—	(428)	(5 542)
Pertes de valeur cumulées au 31 décembre 2015	(28)	(9)	(12)	—	(2)	(51)
Valeur comptable nette au 31 décembre 2015	1 812	687	1 446	98	343	4 386

(en millions de €)	Terrains et immeubles	Aménage- ments aux actifs loués	Mobilier, équipement et matériel roulant	Constructions en cours et acomptes versés	Actifs sous contrats de location- financement	Total des immobili- sations corporelles
Coût au 1^{er} janvier 2014	2 579	1 732	3 269	61	716	8 357
Additions	79	55	240	152	37	563
Cessions et désaffectations	(51)	(21)	(188)	—	(26)	(286)
Acquisitions par regroupements d'entreprises	2	—	2	—	—	4
Transferts (vers) en provenance d'autres comptes	86	51	34	(170)	1	2
Ecarts de conversion	158	158	289	1	83	689
Classés comme détenus en vue de la vente	(129)	(77)	(75)	(1)	(53)	(335)
Coût au 31 décembre 2014	2 724	1 898	3 571	43	758	8 994
Amortissements cumulés au 1^{er} janvier 2014	(837)	(1 084)	(2 022)	—	(371)	(4 314)
Pertes de valeur cumulées au 1^{er} janvier 2014	(20)	(10)	(36)	(1)	(3)	(70)
Charges d'amortissement	(90)	(119)	(250)	—	(41)	(500)
Pertes de valeur	(9)	(3)	(14)	—	—	(26)
Cessions et désaffectations	33	20	170	—	24	247
Transferts vers (en provenance) d'autres comptes	(2)	—	1	—	(1)	(2)
Ecarts de conversion	(71)	(112)	(196)	1	(47)	(425)
Classés comme détenus en vue de la vente	28	27	42	—	14	111
Amortissements cumulés au 31 décembre 2014	(949)	(1 273)	(2 277)	—	(422)	(4 921)
Pertes de valeur cumulées au 31 décembre 2014	(19)	(8)	(28)	—	(3)	(58)
Valeur comptable nette au 31 décembre 2014	1 756	617	1 266	43	333	4 015

(en millions de €)	Terrains et immeubles	Aménage- ments aux actifs loués	Mobilier, équipement et matériel roulant	Constructions en cours et acomptes versés	Actifs sous contrats de location- financement	Total des immobi- li-sations corporelles
Coût au 1^{er} janvier 2013	2 586	1 914	3 602	42	856	9 000
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)
Classés comme détenus en vue de la vente	(48)	(135)	(231)	—	(62)	(476)
Coût au 31 décembre 2013	2 579	1 732	3 269	61	716	8 357
Amortissements cumulés au 1^{er} janvier 2013	(800)	(1 156)	(2 194)	—	(407)	(4 557)
Pertes de valeur cumulées au 1^{er} janvier 2013	(26)	(29)	(53)	(1)	(20)	(129)
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
Classés comme détenus en vue de la vente	20	92	161	—	26	299
Amortissements cumulés au 31 décembre 2013	(837)	(1 084)	(2 022)	—	(371)	(4 314)
Pertes de valeur cumulées au 31 décembre 2013	(20)	(10)	(36)	(1)	(3)	(70)
Valeur comptable nette au 31 décembre 2013	1 722	638	1 211	60	342	3 973

En 2014, le Groupe a reclassé des immobilisations corporelles dans les actifs classés comme détenus en vue de la vente pour un montant total de €224 millions suite à la cession prévue de l'enseigne Bottom Dollar Food, d'un centre de distribution Sweetbay (total de €205 millions chez Delhaize America), de Delhaize Bosnia & Herzegovina (€11 millions) et des activités bulgares (€8 millions).

En 2013, le Groupe a reclassé des immobilisations corporelles vers les actifs classés comme détenus en vue de la vente pour un montant total de €177 millions, dont €161 millions liés à la cession prévue de Sweetbay, Harveys et Reid's et €16 millions liés à la cession de Delhaize Montenegro (voir Note 5).

Les immobilisations corporelles par secteur à présenter sont les suivantes:

(en millions de €)	31 décembre		
	2015	2014	2013
Etats-Unis	2 411	2 120	2 129
Belgique	866	848	841
Sud-Est de l'Europe	1 098	1 037	994
Corporate	11	10	9
Total des immobilisations corporelles	4 386	4 015	3 973

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

(en millions de €)	2015	2014	2013
Coût des ventes	65	60	56
Charges administratives et commerciales	499	424	415
Amortissements provenant des activités abandonnées	—	16	37
Total des amortissements	564	500	508

Le Groupe Delhaize effectue un test de dépréciation des actifs à durée d'utilité déterminée chaque fois qu'il y a un indice qu'ils puissent être dépréciés. Le Groupe évalue la valeur comptable de ses magasins en activité, le plus petit groupe d'actifs générant des entrées de trésorerie identifiables indépendantes des autres (groupes d') actifs ("unité génératrice de trésorerie" ou UGT), sur base des flux de trésorerie historiques et futurs afin de déterminer l'existence éventuelle d'une dépréciation. La valeur d'utilité, basée sur les hypothèses principales détaillées dans la Note 6 est estimée en utilisant l'actualisation des flux de trésorerie projetés sur base de l'expérience passée et de la connaissance des marchés dans lesquels les magasins sont situés, ajustée en fonction de divers facteurs tels que l'inflation et les conditions économiques générales. La juste valeur diminuée des coûts de la vente est estimée sur base d'une approche de multiples ou de rapports d'experts indépendants, sur base de la localisation et de la condition des magasins.

Les magasins fermés font l'objet de tests de dépréciation sur base de la juste valeur diminuée des coûts de vente (Niveau 3), basée sur les résultats réels du passé et en utilisant des données observables du marché, quand cela est possible.

La direction estime que les hypothèses utilisées pour les tests de dépréciation sont des estimations raisonnables des conditions économiques et des performances opérationnelles des différentes UGT. Des conditions économiques ou des performances différentes auraient un impact sur les flux de trésorerie projetés utilisés pour déterminer la valeur recouvrable des UGT et pourraient résulter dans l'identification de magasins supplémentaires 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		
		2015	2014	2013
Terrains et immeubles		16	9	2
Aménagements aux actifs loués		5	3	5
Mobilier, équipement, et matériel roulant		3	14	7
Actifs sous contrats de location-financement		1	—	3
Total		25	26	17
Comptabilisé dans:				
Autres charges d'exploitation	28	25	16	8
Résultat des activités abandonnées		—	10	9

Les pertes de valeur enregistrées en 2015 sont principalement liées à des magasins fermés et sous-performants.

En 2014, le Groupe a enregistré des pertes de valeur de €7 millions sur 2 de ses centres de distribution existants chez Delhaize Serbia et €8 millions (dans le "Résultat des activités abandonnées") sur des équipements qui sont devenus inactifs après la vente de Bottom Dollar Food.

Les actifs sous contrat de location-financement comprennent principalement des immeubles. Le nombre de magasins en propriété par rapport aux magasins en location par secteur opérationnel au 31 décembre 2015 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	210	403	675	—	1 288
Belgique	150	41	231	466	888
Sud-Est de l'Europe	347	—	784	77	1 208
Total	707	444	1 690	543	3 384

9. Immeubles de placement

Les immeubles de placement, principalement des espaces commerciaux adjacents aux supermarchés ainsi que des immeubles excédentaires, sont détenus pour en retirer un revenu locatif à long terme ou pour en retirer une plus-value et ne sont pas occupés par le Groupe.

Les immeubles de placement sont comptabilisés à leur coût, déduction faite des amortissements et des éventuelles pertes de valeurs cumulées. Lorsque les magasins sous contrat de location-financement sont fermés (voir Note 20.1) ou si les terrains ne seront plus développés à des fins de construction ou sont détenus pour un usage actuellement indéterminé, ils sont reclassés des immobilisations corporelles vers les immeubles de placement.

(en millions de €)	2015	2014	2013
Coût au 1^{er} janvier	226	252	250
Additions	2	2	—
Cessions et désaffectations	(26)	(41)	(22)
Transferts (vers) en provenance d'autres comptes	35	(4)	33
Ecarts de conversion	21	23	(9)
Classés comme détenus en vue de la vente	(2)	(6)	—
Coût au 31 décembre	256	226	252
Amortissements et pertes de valeur cumulés au 1^{er} janvier	(142)	(152)	(134)
Charges d'amortissement	(3)	(4)	(4)
Pertes de valeur	(6)	(2)	(6)
Cessions et désaffectations	23	28	17
Transferts vers (en provenance) d'autres comptes	(19)	—	(31)
Ecarts de conversion	(14)	(14)	6
Classés comme détenus en vue de la vente	2	2	—
Amortissements et pertes de valeur cumulés au 31 décembre	(159)	(142)	(152)
Valeur comptable nette au 31 décembre	97	84	100

Aux 31 décembre 2015, 2014 et 2013, le Groupe n'avait que très peu d'immeubles de placement en construction.

La juste valeur des immeubles de placement s'élevait à €145 millions, €120 millions et €132 millions aux 31 décembre 2015, 2014 et 2013, respectivement. Les justes valeurs de niveau 2 ont été estimées sur la base de rapports d'experts indépendants ainsi que de contrats de vente et d'achat signés mais non contraignants. Les justes valeurs de niveau 3 ont principalement été établies en utilisant une approche par le résultat. L'entité n'a pas modifié la technique d'évaluation utilisée pendant la période de publication. Les principaux éléments pris en compte pour l'évaluation sont les loyers actuels sur le marché, la valeur locative de marché estimée, le rendement à terme et le rendement de réversion. Les experts externes ou internes indépendants qui établissent les estimations de juste valeur disposent de compétences professionnelles reconnues et adéquates.

La juste valeur des immeubles de placement a été classée comme suit:

(en millions de €)	31 décembre 2015			
	Valeur comptable	Juste valeur		
	au coût amorti	Total	Niveau 2	Niveau 3
Etats-Unis	71	110	68	42
Sud-Est de l'Europe	26	35	—	35
Total des immeubles de placement	97	145	68	77

Les revenus locatifs des immeubles de placement, comptabilisés en "Autres produits d'exploitation" s'élevaient à €9 millions pour 2015, €6 millions pour 2014 et €6 millions pour 2013. Les charges opérationnelles relatives aux immeubles de placement générant un revenu locatif, comprises dans les "Charges administratives et commerciales", étaient de €7 millions en 2015, €4 millions en 2014 et €4 millions en 2013. Les charges opérationnelles relatives aux immeubles de placement ne générant pas un revenu locatif, comprises dans les "Charges administratives et commerciales" étaient de €1 million en 2015, €1 million en 2014 et €6 millions en 2013.

10. Catégorisation et compensation d'instruments financiers

10.1 Catégorisation

Actifs financiers par classe et catégorie d'évaluation

31 décembre 2015

(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	
Non courant						
Autres actifs financiers	12	44	—	—	—	44
Instruments dérivés	19	—	9	—	—	9
Courant						
Créances	14	640	—	—	—	640
Investissements en titres de placement	11	—	—	—	176	176
Autres actifs financiers	12	55	—	—	—	55
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15	1 579	—	—	—	1 579
Total actifs financiers		2 318	9	—	176	2 503

31 décembre 2014

(en millions de €)	Actifs financiers évalués au coût amorti		Actifs financiers évalués à leur juste valeur			Total
	Note	Prêts et créances	Dérivés - par le biais du compte de résultats	Dérivés - par le biais des capitaux propres	Disponibles à la vente - par le biais des capitaux propres	
Non courant						
Investissements en titres de placement	11	—	—	—	8	8
Autres actifs financiers	12	21	—	—	—	21
Instruments dérivés	19	—	9	—	—	9
Courant						
Créances	14	623	—	—	—	623
Investissements en titres de placement	11	—	—	—	149	149
Autres actifs financiers	12	18	—	—	—	18
Instruments dérivés	19	—	2	—	—	2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15	1 600	—	—	—	1 600
Total actifs financiers		2 262	11	—	157	2 430

31 décembre 2013

31 décembre 2019

(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	
Non courant						
Investissements en titres de placement	11	—	—	—	8	8
Autres actifs financiers	12	21	—	—	—	21
Instruments dérivés	19	—	1	—	—	1
Courant						
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
Total actifs financiers		1 813	41	—	134	1 988

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

La juste valeur est le prix qui aurait été reçu à la date d'évaluation pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des participants du marché. La norme IFRS 13 requiert, pour les instruments financiers qui sont mesurés au bilan à leur juste valeur, la publication des évaluations de juste valeur par niveau de la hiérarchie des justes valeurs. Pour les instruments financiers non mesurés à leur juste valeur, la publication de leur juste valeur et du niveau d'évaluation de juste valeur est requise. Les évaluations de juste valeur doivent être classées selon la hiérarchie des justes valeurs suivante:

- **Niveau 1:** La juste valeur d'un instrument financier qui est coté sur un marché actif est mesurée sur la base des prix cotés non ajustés pour des actifs ou passifs identiques. Un instrument financier est considéré comme coté sur un marché actif si des cours sont aisément et régulièrement disponibles auprès d'une bourse, d'un courtier, d'un négociateur, d'un secteur d'activité, d'un service d'évaluation des prix ou d'une agence réglementaire et que ces prix représentent des transactions réelles et intervenant régulièrement sur le marché dans des conditions de concurrence normale.
- **Niveau 2:** La juste valeur d'un instrument financier qui n'est pas coté sur un marché actif est déterminée en utilisant des techniques d'évaluation. Ces techniques d'évaluation maximisent l'utilisation de données de marché observables et se basent le moins possible sur des estimations spécifiques à l'entité. Si toutes les données d'entrée significatives requises pour établir la juste valeur d'un instrument sont observables soit directement (par exemple, des prix), soit indirectement (par exemple, des éléments dérivant de prix), l'instrument est classé au Niveau 2.
- **Niveau 3:** Si une ou plusieurs des données d'entrée significatives utilisées dans l'application de la technique d'évaluation n'est ou ne sont pas basées sur des données de marché observables, l'instrument financier est classé au Niveau 3.

31 décembre 2015

(en millions de €)	Note	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Non courant					
Disponibles à la vente - par le biais des capitaux propres	11	—	—	—	—
Dérivés - par le biais du compte de résultats	19	—	9	—	9
Dérivés - par le biais des capitaux propres	19	—	—	—	—
Courant					
Disponibles à la vente - par le biais des capitaux propres	11	176	—	—	176
Dérivés - par le biais du compte de résultats	19	—	—	—	—
Dérivés - par le biais des capitaux propres	19	—	—	—	—
Total actifs financiers évalués à leur juste valeur		176	9	—	185

31 décembre 2014					
(en millions de €)	Note	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Non courant					
Disponibles à la vente - par le biais des capitaux propres	11	8	—	—	8
Dérivés - par le biais du compte de résultats	19	—	9	—	9
Dérivés - par le biais des capitaux propres	19	—	—	—	—
Courant					
Disponibles à la vente - par le biais des capitaux propres	11	149	—	—	149
Dérivés - par le biais du compte de résultats	19	—	2	—	2
Dérivés - par le biais des capitaux propres	19	—	—	—	—
Total actifs financiers évalués à leur juste valeur		157	11	—	168

31 décembre 2013					
(en millions de €)	Note	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Non courant					
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	—	—	—	—
Courant					
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	—	—	—	—
Total actifs financiers évalués à leur juste valeur		134	41	—	175

Aucun transfert entre les différents niveaux de la hiérarchie des justes valeurs n'a eu lieu en 2015, 2014 et 2013.

Passifs financiers par classe et catégorie d'évaluation

31 décembre 2015						
	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
(en millions de €)	Note	Dérivés - par le biais du compte de résultats	Dérivés - par le biais des capitaux propres			
Non courant						
Dettes à long terme	18.1	—	—	256	1 693	1 949
Contrats de location-financement	18.3	—	—	—	480	480
Instruments dérivés	19	71	—	—	—	71
Courant						
Dettes à long terme - partie courante	18.1	—	—	—	10	10
Contrats de location-financement	18.3	—	—	—	75	75
Dettes commerciales		—	—	—	2 510	2 510
Total passifs financiers		71	—	256	4 768	5 095

31 décembre 2014

(en millions de €)	Passifs financiers mesurés à leur juste valeur			Passifs financiers faisant partie d'une relation de couverture de juste valeur	Passifs financiers au coût amorti	Total
	Note	Dérivés - par le biais du compte de résultats	Dérivés - par le biais des capitaux propres			
Non courant						
Dettes à long terme	18.1	—	—	460	1 741	2 201
Contrats de location-financement	18.3	—	—	—	475	475
Instruments dérivés	19	26	—	—	—	26
Courant						
Dettes à long terme - partie courante	18.1	—	—	—	1	1
Contrats de location-financement	18.3	—	—	—	69	69
Dettes commerciales		—	—	—	2 112	2 112
Total passifs financiers		26	—	460	4 398	4 884

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			
Non courant						
Dettes à long terme	18.1	—	—	311	1 700	2 011
Contrats de location-financement	18.3	—	—	—	496	496
Instruments dérivés	19	8	—	—	—	8
Courant						
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
Total passifs financiers		11	—	530	4 261	4 802

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

31 décembre 2015

(en millions de €)	Note	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Non courant					
Dérivés - par le biais du compte de résultats	19	—	71	—	71
Dérivés - par le biais des capitaux propres	19	—	—	—	—
Courant					
Dérivés - par le biais du compte de résultats	19	—	—	—	—
Dérivés - par le biais des capitaux propres	19	—	—	—	—
Total passifs financiers évalués à leur juste valeur		—	71	—	71

31 décembre 2014					
(en millions de €)	Note	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Non courant					
Dérivés - par le biais du compte de résultats	19	—	26	—	26
Dérivés - par le biais des capitaux propres	19	—	—	—	—
Courant					
Dérivés - par le biais du compte de résultats	19	—	—	—	—
Dérivés - par le biais des capitaux propres	19	—	—	—	—
Total passifs financiers évalués à leur juste valeur		—	26	—	26

31 décembre 2013					
(en millions de €)	Note	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Non courant					
Dérivés - par le biais du compte de résultats	19	—	8	—	8
Dérivés - par le biais des capitaux propres	19	—	—	—	—
Courant					
Dérivés - par le biais du compte de résultats	19	—	3	—	3
Dérivés - par le biais des capitaux propres	19	—	—	—	—
Total passifs financiers évalués à leur juste valeur		—	11	—	11

En 2015, 2014 et 2013, aucun transfert entre les différents niveaux de la hiérarchie des justes valeurs n'a eu lieu.

Techniques d'évaluation

Les instruments disponibles à la vente - par le biais des capitaux propres sont principalement classés en Niveau 1, lorsque la juste valeur de ces instruments est déterminée sur la base de leurs prix cotés sur des marchés actifs. Lorsque le marché n'est pas actif, la juste valeur de ces instruments est déterminée par des techniques d'évaluation de marché et le Groupe utilise des prix et autres informations pertinentes générées par des transactions de marché impliquant des actifs identiques ou similaires.

Les instruments financiers dérivés contractés par le Groupe sont utilisés à des fins de couverture en vue de gérer son exposition à divers risques financiers (voir Note 19); il s'agit d'instruments dérivés contractés de gré à gré (swaps de taux d'intérêt, de devises et contrats de change à terme) qui ne sont pas négociés sur des marchés actifs. La juste valeur de ces instruments est calculée à l'aide de valeurs actualisées, utilisant notamment les taux de change au comptant, les courbes de taux d'intérêt ou les courbes de taux à terme implicites des instruments sous-jacents. Les conditions contractuelles de ces instruments incluent également les garanties en espèces (promises ou reçues) à payer ou à recevoir, si la valeur d'un instrument dérivé dépasse le seuil défini dans les dispositions contractuelles. De telles garanties en espèces réduisent significativement l'impact du risque de non-exécution de la contrepartie et du Groupe sur la valeur de l'instrument.

10.2 Compensation d'instruments financiers

Plusieurs actifs financiers et passifs financiers du Groupe sont sujets à compensation ou à des conventions-cadres de compensation exécutoires et accords similaires.

Cash Pool

Le Groupe a mis en place un système de cash pool, permettant une gestion plus efficace des besoins quotidiens en fonds de roulement des sociétés opérationnelles participantes. Le mécanisme de règlement du cash pool est assuré par une contrepartie financière externe. Grâce à ce système de cash pool, le Groupe est exposé à un seul montant net avec cette contrepartie financière plutôt qu'au montant brut de plusieurs soldes de comptes courants et de découverts bancaires avec plusieurs contreparties financières. Un règlement effectué sur une base nette est prévu par les deux parties et une compensation réelle est exécutée de manière récurrente. Le droit à la compensation est exécutoire en toutes circonstances, satisfaisant aux critères de compensation et par conséquent, une seule position nette est reprise au bilan.

Compensation des créances et dettes commerciales

Lorsque la législation locale l'autorise et que l'environnement économique l'exige, des contrats commerciaux conclus avec des contreparties non-financières incluent des clauses et conditions qui prévoient le droit exécutoire légal de compenser, en toutes circonstances, les soldes impayés entre parties. Un règlement effectué sur une base nette est prévu par les deux parties et une compensation réelle est exécutée de manière récurrente. En Grèce, le Groupe cherche à conclure pareilles conditions avec la plupart de ses fournisseurs, afin de réduire les risques de liquidités. Dès 2014, le Groupe a commencé à réviser les contrats avec ses fournisseurs *serbes*, implémentant des conditions de compensation. Etant donné que dans les deux pays les critères de compensation sont satisfaits, les soldes auprès de ces fournisseurs ont été présentés comme tels dans les comptes consolidés.

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, de tels accords prévoient que les montants dus par chaque contrepartie pour un jour, par rapport à toutes les transactions impayées dans la même devise, sont agrégés 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 2015						
(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	
Non courant						
Actifs financiers dérivés	9	—	9	6	—	3
Courant						
Créances	105	105	—	—	—	—
Trésorerie et équivalents de trésorerie	337	314	23	—	—	23
Total	451	419	32	6	—	26
Non courant						
Passifs financiers dérivés	71	—	71	6	28	37
Courant						
Dettes commerciales	701	105	596	—	—	596
Decouverts bancaires	314	314	—	—	—	—
Total	1 086	419	667	6	28	633

31 décembre 2014

	31 décembre 2014					
	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
(en millions de €)				Actifs/passifs financiers	Garantie en espèces reçue/donnée	
Non courant						
Actifs financiers dérivés	9	—	9	4	—	5
Courant						
Actifs financiers dérivés	2	—	2	1	—	1
Créances	52	52	—	—	—	—
Trésorerie et équivalents de trésorerie	327	298	29	—	—	29
Total	390	350	40	5	—	35
Non courant						
Passifs financiers dérivés	26	—	26	5	—	21
Courant						
Passifs financiers dérivés	—	—	—	—	—	—
Dettes commerciales	542	52	490	—	—	490
Découverts bancaires	298	298	—	—	—	—
Total	866	350	516	5	—	511

31 décembre 2013

31 décembre 2013						
		Instruments financiers qui sont compensés au bilan	Montants nets présentés au bilan	Montants non compensés au bilan mais soumis aux CCCE (ou similaires)		
(en millions de €)	Montants bruts au bilan			Actifs/passifs financiers	Garantie en espèces reçue/donnée	Exposition nette
Non courant						
Actifs financiers dérivés	1	—	1	1	—	—
Courant						
Actifs financiers dérivés	40	—	40	—	—	40
Créances	41	41	—	—	—	—
Trésorerie et équivalents de trésorerie	470	451	19	—	—	19
Total	552	492	60	1	—	59
Non courant						
Passifs financiers dérivés	8	—	8	1	—	7
Courant						
Passifs financiers dérivés	3	—	3	—	—	3
Dettes commerciales	421	41	380	—	—	380
Découverts bancaires	451	451	—	—	—	—
Total	883	492	391	1	—	390

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 pour leur part inclus dans les actifs non courants.

Le Groupe Delhaize détient par ailleurs quelques investissements non courants minimes dans des fonds de trésorerie et d'investissement pour le paiement futur d'avantages de retraite pour un nombre limité d'employés, qui ne correspondent toutefois pas à la définition d'actifs du régime selon la norme IAS 19. L'exposition maximale au risque de crédit à la date de clôture est la valeur comptable des investissements.

La valeur comptable des actifs financiers disponibles à la vente est la suivante:

(en millions de €)	31 décembre		
	2015	2014	2013
Non courant	—	8	8
Courant	176	149	126
Total	176	157	134

Au 31 décembre 2015, le Groupe a reclassé ses €8 millions d'investissements en obligations placés sur un compte bloqué, dans le cadre des dispositions de défaillance relatives aux dettes de Hannaford (voir Note 18.1) et arrivant à maturité en 2016, dans les investissements en titres de placement courants. Les investissements en titres de placement courants restants du Groupe au 31 décembre 2015 concernent €168 millions de fonds de trésorerie aux Etats-Unis qui sont détenus par la société de réassurance captive du Groupe, afin de couvrir l'exposition d'assurance en propre du Groupe (voir Note 20.2).

Les investissements en titres de placement sont classés comme disponibles à la vente et mesurés à leur juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (voir Note 2.3). La hiérarchie des justes valeurs et la technique d'évaluation utilisée pour évaluer ces instruments sont fournies dans la Note 10.1.

Le Groupe évalue à chaque date de clôture s'il existe une indication objective qu'un investissement ou un groupe d'investissements est déprécié. En 2015, 2014 et 2013, aucun investissement en titres de placement n'était échu ou déprécié.

12. Autres actifs financiers

Les autres actifs financiers, courants et non courants, comprennent des effets à recevoir, des dépôts de garantie, de la trésorerie non disponible, des garanties 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		
	2015	2014	2013
Non courant	44	21	21
Courant	55	18	25
Total	99	39	46

En 2015, les autres actifs financiers ont augmenté de €60 millions, principalement en raison de l'inclusion de garanties liées à un fournisseur de services financiers aux Etats-Unis (€23 millions) et de garanties supplémentaires pour instruments dérivés (€28 millions, voir Notes 10.2 et 19).

13. Stocks

Les stocks représentent principalement des marchandises destinées à la revente. En 2015, 2014 et 2013, le Groupe n'a comptabilisé aucune dépréciation significative des stocks (ou repris aucune dépréciation de stocks comptabilisée précédemment) afin de refléter des diminutions de prix de vente anticipées en-deçà de la valeur comptable et de s'assurer que le stock disponible ne soit pas comptabilisé à un montant supérieur aux montants qui devraient être réalisés par sa vente ou son utilisation future.

Les stocks comptabilisés en résultat durant la période sont repris dans la Note 25 en tant que "Coût des produits".

14. Créances

(en millions de €)	31 décembre		
	2015	2014	2013
Créances commerciales	658	640	628
Créances commerciales - provision pour créances douteuses	(47)	(41)	(36)
Autres créances	29	24	26
Total	640	623	618

La balance âgée des créances est la suivante:

(en millions de €)	31 décembre 2015				
	Valeur comptable nette	Individuellement ni dépréciées ni échues à la date de clôture	Échues - moins de 30 jours	Échues - entre 30 jours et 180 jours	Échues - plus de 180 jours
Créances commerciales	658	485	87	46	40
Créances commerciales - provision pour créances douteuses	(47)	(10)	(5)	(9)	(23)
Autres créances	29	19	7	2	1
Total	640	494	89	39	18

(en millions de €)	31 décembre 2014				
	Valeur comptable nette	Individuellement ni dépréciées ni échues à la date de clôture	Échues - moins de 30 jours	Échues - entre 30 jours et 180 jours	Échues - plus de 180 jours
Créances commerciales	640	478	93	39	30
Créances commerciales - provision pour créances douteuses	(41)	(8)	(6)	(7)	(20)
Autres créances	24	14	7	1	2
Total	623	484	94	33	12

(en millions de €)	31 décembre 2013				
	Valeur comptable nette	Individuellement ni dépréciées ni échues à la date de clôture	Échues - moins de 30 jours	Échues - entre 30 jours et 180 jours	Échues - 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
Total	618	468	106	33	11

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

Le risque de crédit sur les créances commerciales est géré par les entités opérationnelles individuelles et la notation de crédit est surveillée en permanence soit sur la base de critères internes de notation, soit avec le soutien de prestataires de services extérieurs. L'éventuelle dépréciation est analysée à chaque date de clôture sur une base individuelle pour les positions les plus importantes. Les créances moins importantes sont rassemblées en groupes homogènes et évaluées collectivement en termes de dépréciation, sur la base de l'expérience antérieure. L'exposition maximale au risque pour les créances est la valeur comptable déduction faite des éventuelles couvertures d'assurance. Le Groupe n'est pas exposé à un risque de crédit concentré du fait de l'absence de créances en cours ayant individuellement une importance significative pour le Groupe ou une entité opérationnelle, en raison de l'existence d'une large base de clients et de fournisseurs non liés. La direction estime qu'aucune provision supplémentaire pour risque de crédit n'est requise en plus de l'analyse normale de la dépréciation individuelle et collective effectuée à chaque date de clôture. Les justes valeurs des créances commerciales et des autres créances se rapprochent de leurs valeurs comptables nettes.

Les provisions pour créances douteuses ont évolué comme suit:

(en millions de €)	2015	2014	2013
Provision pour créances douteuses au 1^{er} janvier	41	36	31
Additions (comptabilisées dans le compte de résultats)	10	8	15
Utilisations	(4)	(3)	(10)
Provision pour créances douteuses au 31 décembre	47	41	36

15. Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

	31 décembre		
(en millions de €)	2015	2014	2013
Dépôts avec échéance initiale de trois mois ou moins	784	965	711
Trésorerie en banque	727	562	363
Trésorerie en caisse	68	73	75
Total	1 579	1 600	1 149

Informations supplémentaires sur les flux de trésorerie:

(en millions de €)	2015	2014	2013
Opérations d'investissement et de financement sans effet de trésorerie:			
Nouveaux contrats de location-financement pour magasins et matériel	31	37	12
Contrats de location-financement terminés anticipativement pour magasins et matériel	4	7	6

16. Capitaux propres

Capital émis

104 004 952, 102 819 053 et 102 449 570 actions ordinaires du Groupe Delhaize étaient émises et entièrement libérées aux 31 décembre 2015, 2014 et 2013, respectivement (valeur nominale de €0,50), dont 809 615, 1 115 094 et 1 200 943 étaient détenues comme actions propres aux 31 décembre 2015, 2014 et 2013, respectivement. Les actions ordinaires du Groupe Delhaize peuvent être 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 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 2015, le Groupe Delhaize a émis 1 185 899 actions ordinaires (2014: 369 483; 2013: 528 072) pour €75 millions (2014: €14 millions; 2013: €16 millions), net de €20 millions (2014: €5 millions; 2013: €8 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 (normes comptables belges) ⁽¹⁾	Nombre d'actions
Capital au 1^{er} janvier 2013	50 960 749	2 797 655 746	101 921 498
Augmentation de capital résultant de l'exercice de warrants dans le cadre du 2002 Stock Incentive Plan	264 036	23 899 236	528 072
Capital au 31 décembre 2013	51 224 785	2 821 554 982	102 449 570
Augmentation de capital résultant de l'exercice de warrants dans le cadre du 2002 Stock Incentive Plan	184 742	18 899 664	369 483
Capital au 31 décembre 2014	51 409 527	2 840 454 646	102 819 053
Augmentation de capital résultant de l'exercice de warrants dans le cadre du 2002 Stock Incentive Plan	592 949	94 740 651	1 185 899
Capital au 31 décembre 2015	52 002 476	2 935 195 297	104 004 952

(1) Prime d'émission telle que comptabilisée dans les comptes statutaires non consolidés du Groupe Delhaize SA, préparés selon les normes comptables belges.

Capital autorisé - Situation (en €, sauf nombre d'actions)	Nombre maximum d'actions	Montant maximum (hors prime d'émission)
Capital autorisé tel qu'approuvé lors de l'Assemblée Générale du 24 mai 2012, avec effet au 21 juin 2012	10 189 218	5 094 609
31 août 2012 - Emission de warrants dans le cadre du Delhaize Group U.S. 2012 Stock Incentive Plan	(300 000)	(150 000)
29 mai 2013 - Emission de warrants dans le cadre du Delhaize Group U.S. 2012 Stock Incentive Plan	(368 139)	(184 070)
12 novembre 2013 - Emission de 89 069 warrants dans le cadre du Delhaize Group U.S. 2012 Stock Incentive Plan, dont 77 832 ont été annulés le 23 décembre 2013	(11 237)	(5 618)
Solde du capital autorisé au 31 décembre 2015	9 509 842	4 754 921

Prime d'émission

La prime d'émission est utilisée pour comptabiliser la valeur des plans de rémunération fondée sur des actions octroyés aux employés qui sont réglés en instruments de capitaux propres (voir Note 21.3), les actions propres vendues dans le cadre de l'exercice des stocks options et les impacts fiscaux associés.

Actions propres

En 2011, lors d'une Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire, les actionnaires du Groupe Delhaize ont autorisé le Conseil d'Administration, dans le cours ordinaire des affaires, à acquérir jusqu'à 10% des actions en circulation du Groupe, à un cours minimum de €1,00 et à un cours maximum ne pouvant excéder de plus de 20% le cours de clôture le plus élevé de l'action du Groupe Delhaize sur NYSE Euronext Bruxelles durant les 20 jours de bourse précédant l'acquisition. L'autorisation est accordée pour 5 ans. Cette autorisation concerne également l'acquisition des actions du Groupe Delhaize par une ou plusieurs filiales directes du Groupe, telles que définie par les dispositions légales sur l'acquisition des actions du Groupe par des filiales.

En 2004, le Conseil d'Administration a approuvé le rachat sur le marché d'actions ou d'ADR du Groupe, pour une valeur maximale de €200 millions, en conformité avec la loi applicable, et sous réserve de l'existence et dans les limites d'une autorisation accordée par les actionnaires au Conseil d'Administration, afin de pouvoir satisfaire les exercices d'options dans le cadre des plans de rémunération fondée sur des actions octroyées par le Groupe Delhaize à ses employés. Aucune limite de temps n'a été fixée pour ces rachats. En 2011, le Conseil d'Administration a approuvé l'augmentation à €100 millions du montant restant pour des rachats en vertu de l'approbation de rachat octroyée en 2004 afin de pouvoir satisfaire les exercices d'options dans le cadre des plans de stock options octroyées par le Groupe Delhaize et/ou ses filiales à ses employés et de couvrir l'exposition de certains plans de stock options.

En 2011, le Groupe Delhaize a acquis des options d'achat sur ses propres actions, considérées comme instruments de capitaux propres, afin de couvrir l'exposition due à l'éventuel exercice futur de stock options octroyés aux employés des sociétés opérationnelles non américaines. Une première tranche a expiré en 2013, une deuxième en mai 2015 et la dernière expirera en 2016. Ces options sont automatiquement exercées sous certaines conditions par une institution de crédit pour le compte du Groupe Delhaize. Suite à un tel exercice automatique, le Groupe Delhaize a acquis 181 192 actions du Groupe Delhaize en 2015.

En 2015, le Groupe a vendu des options d'achat libellées en euros sur ses propres actions (liées aux stock options octroyées en 2008 et 2009) pour €4 millions. Simultanément, le Groupe a acquis de nouvelles options d'achat libellées en euros (pour les années d'octroi 2007, 2010 et 2011) pour un montant identique. Ces options d'achat étaient conformes aux exigences des normes IFRS pour être considérées comme instruments de capitaux propres et sont comptabilisées en tant que prime d'émission à leur coût de transaction initial.

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 détenues par le management de ses sociétés opérationnelles non américaines. Cette institution de crédit prend ses décisions d'acheter des actions ordinaires du Groupe Delhaize conformément aux 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 agit en tant qu'agent et 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. Dans le cadre de ce mandat, le Groupe Delhaize a acquis 160 000 actions du Groupe Delhaize en 2015.

Le Groupe a ainsi acquis au total 341 192 actions du Groupe Delhaize en 2015, pour un montant total de €23 millions, représentant approximativement 0,33% des actions du Groupe Delhaize. Le Groupe Delhaize a également transféré 619 295 actions afin de satisfaire l'exercice de stock options octroyées aux employés des sociétés opérationnelles non américaines (voir Note 21.3).

Delhaize America, LLC n'a pas racheté d'ADR du Groupe Delhaize en 2015 et a transféré 27 376 actions afin de satisfaire l'exercice de stock options attribuées au management américain en vertu du Delhaize America 2000 Stock Incentive Plan et du Delhaize America 2002 Restricted Stock Unit Plan.

Depuis l'autorisation octroyée par le Conseil en 2011, le Groupe Delhaize SA et ses filiales ont acquis 1 145 255 actions du Groupe Delhaize pour un montant total de €60 millions. Par conséquent, à fin 2015, la direction du Groupe Delhaize SA disposait encore d'une autorisation d'acheter des actions propres ou ADR pour un montant maximum de €40 millions, sous réserve et dans les limites de l'autorisation accordée par les actionnaires au Conseil d'Administration.

A fin 2015, le Groupe Delhaize possédait 809 615 actions propres (y compris des ADR), dont 468 423 acquises avant 2015, représentant approximativement 0,78% des actions du Groupe Delhaize.

Bénéfice reporté

En 2015, le bénéfice reporté a augmenté de €195 millions, représentant (i) le bénéfice attribuable aux actionnaires du Groupe (€366 millions) partiellement compensé par (ii) le dividende déclaré et payé en 2015 (€165 millions), et (iii) l'acquisition de participations ne donnant pas le contrôle (€6 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. Aux 31 décembre 2015, 2014 et 2013, 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		
	2015	2014	2013
Réserve pour couvertures de flux de trésorerie abandonnées:			
Montant brut	(17)	(15)	(13)
Impact fiscal	7	6	5
Réserve pour actifs financiers disponibles à la vente:			
Montant brut	(5)	(3)	(6)
Impact fiscal	—	—	1
Réserve de réévaluation du passif au titre des prestations définies:			
Montant brut	(90)	(86)	(65)
Impact fiscal	32	30	23
Total autres réserves	(73)	(68)	(55)

- *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 actifs financiers disponibles à la vente*: le Groupe comptabilise dans cette réserve les changements non réalisés de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente.
- *Réserve de réévaluation du passif au titre des prestations définies*: Les réévaluations comprennent (i) les profits et pertes actuariels, (ii) le rendement des actifs du régime, en excluant les montants inclus dans l'intérêt net sur le passif net au titre des prestations définies et (iii) tout changement de l'effet du plafond de l'actif, en excluant les montants inclus dans l'intérêt net sur le passif net au titre des prestations définies. Ils sont directement comptabilisés dans les autres éléments du résultat global au cours de la période où ils surviennent (voir Note 21.1) et ne sont jamais reclassés en résultat. La réserve comprend un montant insignifiant lié à la participation mise en équivalence du Groupe.

Écarts de conversion cumulés

Les écarts de conversion cumulés sont liés aux variations du solde des actifs et passifs dues aux variations de la monnaie fonctionnelle des filiales du Groupe par rapport à la monnaie de présentation du Groupe. Le montant des écarts de conversion cumulés est essentiellement influencé par l'appréciation ou la dépréciation du dollar américain et du dinar serbe par rapport à l'euro. Les écarts de conversion cumulés précédemment sont reclassés dans le compte de résultats lors de la cession d'une activité étrangère.

Participations ne donnant pas le contrôle

Les participations ne donnant pas le contrôle représentent les intérêts des tiers dans les capitaux propres des sociétés consolidées par intégration globale mais non entièrement détenues par le Groupe Delhaize et sont détenues par le secteur Sud-Est de l'Europe.

Comme mentionné dans la Note 4.2, le Groupe Delhaize a acquis 16,3% de la participation ne donnant pas le contrôle dans C-Market en 2015. A fin 2015, les participations ne donnant pas le contrôle se sont élevées à €3 millions (2014: €6 millions; 2013: €5 millions).

Gestion du capital

Les objectifs du Groupe Delhaize pour gérer le capital comprennent la sauvegarde de sa capacité à poursuivre ses activités ainsi que la maximisation de la valeur pour l'actionnaire tout en maintenant une notation de type "investment grade" et conservant 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. La politique de dividende du Groupe Delhaize adoptée par le Conseil d'Administration en mars 2014, prévoit 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 28 mai 2015, les actionnaires ont approuvé le paiement d'un dividende brut de €1,60 par action (€1,20 par action après déduction du précompte mobilier belge de 25%) soit un dividende brut total de €166 millions (y compris le dividende sur actions propres). Le 22 mai 2014, les actionnaires ont approuvé le paiement d'un dividende brut de €1,56 par action (€1,17 par action après déduction du précompte mobilier belge de 25%), soit un dividende brut total de €160 millions.

Concernant l'exercice 2015, le Conseil d'Administration propose un dividende brut de €1,80 par action qui sera payé aux détenteurs d'actions ordinaires contre remise du coupon n° 54 le 2 juin 2016. Ce dividende sera soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 26 mai 2016 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 2015, basé sur le nombre d'actions émises au 2 mars 2016, est de €188 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 2016 du dividende 2015, 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 26 mai 2016. Le Conseil d'Administration communiquera, lors de cette Assemblée Générale Ordinaire, le nombre total d'actions donnant droit au dividende 2015 et soumettra le montant définitif du dividende total à l'Assemblée pour approbation. Les comptes annuels statutaires 2015 de la SA Groupe Delhaize seront adaptés en conséquence.

Le nombre maximum d'actions pouvant être émises entre le 2 mars 2016 et le 26 mai 2016 s'élève à 854 350, en supposant que tous les warrants susceptibles d'être exercés le soient. Cela entraînerait une augmentation du dividende total à distribuer de €2 millions. Le nombre total de warrants non acquis au 2 mars 2016 s'élevait à 64 813, représentant un dividende maximum supplémentaire à distribuer de moins de €1 million.

18. Passifs financiers

18.1 Dettes à long terme

Le Groupe Delhaize gère son endettement et ses stratégies générales de financement en utilisant une combinaison de dettes à court, moyen et long termes et de swaps de taux d'intérêt et de devises. Le Groupe Delhaize finance son besoin journalier en fonds de roulement, en cas de besoin, par l'utilisation de ses différentes lignes de crédit confirmées ou non confirmées. Ces emprunts à court et à moyen termes portent généralement un intérêt au taux interbancaire fixé à la date d'emprunt plus une marge préétablie. Le Groupe Delhaize dispose également d'un programme de billets de trésorerie.

Les valeurs comptables (en Euro) des dettes à long terme (hors contrats de location-financement, voir Note 18.3) nettes des primes et décotes, des coûts de transaction différés, et incluant des ajustements de juste valeur relatifs à la comptabilité de couverture étaient les suivantes:

(en millions)	Taux d'intérêt nominal	Echéance	Montant nominal en devise locale ⁽³⁾	Devise	31 décembre		
					2015	2014	2013
Obligations senior, non garanties ⁽¹⁾	5,70%	2040	827 ⁽⁴⁾	USD	540	481	421
Emprunts obligataires, non garantis	9,00%	2031	271	USD	247	222	195
Obligations, non garanties	8,05%	2027	71	USD	65	57	50
Obligations senior à taux fixe ⁽¹⁾	3,125%	2020	400	EUR	402	402	396
Obligations senior ^{(1),(2)}	4,125%	2019	130	USD	119	245	212
Obligations, non garanties	4,25%	2018	400	EUR	400	400	400
Obligations, non garanties ⁽²⁾	6,50%	2017	172	USD	159	370	325
Obligations senior	7,06%	2016	9	USD	8	7	6
Emprunts hypothécaires	8,25%	2016	1	USD	—	—	1
Obligations, non garanties ⁽¹⁾	5,625%	2014	—	EUR	—	—	219
Autres dettes	5,34% à 7%	2016 à 2031	—	USD	18	18	14
Autres dettes	2,50%	2022	—	EUR	1	—	—
Total emprunts non subordonnés					1 959	2 202	2 239
Moins partie courante					(10)	(1)	(228)
Total emprunts non subordonnés, non courant					1 949	2 201	2 011

(1) Dettes faisant partie de relations de couverture (partielles) (voir Note 19).

(2) Les obligations ont été partiellement remboursées en 2015 (voir ci-dessous).

(3) Montants nominaux au 31 décembre 2015.

(4) Comprend la prime non-cash octroyée lors de l'échange de dettes en 2010, amortie sur la durée résiduelle des obligations.

Le taux d'intérêt sur les dettes à long terme (hors contrats de location-financement, voir Note 18.3) était en moyenne de 5,2%, 5,1% et 4,2% aux 31 décembre 2015, 2014 et 2013, 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 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 aux 31 décembre 2015, 2014 et 2013.

Emission de nouvelles dettes à long terme

En 2015, 2014 et 2013, le Groupe Delhaize n'a émis aucune dette à long terme.

Remboursement de dettes à long terme

En février 2015, le Groupe Delhaize a clôturé une offre de rachat en numéraire et a racheté (i) \$278 millions d'obligations à 6,50% échéant en 2017 à un prix de 111,66% et (ii) \$170 millions d'obligations senior à 4,125% échéant en 2019 à un prix de 107,07%. Cette transaction a résulté en une charge non récurrente de €40 millions comptabilisée dans le compte de résultats (voir Note 29). Les relations de couverture existantes liées à ces obligations ont été ajustées en conséquence (voir Note 19).

En 2014, le Groupe Delhaize a remboursé à l'échéance les €215 millions restants de ses obligations senior à 5,625% et a dénoué l'instrument de couverture croisé de devises correspondant (voir Note 19).

En 2013, des obligations non garanties pour un montant de €80 millions émises par Alfa Beta, une filiale du Groupe Delhaize, sont arrivées à échéance et ont été remboursées.

Défaillance des obligations senior de Hannaford

En 2003, Hannaford a invoqué les dispositions de défaillance contenues dans plusieurs de ses obligations senior (échéant en 2016) 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.

Aux 31 décembre 2015, 2014 et 2013, \$9 millions (€8 millions), \$9 millions (€7 millions) et \$8 millions (€6 millions) restaient à payer en principal, respectivement. Aux 31 décembre 2015, 2014 et 2013, des titres indisponibles pour \$9 millions (€8 millions), \$10 millions (€8 millions) et \$10 millions (€7 millions), respectivement, étaient comptabilisés dans les investissements en titres de placement au bilan (voir Note 11).

Dettes 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		
	2015	2014	2013
Dollar américain	1 156	1 400	1 224
Euro	803	802	1 015
Total	1 959	2 202	2 239

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

(en millions de \$)	2016	2017	2018	2019	2020	Au-delà	Juste valeur
Taux fixes							
Obligations senior échéant en 2016	9	—	—	—	—	—	9
Intérêt dû	—	—	—	—	—	—	—
Obligations échéant en 2017	—	172	—	—	—	—	183
Intérêt dû	11	6	—	—	—	—	—
Obligations senior échéant en 2019	—	—	—	130	—	—	133
Intérêt dû	5	5	5	3	—	—	—
Obligations échéant en 2027	—	—	—	—	—	71	82
Intérêt dû	6	6	6	6	6	37	—
Emprunts obligataires échéant en 2031	—	—	—	—	—	271	352
Intérêt dû	24	24	24	24	24	257	—
Obligations senior échéant en 2040	—	—	—	—	—	827	825
Intérêt dû	47	47	47	47	47	943	—
Autre dette et emprunts hypothécaires	2	—	—	—	—	18	20
Intérêt dû	1	1	1	1	1	7	—
Total flux de trésorerie en \$	105	261	83	211	78	2 431	1 604
Total flux de trésorerie convertis en millions de €	96	240	76	194	72	2 233	1 473

(en millions de €)	2016	2017	2018	2019	2020	Au-delà	Juste valeur
Taux fixes							
Obligations échéant en 2018	—	—	400	—	—	—	435
Intérêt dû	17	17	17	—	—	—	—
Obligations senior échéant en 2020	—	—	—	—	400	—	436
Intérêt dû	13	13	13	13	13	—	—
Autre dette	—	—	—	—	—	1	1
Intérêt dû	—	—	—	—	—	—	—
Total flux de trésorerie en €	30	30	430	13	413	1	872
Total flux de trésorerie convertis en €	126	270	506	207	485	2 234	2 345

Si une contrepartie a le choix du moment du paiement (par ex. pour découverts exigibles), le passif est affecté à la première période durant laquelle le Groupe Delhaize peut être obligé de payer. Le Groupe Delhaize gère son risque de liquidité sur la base des échéances contractuelles.

Les justes valeurs des dettes à long terme (hors contrats de location-financement, voir Note 18.3) pour lesquels un marché actif existe ont été déterminées sur base des prix cotés (Niveau 1). Les justes valeurs des dettes à long terme qui sont classées au Niveau 2 (dettes non cotées ou dettes pour lesquelles il n'y a pas de marché actif) ont été estimées sur base des taux publiquement disponibles pour des dettes ayant des échéances et des caractéristiques similaires offertes au Groupe et à ses filiales.

(en millions de €)	Niveau 1	Niveau 2	Total
Hiérarchie des justes valeurs des dettes à long terme	1 628	717	2 345

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 €27 millions au 31 décembre 2015, €25 millions au 31 décembre 2014 et €22 millions au 31 décembre 2013.

Aux 31 décembre 2015, 2014 et 2013, des actifs pour €27 millions, €26 millions et €27 millions, respectivement, étaient donnés en garantie pour des emprunts hypothécaires.

(en millions de €)	2015
Immobilisations corporelles	10
Immeubles de placement	17
Total	27

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, telles que décrites ci-dessous, aucun ne contient de clause de remboursement anticipé qui soit sujette uniquement à un changement de la notation de crédit du Groupe ("rating event"). En outre, aucun des engagements financiers ne limite la capacité des filiales du Groupe Delhaize à transférer des fonds vers la société-mère.

Les actes de fiducie couvrant les obligations venant à échéance en 2017 (\$), 2019 (\$), 2020 (€), 2027 (\$) et 2040 (\$), les emprunts obligataires venant à échéance en 2031 (\$) et l'obligation venant à échéance en 2018 (€) contiennent les dispositions habituelles relatives aux cas de défaillance ainsi que des restrictions en termes de privilèges de créance, droits de rétention, vente et rachat, fusion, cession d'actifs et désinvestissements. Les obligations venant à échéance en 2017 (\$), 2019 (\$), 2020 (€) et 2040 (\$) et les obligations venant à échéance en 2018 (€) contiennent également une disposition octroyant à leurs détenteurs le droit au remboursement anticipé d'un montant n'excédant pas 101% du principal en circulation en cas de changement du contrôle combiné à un rating event.

Aux 31 décembre 2015, 2014 et 2013, le Groupe Delhaize était en conformité avec tous les engagements pour les passifs à long terme.

Nous attirons l'attention du lecteur sur la Note 36 concernant l'impact de la fusion prévue avec Royal Ahold sur les engagements existants relatifs aux dettes du Groupe.

18.2 Emprunts à court terme

Facilités de crédit à court terme

En 2014, le Groupe Delhaize et certaines de ses filiales dont Delhaize America, LLC ont contracté une nouvelle facilité de crédit renouvelable non garantie de €400 millions d'une durée de cinq ans en multiples devises (l'"Accord RCF" de €400 millions), en remplacement de la facilité de crédit renouvelable non garantie de €600 millions, d'une durée de cinq ans en multiples devises de 2011 (l'"Accord RCF" de €600 millions). En 2015, les prêteurs ont approuvé à l'unanimité l'extension jusqu'en 2020 de l'Accord RCF de €400 millions.

Entités américaines

Delhaize America, LLC n'avait aucun emprunt en cours aux 31 décembre 2015, 2014 et 2013 dans le cadre de ces facilités de crédit.

Dans le cadre des accords RCF, Delhaize America LLC n'avait aucun emprunt quotidien moyen en 2015, 2014 et 2013. En dehors de l'accord RCF, Delhaize America, LLC avait une facilité de crédit jusqu'en novembre 2014 exclusivement destinée à financer des lettres de crédit de \$35 millions (€29 millions) dont approximativement \$13 millions (€9 millions) liées à des lettres de crédit émises au 31 décembre 2013.

En outre, Delhaize America, LLC effectue des emprunts périodiques à court terme dans le cadre de facilités de crédit non confirmées à la discrétion du prêteur. Ces facilités qui peuvent être également utilisées pour financer des lettres de crédit étaient de \$50 millions (€46 millions) au 31 décembre 2015. Aux 31 décembre 2015, 2014 et 2013, Delhaize America, LLC n'avait

aucun emprunt en cours dans le cadre de ces accords mais a utilisé \$8 millions (€7 millions) en 2015, \$10 millions (€8 millions) en 2014 et rien en 2013 pour financer des lettres de crédit.

Entités européennes

Aux 31 décembre 2015, 2014 et 2013, les entités européennes du Groupe Delhaize disposaient ensemble de facilités de crédit (confirmées et non confirmées) de €574 millions (dont €475 millions de facilités de crédit confirmées, y compris l'Accord RCF de €400 millions: voir ci-dessus), €683 millions et €895 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 2015, 2014 et 2013. En 2015, les entités européennes du Groupe avaient des emprunts quotidiens moyens insignifiants à un taux d'intérêt moyen de 5,06%.

Un montant de €51 millions de facilités de crédits non confirmées a été exclusivement destiné à émettre des garanties bancaires, dont approximativement €35 millions étaient en cours au 31 décembre 2015 (€29 millions et €34 millions aux 31 décembre 2014 et 2013, respectivement).

Engagements pour les emprunts à court terme

L'Accord RCF de €400 millions et les facilités de crédit bilatérales européennes garanties de €75 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.

Aux 31 décembre 2015, 2014 et 2013, le Groupe Delhaize était en conformité avec tous les engagements pour les emprunts bancaires à court terme.

18.3 Contrats de location

La classification d'un contrat de location dépend de l'allocation des risques et des avantages inhérents à la propriété de l'actif loué. Lors de l'évaluation de la classification des contrats de location, certaines estimations et hypothèses doivent être faites et appliquées, qui comprennent, sans y être limitées, la détermination de la durée attendue des contrats et des paiements minimaux au titre de la location, l'évaluation de la probabilité d'exercer des options et l'estimation de la juste valeur d'une propriété louée.

Groupe Delhaize comme locataire - engagements au titre de contrats de location-financement et de contrats de location simple

Comme détaillé dans la Note 8, le Groupe Delhaize gère un nombre important de ses magasins sous contrats de location-financement et contrats de location simple. Divers biens loués sont (en tout ou en partie) sous-loués à des tiers, et le Groupe opère alors en tant que 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 €50 millions dus sur la période de sous-location non résiliable, au 31 décembre 2015:

(en millions de €)	Activités poursuivies						
	2016	2017	2018	2019	2020	Au-delà	Total
Contrats de location-financement							
Paiements minimaux futurs au titre de la location	125	104	91	80	72	530	1 002
Moins montant représentant les intérêts	(50)	(46)	(41)	(37)	(32)	(241)	(447)
Valeur actualisée des paiements minimaux futurs au titre de la location	75	58	50	43	40	289	555
Dont ceux liés aux contrats de location relatifs aux magasins fermés	6	5	5	5	5	30	56
Contrats de location simple							
Paiements minimaux futurs au titre de la location (en vertu des contrats non résiliables)	320	263	217	162	120	481	1 563
Dont ceux liés aux contrats de location relatifs aux magasins fermés	20	17	14	9	7	34	101

Suite à la clôture de la vente de Sweetbay, Harveys et Reid's et Bottom Dollar Food par le Groupe Delhaize (voir Note 5), en 2014 et au début de 2015 respectivement, le Groupe fournit des garanties pour un certain nombre de contrats de location simple et de location-financement existants, qui sont décrits dans la Note 34. Les engagements au titre des contrats qui ont été 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 10,9%, 11,0% et 11,4% aux 31 décembre 2015, 2014 et 2013, respectivement. La juste valeur des obligations de location-financement a été déterminée sur base de modèles d'actualisation des flux de trésorerie en utilisant les durées de bail et le coût de la dette comme principaux facteurs et sont classés au Niveau 2

La juste valeur des contrats de location-financement s'élevait à €728 millions (à un taux de marché moyen de 4,6%), €682 millions (4,2%) et €709 millions (5,0%) aux 31 décembre 2015, 2014 et 2013 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 €352 millions (dont €1 million lié aux activités abandonnées), €314 millions (dont €18 millions liés aux activités abandonnées) et €321 millions (dont €43 millions liés aux activités abandonnées) en 2015, 2014 et 2013, 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 2015, 2014 et 2013.

Les paiements de sous-locations reçus et comptabilisés comme produits étaient de €26 millions en 2015, €22 millions en 2014 et €21 millions en 2013.

Le Groupe Delhaize a signé des conventions de location pour des magasins supplémentaires, en construction au 31 décembre 2015. Les durées de location correspondantes et les options de renouvellement se situent généralement entre 10 et 30 ans. Les loyers minimaux futurs pour ces contrats s'élèvent au total à approximativement €8 millions.

Des provisions de €87 millions, €97 millions et €113 millions aux 31 décembre 2015, 2014 et 2013, 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, des biens qui ont été (sous)-loués à des affiliés ou à des franchisés et des emplacements situés dans des centres commerciaux ou dans des magasins du Groupe Delhaize. Au 31 décembre 2015, 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 2015 peuvent être résumés comme suit:

(en millions de €)	2016	2017	2018	2019	2020	Au-delà	Total
Paiements minimaux futurs à recevoir au titre de la location	36	23	12	5	4	13	93
dont ceux concernant des sous-locations	22	14	6	2	1	5	50

Le montant total de €93 millions représente les loyers futurs attendus à comptabiliser comme tels dans le compte de résultats et exclut les paiements estimés de sous-location futurs à recevoir pour les magasins faisant partie des "Provisions pour magasins fermés" (voir Note 20.1).

Les contrats comprenant des clauses de loyer conditionnel sont non significatifs pour le Groupe.

18.4 Dette nette

Le Groupe définit la dette nette comme étant les passifs financiers non courants, augmentés des passifs financiers courants et des instruments dérivés passifs diminués des instruments dérivés actifs, des investissements en titre de placement, des dépôts à terme, des garanties réelles liées aux instruments dérivés et de la trésorerie et équivalents de trésorerie:

(en millions de €)	Note	31 décembre		
		2015	2014	2013
Passifs financiers non courants	18.1, 18.3	2 429	2 676	2 507
Passifs financiers courants	18.1, 18.2, 18.3	85	70	291
Instruments dérivés passifs	10.2, 19	71	26	11
Instruments dérivés actifs	10.2, 19	(9)	(11)	(41)
Investissements en titres de placement - non courants	11	—	(8)	(8)
Investissements en titres de placement - courants	11	(176)	(149)	(126)
Dépôts à terme - courants	12	(12)	(7)	(12)
Garanties réelles payées liées aux instruments dérivés	12	(28)	—	—
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15	(1 579)	(1 600)	(1 149)
Dette nette		781	997	1 473
Ratio dette nette sur capitaux propres		12,7%	18,3%	29,0%

Le tableau suivant résume les évolutions de la dette nette en 2015:

(en millions de €)	
Dette nette au 1^{er} janvier 2015	997
Cash-flow libre	(518)
Ajustement pour la trésorerie nette provenant des instruments dérivés (inclus dans le cash-flow libre)	(4)
Exercice de stock options et warrants	(111)
Rachat d'actions propres	23
Acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle	12
Dividendes payés	165
Prime payée sur rachat d'obligations	40
Dette nette après les mouvements de trésorerie	604
Autres mouvements sans effet de trésorerie	83
Impact des variations des taux de change	94
Dette nette au 31 décembre 2015	781

18.5 Cash-flow libre

Le cash-flow libre est défini par le Groupe comme étant les flux de trésorerie avant opérations de financement, investissements en (cessions et échéance de) titres de placement, dépôts à terme, et garanties réelles payées liées aux instruments dérivés et peut être résumé comme suit:

(en millions de €)	2015
Augmentation de la trésorerie provenant des opérations d'exploitation	1 274
Diminution de la trésorerie provenant des opérations d'investissement	(791)
Investissements nets en titres de placement, dépôts à terme et garanties réelles payées liées aux instruments dérivés	35
Cash-flow libre	518

L'utilisation du cash-flow libre peut être détaillée comme suit:

(en millions de €)	2015
Entrées:	
Cash-flow libre	518
Produit de l'exercice de warrants et de stock options	111
Règlement d'instruments dérivés	4
Emprunts à long terme	3
Echéances de montants placés en trust	1
Sorties:	
Remboursements d'emprunts à long terme (y compris les contrats de location-financement), nets	(469)
Dividendes payés	(165)
Coûts de transaction de rachat de la dette	(40)
Cessions et échéances de (investissement en) garanties réelles, nets	(28)
Rachat d'actions propres	(23)
Acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle	(12)
Cessions et échéances de (investissements en) dépôts à terme, nets	(4)
Cessions et échéances de (investissements en) titres de placement, nets	(3)
Mouvement de trésorerie avant conversion	(107)
Variations des taux de change (sur la trésorerie)	86
Diminution nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(21)

19. Instruments financiers dérivés et comptabilité de couverture

Le Groupe conclut des instruments financiers dérivés avec diverses contreparties, essentiellement des institutions financières ayant une notation de crédit de type "investment grade". Les méthodes d'évaluation pour les justes valeurs des instruments financiers dérivés sont décrites dans la Note 10.1. Les justes valeurs des actifs et passifs dérivés sont résumés ci-dessous:

(en millions de €)	31 décembre					
	2015		2014		2013	
	Actifs	Passifs	Actifs	Passifs	Actifs	Passifs
Swaps de taux d'intérêt	9	—	9	—	27	3
Swaps de devises	—	71	1	26	14	8
Contrats de change à terme	—	—	1	—	—	—
Total	9	71	11	26	41	11

Le Groupe Delhaize conclut des accords relatifs à des instruments financiers dérivés à des fins de couverture (économique et comptable) uniquement (et non à des fins spéculatives ou commerciales). Le Groupe ne détient actuellement aucun dérivé pour lequel un règlement net a été convenu (voir également Note 10.2). Par conséquent, le tableau suivant indique les paiements bruts contractuellement convenus (non actualisés) d'intérêts et de principal, relatifs à des instruments financiers dérivés (actifs et passifs) au 31 décembre 2015:

(en millions de €)	1 - 3 mois		4 - 12 mois		2017		2018 et au-delà	
	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts
Swaps de taux d'intérêt faisant partie d'une relation de couverture de juste valeur								
Entrées	—	3	—	5	—	9	—	17
Sorties	—	(1)	—	(4)	—	(6)	—	(9)
Swaps croisés de taux d'intérêt et de devises sans relation de couverture désignée								
Entrées	—	3	—	16	246	12	220	45
Sorties	—	—	—	(29)	(255)	(21)	(276)	(86)
Total des flux de trésorerie	—	5	—	(12)	(9)	(6)	(56)	(33)

Garanties réelles

Certaines institutions financières exigent que le Groupe Delhaize place de la trésorerie en garantie si l'instrument dérivé (passif) atteint un certain seuil. Cette trésorerie non disponible est classée dans les "Autres actifs financiers", voir Note 12. Aux 31 décembre 2015, 2014 et 2013, la partie des instruments dérivés restants qui a été garantie et les montants garantis liés peuvent être détaillés comme suit:

(en millions de €)	31 décembre		
	2015	2014	2013
Swaps de taux d'intérêt – actifs	(5)	(4)	—
Swaps de devises	61	26	—
Total net des passifs dérivés soumis aux garanties	56	22	—
Montant garanti	28	—	—

Swaps de taux d'intérêts

Couvertures de juste valeur

En 2015, le Groupe Delhaize a remboursé anticipativement \$170 millions des \$300 millions d'obligations senior à un taux d'intérêt fixe de 4,125%, voir Note 18.1, tout en dénouant les accords de swaps de taux d'intérêt correspondants pour le montant racheté, qui faisaient partie de la relation de couverture de juste valeur de la dette sous-jacente. Le dénouement a résulté en une entrée de trésorerie de €2 millions avec un impact non significatif sur le compte de résultats.

Le Groupe a également dénoué un montant total de \$172 millions de swaps de taux d'intérêt qu'il avait conclu en 2012 (\$100 millions) et en 2015 (\$72 millions) afin de couvrir son exposition aux changements de juste valeur des \$172 millions restants d'obligations à 6,50% échéant en 2017. Ceci n'a pas eu d'impact significatif sur le compte de résultats.

Le Groupe a désigné et documenté les transactions ci-dessous comme couverture de juste valeur au 31 décembre 2015:

Année	Elément de couverture	Risque couvert	Montant couvert	Instrument de couverture	Echéance de l'instrument de couverture
2014	\$827 millions d'obligations senior, taux d'intérêt fixe de 5,70%, émis en 2010	Changements de juste valeur	\$50 millions	Swaps de taux d'intérêt, taux variable LIBOR 3 mois	2017
2012	\$130 (initialement \$300) millions d'obligations senior, taux d'intérêt fixe de 4,125%, émis en 2012	Changements de juste valeur	\$130 millions	Swaps de taux d'intérêt, taux variable LIBOR 3 mois	2019
2012	€400 millions d'obligations senior, taux d'intérêt fixe de 3,125%, émis en 2012	Changements de juste valeur	€100 millions	Swaps de taux d'intérêt, taux variable EURIBOR 3 mois	2020

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 €)	Note	31 décembre		
		2015	2014	2013
Pertes (gains) sur				
Swaps de taux d'intérêt ("instruments de couverture")	29.1	(2)	(5)	22
Instruments de dette sous-jacents ("éléments couverts")	29.1	2	5	(22)
Total		—	—	—

Couvertures économiques

En 2015, le Groupe n'avait pas de swaps de taux d'intérêt comptabilisés en tant que dérivés autonomes.

En 2014, les swaps de taux d'intérêt sur un montant notionnel de €191 millions, en vertu desquels le Groupe a payé un taux d'intérêt fixe de 1,80% et a reçu un taux d'intérêt variable EURIBOR 3 mois, sont arrivés à échéance et n'ont pas eu d'impact significatif sur le compte de résultats.

Couvertures de flux de trésorerie abandonnées

En 2001, le Groupe a enregistré une perte reportée (\$16 millions) sur le règlement d'une convention de couverture relative au financement de l'acquisition de Hannaford par Delhaize America. En 2007, suite au refinancement de la dette et à la cessation de la comptabilité de couverture, le Groupe Delhaize a enregistré un profit reporté (€2 millions). Tant les profits que les pertes reportés ont été enregistrés dans les autres éléments du résultat global ("réserve pour couvertures de flux de trésorerie abandonnées") et amortis dans les charges financières sur la durée des dettes sous-jacentes, qui viennent à échéance en 2031 et en 2017, respectivement.

Swaps de devises

Le Groupe utilise des swaps de devises pour gérer certaines de ses expositions aux devises.

Couvertures économiques

Le Groupe Delhaize conclut de temps en temps des contrats de swaps de devises, qui n'ont pas été désignés comme couverture de flux de trésorerie, de juste valeur ou d'investissement net. Ces contrats sont généralement conclus pour des périodes conformes aux transactions en devises à couvrir, pour lesquelles une comptabilité de couverture n'est pas nécessaire, parce que les transactions compensent naturellement l'exposition couverte dans le compte de résultats. Par conséquent, le Groupe ne désigne ni ne documente ces transactions en tant que comptabilité de couverture.

En 2015, suite au remboursement anticipé de \$278 millions des obligations à 6,50% échéant en 2017 (voir Note 18.1), le Groupe Delhaize a conclu des swaps croisés de devises, échangeant le montant en principal (€246 millions pour \$278 millions) et des paiements d'intérêt (le Groupe paie un taux d'intérêt fixe et reçoit un taux d'intérêt variable EURIBOR 3 mois) afin de couvrir l'exposition aux devises étrangères provenant d'un emprunt intragroupe de \$450 millions.

En 2014, le Groupe Delhaize a dénoué certains accords de swaps croisés de devises afin de rééquilibrer le mix de devises de ses dettes à long terme, résultant en la réalisation d'une plus-value de €2 millions et une entrée de trésorerie de €29 millions.

Le Groupe Delhaize conclut également de manière régulière des swaps de devises avec diverses banques commerciales pour couvrir le risque de devises sur des prêts intragroupe libellés dans d'autres devises que la devise de présentation.

Le tableau ci-dessous indique les principales conditions des swaps de devises en vigueur au 31 décembre 2015. Les variations de juste valeur de ces swaps sont comptabilisées dans les "Charges financières" dans le compte de résultats:

(en millions)		Swaps de devises						
Année de la transaction	Année d'expiration	Montant reçu de la banque à la date de transaction et à délivrer à la banque à la date d'expiration	Taux d'intérêt	Montant délivré à la banque à la date de transaction et à recevoir de la banque à la date d'expiration	Taux d'intérêt	Juste valeur 31 déc. 2015 (€)	Juste valeur 31 déc. 2014 (€)	Juste valeur 31 déc. 2013 (€)
2015	2017	\$278	6,50%	€246	3m EURIBOR +4,99%	(10)	—	—
2014	2024	\$300	4,38%	€220	2,87%	(61)	(26)	—
2014	2015	€4	12m EURIBOR +3,87%	\$5	12m LIBOR +3,85%	—	1	—
2013	2014	€18	12m EURIBOR +3,79%	\$24	12m LIBOR +3,85%	—	—	(1)
2012	2019 ⁽¹⁾	€225	3m EURIBOR +2,06%	\$300	3m LIBOR +2,31%	—	—	(7)
2012	2013	€30	12m EURIBOR +3,77%	\$40	12m LIBOR +3,85%	—	—	—
2012	2013	€1	12m EURIBOR +4,30%	\$1	12m LIBOR +4,94%	—	—	—
2009	2014	€76	6,60%	\$100	5,88%	—	—	—
2007	2014	\$670	3m LIBOR +0,98%	€500	3m EURIBOR +0,94%	—	—	14

(1) Dénouement anticipé en 2014.

Le Groupe réduit ses risques de crédit et de liquidité dans le cadre des instruments financiers dérivés en concluant des "Accords généraux ISDA", l'impact de ces accords est décrit dans la Note 10.2.

Contrats de change à terme

Le Groupe utilise des contrats de change à terme afin de gérer une partie de ses expositions aux devises étrangères. Ces contrats ne sont pas désignés en tant que couvertures de trésorerie ou de juste valeur et sont généralement conclus pour des périodes conformes aux transactions en devises à couvrir.

En 2014, le Groupe Delhaize avait un contrat de change à terme afin d'acheter en 2015 \$12 millions en échange de €9 millions afin de compenser une exposition intragroupe aux devises étrangères. Ce contrat à terme a résulté en une entrée de trésorerie de €2 millions en 2015.

Comme expliqué dans la Note 2.3, les changements de juste valeur des contrats de change à terme sont enregistrés dans le compte de résultats en tant que "Charges financières" ou "Produits des investissements" selon la transaction sous-jacente.

20. Provisions

(en millions de €)	Note	31 décembre		
		2015	2014	2013
Magasins fermés:	20.1			
Non courant		71	80	94
Courant		16	17	19
Assurance en propre:	20.2			
Non courant		95	94	84
Courant		66	58	49
Avantages de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi:	21			
Non courant		121	129	110
Courant		10	9	9
Autre:	20.3			
Non courant		94	129	67
Courant		83	104	13
Total provisions		556	620	445
Non courant		381	432	355
Courant		175	188	90

20.1 Provisions pour magasins fermés

Le Groupe Delhaize comptabilise des provisions liées aux activités de fermeture de magasins, qui consistent principalement 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, ayant des durées de location restantes pouvant aller jusqu'à 21 ans. La durée de location moyenne restante pour les magasins fermés était de 5 ans au 31 décembre 2015. Le tableau suivant reflète l'évolution des provisions pour magasins fermés:

(en millions de €)	2015	2014	2013
Provision pour magasins fermés au 1^{er} janvier	97	113	107
Additions:			
Fermeture de magasins - obligations locatives	2	2	54
Fermeture de magasins - autres coûts de fermeture	—	3	5
Mise à jour des estimations	—	(3)	(5)
Charge d'intérêts (écoulement du temps)	5	6	8
Utilisation:			
Païement de loyers	(23)	(23)	(32)
Contrats de location résiliés	(2)	(9)	(11)
Païement d'autres coûts de fermeture	(3)	(2)	(7)
Transfert (vers) en provenance d'autres comptes	—	(3)	(1)
Ecart de conversion	11	13	(5)
Provision pour magasins fermés au 31 décembre	87	97	113

Le tableau suivant présente un aperçu du nombre de magasins fermés inclus dans la provision pour magasins fermés:

	Nombre de magasins fermés
Nombre au 1^{er} janvier 2013	177
Fermetures de magasins ajoutées	52
Magasins vendus/contrats de location résiliés	(63)
Nombre au 31 décembre 2013	166
Fermetures de magasins ajoutées	11
Magasins vendus/contrats de location résiliés	(35)
Nombre au 31 décembre 2014	142
Fermetures de magasins ajoutées	10
Magasins vendus/contrats de location résiliés	(44)
Nombre au 31 décembre 2015	108

Le nombre total de magasins fermés et inclus dans la provision pour magasins fermés par secteur à présenter peut être détaillé comme suit:

(Nombre de magasins fermés durant l'année)	2015	2014	2013
Etats-Unis	2	7	43 ⁽¹⁾
Belgique	2	3	4
Sud-Est de l'Europe	6	1	5
Total	10	11	52

(1) Y compris 24 magasins Sweetbay.

En 2015, 2014 et 2013, le Groupe Delhaize a payé €2 millions, €9 millions et €11 millions, respectivement, d'indemnités de résiliation de contrats de location principalement aux Etats-Unis.

Les charges liées aux provisions pour magasins fermés ont été comptabilisées dans le compte de résultats comme suit:

(en millions de €)	Note	2015	2014	2013
Autres charges d'exploitation	28	2	(2)	5
Charge d'intérêt comprise dans les "Charges financières"	29.1	5	4	5
Résultat des activités abandonnées	5.3	—	6	52
Total		7	8	62

20.2 Provisions d'assurance en propre

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 d'assurance en propre 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 protection juridique, sont:

- \$1,0 million pour les accidents de travail;
- \$2,0 millions pour les accidents de la route; et
- \$3,0 millions pour les sinistres liés aux litiges avec des tiers et aux activités pharmaceutiques.

En outre, le Groupe Delhaize est également assuré en propre aux Etats-Unis pour les soins de santé, qui comprennent les soins médicaux, pharmaceutiques, dentaires et l'invalidité temporaire. Les provisions d'assurance en propre 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 d'assurance en propre peuvent être résumés comme suit:

(en millions de €)	2015	2014	2013
Provision d'assurance en propre au 1^{er} janvier	152	133	142
Montant pris en charge	168	155	174
Sinistres payés	(176)	(154)	(177)
Ecart de conversion	17	18	(6)
Provision d'assurance en propre au 31 décembre	161	152	133

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 d'assurance en propre 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 comme s'étendant jusqu'en 2037) sont actualisés à des taux d'actualisation spécifiques par période:

(en millions de €)	2016	2017	2018	2019	2020	Au-delà	Total
Paievements futurs attendus	66	29	20	13	9	34	171
Diminués du montant représentant l'actualisation	—	—	(1)	(1)	(1)	(7)	(10)
Valeur actualisée des paiements futurs attendus	66	29	19	12	8	27	161

20.3 Autres provisions

Les autres provisions concernent principalement les incitants à long terme, les régimes de retraite anticipée, les provisions légales et les contrats de location déficitaires (liés à des magasins non fermés) mais comprennent également des obligations de démantèlement d'actifs, des plans de restructuration et des provisions pour litiges. Les mouvements des autres provisions peuvent être résumés comme suit:

(en millions de €)	2015	2014	2013
Autres provisions au 1^{er} janvier	233	80	72
Charge comptabilisée dans le compte de résultats	69	157	13
Paievements effectués	(130)	(5)	(10)
Transferts (vers) en provenance d'autres comptes	1	2	6
Classés comme détenus en vue de la vente	—	(4)	—
Ecart de conversion	4	3	(1)
Autres provisions au 31 décembre	177	233	80

- En 2014, le Groupe Delhaize a annoncé son intention d'implémenter d'importants changements à ses activités en Belgique (le Plan de Transformation). L'annonce entraine dans le cadre de la "Loi Renault" qui requiert d'un employeur qui a l'intention de procéder à un licenciement collectif d'informer et consulter ses collaborateurs ou leurs représentants avant toute décision relative au licenciement collectif. Le processus de consultation est suivi par les phases de négociation et d'implémentation.

Plus tard cette année-là, le Groupe a conclu un protocole d'accord pour ses ouvriers et a signé un accord préliminaire pour ses employés, qui a été finalisé début 2015. Au 31 décembre 2014, le Groupe Delhaize a comptabilisé une provision de €137 millions (dont €77 millions dans les provisions courantes) représentant la meilleure estimation par la direction des coûts escomptés relatifs à la prépension et au départ volontaire d'approximativement 1 800 employés.

En 2015, le Groupe a débuté la phase d'implémentation. Durant une première vague de départs volontaires, qui s'est terminée au premier semestre de l'année, approximativement 1 500 employés se sont portés candidats pour quitter le Groupe (dont presque 1 000 ont opté pour la prépension). Dans le cadre d'une deuxième vague, approximativement 500 employés supplémentaires se sont portés candidats, avec comme conséquence un nombre total d'employés souhaitant quitter le Groupe dépassant les 1 800 convenus. Au-delà de ce seuil, les employés supplémentaires se sont vus proposer par le Groupe Delhaize une indemnité similaire dans le cadre d'un accord mutuel de départ volontaire, ce qui a résulté en une augmentation de la provision de €20 millions pour le Groupe. A fin 2015, tous les employés qui s'étaient portés candidats pour un départ volontaire ont quitté le Groupe.

En 2015, le Groupe Delhaize a également affiné et actualisé les hypothèses sous-jacentes relatives à la provision, ce qui, en combinaison avec ce qui précède, a résulté - par rapport au 31 décembre 2014 - en une augmentation de €32 millions portant ainsi la provision totale à un montant de €169 millions. Durant 2015, le Groupe a encouru des sorties de trésorerie de €85 millions, de sorte qu'au 31 décembre 2015 la provision restante s'élevait à €84 millions, dont €54 millions classés comme courants.

- En 2014, le Plenum roumain de la Concurrence a déterminé que Mega Image, certains de ses fournisseurs et d'autres distributeurs alimentaires actifs en Roumanie ont, selon lui, enfreint le droit roumain de la concurrence par la mise en place alléguée d'accords verticaux anticoncurrentiels durant la période 2005-2009 et a décidé d'imposer une amende à Mega Image de 1,05% du chiffre d'affaires total réalisé en 2013. Par conséquent, le Groupe a comptabilisé au 31 décembre 2014 une provision de €5 millions.

En 2015, Mega Image a reçu la décision complètement motivée. Le Groupe Delhaize a fait appel de cette décision du Plenum roumain de la Concurrence et, en attendant la décision de la Cour d'Appel, a obtenu une suspension temporaire du paiement.

21. Avantages du personnel

21.1 Régimes de retraite

Les collaborateurs du Groupe Delhaize sont couverts par des régimes de retraite à cotisations définies et à prestations définies, principalement aux Etats-Unis, en Belgique, en Grèce et en Serbie. En outre, le Groupe a également d'autres régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies, principalement des avantages médicaux aux Etats-Unis.

Les évaluations actuarielles réalisées pour les régimes à prestations définies requièrent de faire un certain nombre d'hypothèses concernant, entre autres, les taux d'actualisation, l'inflation, les taux d'intérêt, le taux d'augmentation des salaires ou le taux de mortalité. Par exemple, pour déterminer le taux d'actualisation approprié, la direction prend en considération le taux d'intérêt d'obligations de sociétés de grande qualité (ayant au moins une note AA) dans la devise dans laquelle les prestations seront payées et avec l'échéance appropriée. Le taux de mortalité est basé sur les tables de mortalité publiquement disponibles pour le pays spécifique. Tout changement dans les hypothèses utilisées aura un impact sur la valeur comptable des obligations de pension mais n'aura pas nécessairement un impact immédiat sur les cotisations futures. Toutes les hypothèses importantes sont revues périodiquement. Les actifs du régime sont évalués à leur juste valeur, en utilisant les prix de marché disponibles. Les profits et pertes actuariels (c'est-à-dire les ajustements liés à l'expérience et aux changements d'hypothèses actuarielles financières et démographiques) et le rendement des actifs du régime, en excluant les montants inclus dans l'intérêt net sur le passif (actif) net au titre des prestations définies, sont comptabilisés directement en tant qu'autres éléments du résultat global. La plupart des hypothèses liées aux régimes à prestations définies sont résumées ci-dessous.

Régimes à cotisations définies

- Aux *Etats-Unis*, le Groupe Delhaize octroie un régime de retraite basé sur l'intéressement au résultat à tous les membres du personnel de Food Lion et Hannaford employés depuis au moins un an. Les cotisations versées sont acquises de manière substantielle après trois années de service. Les cotisations perdues sont utilisées pour réduire les cotisations futures de l'employeur ou pour compenser les charges du régime. Les cotisations versées au régime de retraite sont faites sur une base discrétionnaire et sont déterminées par le Conseil d'Administration de Delhaize America, LLC. Le régime inclut également des caractéristiques de type 401(k) permettant aux participants de différer au choix certains de leurs avantages et requiert de l'employeur qu'il verse des cotisations pour des montants équivalents.

Les régimes à cotisations définies octroient généralement des avantages à leurs bénéficiaires en cas de décès, de départ à la retraite ou à la fin de leur contrat de travail.

Les charges relatives aux régimes américains de retraite à cotisations définies se sont élevées à €37 millions en 2015, €26 millions en 2014 (dont €1 million en activités abandonnées) et €44 millions en 2013 (€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 cotisations définies belges avec un rendement minimum garanti

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), versent une cotisation mensuelle fixe. Ces cotisations sont revues chaque année en fonction de l'indice belge des prix à la consommation. Les collaborateurs employés avant l'adoption de ce régime ont eu la possibilité de choisir de ne pas participer au volet des cotisations par les employés du régime. Le régime assure à l'employé une prestation sous forme de capital lors du départ à la retraite, basée sur les cotisations versées. Le Groupe offre également un régime à cotisations définies supplémentaire, sans cotisation par l'employé, pour un nombre limité d'employés. Ces régimes octroient également des avantages en cas de décès pendant la durée du contrat de travail.

Jusqu'au 31 décembre 2015, la loi belge prescrivait un taux de rendement minimum garanti (3,75% et 3,25% pour les cotisations des employés et des employeurs, respectivement) sur l'ensemble de la carrière de l'employé pour les régimes à cotisations définies, que le Groupe assure essentiellement via une compagnie d'assurance externe qui reçoit et gère les contributions au régime. Conformément à la loi en vigueur, un déficit ne doit être compensé par l'employeur qu'au moment où l'employé part à la retraite ou quitte le Groupe. A partir du 1^{er} janvier 2016, la différence entre les cotisations de l'employeur et l'employé n'existera plus et le taux de rendement minimum garanti deviendra variable, sur base du taux des obligations gouvernementales belges à 10 ans, dans une fourchette de 1,75% à 3,75%.

A fin 2015 et 2014, respectivement, les réserves minimales garanties, les actifs du régime et les passifs nets étaient les suivants:

(en millions de €)	2015	2014
Actifs du régime	(85)	(69)
Réserves minimum garanties	81	66
Somme des déficits individuels	—	—

Pour le Groupe, le nombre moyen pondéré d'années à prester pour les participants au régime de retraite au 31 décembre 2015 est de 25 ans (en supposant un départ à la retraite à 65 ans).

L'application de la comptabilité en tant que prestations définies à de tels régimes a été reconnue par l'IASB comme étant conceptuellement problématique. Jusqu'au 31 décembre 2015, le Groupe a reflété cela en appliquant une comptabilité hybride à ces régimes, les considérant principalement comme des régimes à cotisations définies. Cependant, étant donné que ces régimes ont certaines caractéristiques de régimes à prestations définies (lorsque le rendement fourni par la compagnie d'assurances peut être en-deçà du rendement légal minimum requis, auquel cas l'employeur doit couvrir la différence via des cotisations supplémentaires), le Groupe comptabilise un passif de retraite pour toute différence significative identifiée.

Pour ce faire, le Groupe Delhaize a appliqué la méthode des Unités de Crédit Projetées, qui calcule la valeur actualisée des différences positives entre les réserves minimales, augmentées des taux de rendement minimum garantis applicables actuellement jusqu'à la date de la retraite, et des avantages assurés versés, en ce inclus les hypothèses de taux de rotation du personnel. Au 31 décembre 2015, ceci n'aurait pas résulté en un passif net significatif pour le Groupe. Une diminution du taux d'actualisation appliqué aux obligations au titre des prestations définies de 50 points de base, n'aurait pas davantage résulté en un passif net.

Les charges liées à ces régimes se sont élevées à €11 millions en 2015, €11 millions en 2014 et €11 millions en 2013, respectivement. En 2016, le Groupe prévoit une cotisation d'approximativement €11 millions à ces régimes.

Régimes à prestations définies

- En *Belgique*, le Groupe Delhaize octroie un régime de retraite à prestations définies couvrant approximativement 4% des membres de son personnel. Le régime offre aux bénéficiaires des avantages sous forme de capital en cas de décès ou de départ à la retraite, basés sur une formule appliquée au dernier salaire annuel du collaborateur avant son départ à la retraite ou son décès. Le régime est sujet aux exigences légales visant à garantir un rendement minimal sur les cotisations des participants au régime. Les actifs de ce régime, constitués à partir des cotisations, sont gérés par un fonds administré par une compagnie d'assurance indépendante, garantissant un rendement minimal. Les cotisations des participants à ce régime sont définies dans les termes du plan, tandis que les cotisations annuelles du Groupe sont déterminées par le niveau de financement du régime et sont calculées sur la base des salaires actuels, en tenant compte des exigences légales de financement minimal, qui se basent sur les réserves acquises auxquelles tout employé a droit lorsqu'il quitte la société ou en cas de décès. Ce régime investit principalement en obligations afin d'atteindre le rendement minimal requis. Le Groupe Delhaize supporte le risque au-delà de la garantie minimale fournie par la compagnie d'assurance. Il n'y a pas de limite de plafond de l'actif.
- Aux *Etats-Unis*, le Groupe Delhaize octroie plusieurs régimes de retraite à prestations définies. Ces régimes dépendent du Employee Retirement Income Security Act de 1974 (ERISA). Conformément à l'ERISA, Delhaize America a mis en place le Benefit Plans Fiduciary Committee (le « Committee ») pour gérer et administrer tous les plans. Le Committee agit comme fiduciaire le cas échéant. Ses principales responsabilités consistent en (a) l'établissement de procédures appropriées pour l'administration et les activités du régime, (b) la gestion des droits et avantages des participants, l'enregistrement des participants et la tenue des dossiers des régimes et (c) l'établissement et la mise à jour périodique de la politique d'investissement des régimes financés ainsi que l'investissement, le suivi et la sauvegarde des actifs de ces régimes. Conformément à ses responsabilités, le Committee revoit la politique de financement sur base annuelle afin de déterminer si elle répond aux besoins en avantages projetés du régime. Les régimes de retraite octroyés par Delhaize America peuvent être regroupés en 3 catégories différentes:
 - 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.
 Durant 2015, le régime (financé) le plus important, couvrant approximativement 44% des employés de Hannaford, a été clôturé avec un paiement de liquidation de €125 millions qui a eu lieu durant l'année, résultant en une perte de liquidation de €4 millions.
 Au 31 décembre 2015, 48 membres faisaient encore partie de ce régime, étant donné qu'alors qu'un choix de règlement avait été fait par l'employé, aucun paiement n'a été réalisé avant la fin d'année. Le solde restant sera liquidé en 2016.
 Le Groupe a clôturé un autre régime – partiellement financé – en 2015, qui a résulté en un gain de liquidation non significatif.

- 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. L'un de ces régimes d'épargne-retraite non qualifiés proposés aux dirigeants de Hannaford est clôturé pour les nouveaux employés et les services futurs.
 - c) En outre, Delhaize America offre des régimes de retraite supplémentaires non financés (appelés "SERP") à un nombre limité de dirigeants. Les prestations sont calculées sur la moyenne annuelle des revenus annuels en espèces du participant multipliée par un pourcentage basé sur les années de service et l'âge lors du départ à la retraite. Ces plans exposent Delhaize America à des risques liés à la longévité et au taux d'actualisation.
- En *Serbie*, le Groupe Delhaize offre un régime à prestations définies non financé, qui octroie un avantage sous forme de capital lors du départ à la retraite de l'employé, comme prescrit dans la loi serbe. L'avantage est calculé sur la base d'un multiple fixe du montant le plus élevé entre (i) le salaire moyen brut de l'employé, (ii) le salaire moyen brut au sein de la société et (iii) le salaire moyen brut national, ces trois montants étant déterminés au moment du départ à la retraite de l'employé. La loi ne prévoit pas que ces régimes soient financés par des cotisations et d'autres actifs de régimes. Les principaux risques du régime sont liés au taux d'actualisation, à l'inflation et à l'augmentation future des salaires.
En 2014, la loi serbe a été amendée, diminuant le multiple fixe de la cotisation qu'un employeur doit verser au moment de la retraite de l'employé, ce qui a entraîné la comptabilisation d'un coût des services passés négatifs non significatif.
 - En *Grèce*, le Groupe Delhaize offre un régime d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies non financé. Ce régime octroie des avantages déterminés par la loi grecque, consistant en des prestations sous forme de capital octroyées en cas de départ à la retraite ou de licenciement. Le montant de l'indemnité est fonction du salaire mensuel de l'employé et d'un multiple dépendant de l'ancienneté et du statut de l'employé. La loi ne prévoit pas que ces régimes soient financés avec des cotisations et autres actifs de régimes. Le régime expose le Groupe à des risques liés au taux d'actualisation applicable et à la majoration future des salaires. Les employés sont couverts par le régime une fois qu'ils ont accumulé un minimum d'ancienneté, généralement un an.
En 2013 et suite au changement de loi, l'indemnité due par l'employeur a été limitée à 16 ans (28 ans précédemment) d'ancienneté (pour les employés qui comptabilisaient plus de 16 années d'ancienneté au moment de la publication de cette loi, l'indemnité se base sur l'ancienneté accumulée au moment de cette publication et plafonnée à 28 ans). Ce changement a entraîné un coût des services passés négatif de €3 millions qui a été comptabilisé au moment de la modification du régime.

	2015			2014			2013		
	Régimes aux Etats- Unis	Régimes hors des Etats- Unis	Total	Régimes aux Etats- Unis	Régimes hors des Etats- Unis	Total	Régimes aux Etats- Unis	Régimes hors des Etats- Unis	Total
(en millions de €)									
Evolution de l'obligation au titre des prestations définies:									
Obligation au titre des prestations définies au 1^{er} janvier	174	153	327	157	132	289	180	153	333
Coût des services rendus	1	5	6	1	4	5	1	5	6
Charge d'intérêt	7	2	9	8	4	12	7	3	10
Profit (perte de) réévaluation									
Impact des changements d'hypothèses démographiques	(1)	2	1	3	—	3	—	—	—
Impact des changements d'hypothèses financières	(4)	(10)	(14)	2	26	28	(4)	(12)	(16)
Impact de l'ajustement lié à l'expérience	1	4	5	—	(9)	(9)	3	(8)	(5)
Coût des services passés et (profit) ou perte sur liquidation	4	1	5	—	—	—	—	(1)	(1)
Ecarts de conversion	17	—	17	21	—	21	(7)	—	(7)
Paielements d'avantages liés au régime / à l'employeur	(14)	(10)	(24)	(19)	(5)	(24)	(24)	(9)	(33)
Paielements pour liquidation	(127)	—	(127)	—	1	1	—	1	1
Cotisations des participants aux régimes	1	1	2	1	1	2	1	1	2
Autre	—	1	1	—	(1)	(1)	—	(1)	(1)
Obligation au titre des prestations définies au 31 décembre	59	149	208	174	153	327	157	132	289
Evolution des actifs des régimes:									
Juste valeur des actifs des régimes au 1^{er} janvier	107	85	192	104	68	172	125	72	197
Produits d'intérêts	3	1	4	5	2	7	4	1	5
Profit (perte) de réévaluation									
Rendement des actifs des régimes (hors produits d'intérêts)	(3)	(2)	(5)	(3)	12	9	(6)	(4)	(10)
Changements du plafond de l'actif (hors produits d'intérêts)	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Ecarts de conversion	10	—	10	13	—	13	(5)	—	(5)
Cotisations de l'employeur	25	6	31	8	8	16	9	8	17
Cotisations des participants aux régimes	1	1	2	1	1	2	1	1	2
Paielements d'avantages liés aux régimes	(14)	(10)	(24)	(19)	(5)	(24)	(24)	(9)	(33)
Paielements pour liquidation	(127)	—	(127)	—	—	—	—	—	—
Charges, impôts et primes payés	(2)	—	(2)	(2)	—	(2)	—	—	—
Autre	—	—	—	—	(1)	(1)	—	(1)	(1)
Juste valeur des actifs des régimes au 31 décembre	—	81	81	107	85	192	104	68	172
Montants comptabilisés au bilan:									
Valeur actualisée des obligations au titre des prestations définies	59	149	208	174	153	327	157	132	289
Juste valeur des actifs des régimes	—	81	81	107	85	192	104	68	172
Déficit/(excédent) net	59	68	127	67	68	135	53	64	117
Passif au titre des prestations définies	59	68	127	67	68	135	53	64	117
Actif au titre des prestations définies	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Passif net au titre des prestations définies	59	68	127	67	68	135	53	64	117
Hypothèses moyennes pondérées utilisées pour déterminer l'obligation au titre des prestations définies:									
Taux d'actualisation	5,15%	2,02%		4,25%	1,55%		4,85%	3,19%	
Taux d'augmentation des salaires	4,25%	2,87%		4,25%	2,94%		4,25%	3,03%	
Taux d'inflation des prix	3,50%	1,95%		3,50%	1,98%		3,48%	2,02%	
Taux de crédit d'intérêt (uniquement Cash Balance Plan de Hannaford)	—	—		3,25%	—		4,00%	—	

Des changements raisonnables possibles à la date de clôture de l'une des principales hypothèses actuarielles, en supposant que toutes les autres hypothèses demeurent constantes, auraient affecté l'obligation au titre des prestations définies comme suit:

(en millions de €)	Changement d'hypothèse	Régimes aux Etats-Unis		Régimes en dehors des Etats-Unis	
		Augmentation	Diminution	Augmentation	Diminution
Taux d'actualisation	0,50%	(1)	1	(9)	10
Taux d'augmentation des salaires	0,50%	—	—	10	(9)
Amélioration du taux de mortalité	1 an	—	—	—	—

(en millions de €)	2015			2014			2013		
	Régimes aux Etats- Unis	Régimes hors des Etats- Unis	Total	Régimes aux Etats- Unis	Régimes hors des Etats- Unis	Total	Régimes aux Etats- Unis	Régimes hors des Etats- Unis	Total
Eléments du coût des prestations définies:									
Eléments du coût des prestations définies comptabilisés dans le compte de résultats:									
Coût des services rendus	1	5	6	1	4	5	1	5	6
Coût des services passés	—	—	—	—	—	—	—	(1)	(1)
Charge d'intérêt	7	2	9	8	4	12	7	3	10
Produits d'intérêts	(3)	(1)	(4)	(5)	(2)	(7)	(4)	(1)	(5)
Charges administratives et impôts	2	—	2	2	—	2	—	—	—
(Profit) perte sur liquidation	4	1	5	—	1	1	—	1	1
Eléments du coût des prestations définies comptabilisés dans le compte de résultats	11	7	18	6	7	13	4	7	11
Eléments du coût des prestations définies comptabilisés dans les autres éléments du résultat global:									
Réévaluations de l'obligation au titre des prestations définies									
Impact des changements d'hypothèses démographiques	(1)	2	1	3	—	3	—	—	—
Impact des changements d'hypothèses financières	(4)	(10)	(14)	2	26	28	(4)	(12)	(16)
Impact de l'ajustement lié à l'expérience	1	4	5	—	(9)	(9)	3	(8)	(5)
Réévaluation des actifs des régimes									
Rendement des actifs des régimes	3	2	5	3	(12)	(9)	6	4	10
Eléments du coût des prestations définies comptabilisés dans les autres éléments du résultat global	(1)	(2)	(3)	8	5	13	5	(16)	(11)
Total des éléments du coût des prestations définies	10	5	15	14	12	26	9	(9)	—

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		
	2015	2014	2013
Actions (tous les instruments ont des prix cotés sur un marché actif)	4%	5%	6%
Obligations (tous les instruments ont des prix cotés sur un marché actif)	94%	90%	92%
Autres actifs (ex.: trésorerie et équivalents de trésorerie)	2%	5%	2%

En 2016, le Groupe prévoit de verser approximativement €2 millions au régime de retraite à prestations définies en Belgique.

La durée moyenne pondérée des régimes en-dehors des Etats-Unis est de 13,1 années (12,7 années en 2014 et 11,0 années en 2013).

L'échéance prévue de paiement des avantages de ces régimes est la suivante:

(en millions de €)	D'ici un an	Dans 2 ans	Dans 3 ans	Dans 4 ans	Dans 5 ans	Au-delà	Total
Au 31 décembre 2015	3	2	6	10	14	234	269

La répartition des actifs du régime de Hannaford était la suivante:

	31 décembre		
	2015	2014	2013
Actions (tous les instruments ont des prix cotés sur un marché actif)	0%	0%	0%
Obligations (tous les instruments ont des prix cotés sur un marché actif)	0%	99%	92%
Autres actifs (ex.: trésorerie et équivalents de trésorerie)	100%	1%	8%

Le Groupe Delhaize ne devrait pas faire d'importantes contributions au régime de retraite à prestations définies aux Etats-Unis en 2016.

La durée moyenne pondérée des régimes aux Etats-Unis est de 10,2 années (9,8 années en 2014 et 10,5 années en 2013).

L'échéance prévue de paiement des avantages de ces régimes est la suivante:

(en millions de €)	D'ici un an	Dans 2 ans	Dans 3 ans	Dans 4 ans	Dans 5 ans	Au-delà	Total
Au 31 décembre 2015	10	2	2	3	3	55	75

Les charges totales des régimes à prestations définies dans le résultat ont été de €18 millions, €13 millions et €11 millions pour 2015, 2014 et 2013, respectivement et peuvent être résumées comme suit:

(en millions de €)	2015	2014	2013
Coût des ventes	1	1	1
Charges administratives et commerciales	17	12	10
Charges totales au titre des prestations définies dans le résultat	18	13	11

21.2 Autres avantages postérieurs à l'emploi

Aux Etats-Unis, le Groupe offre certaines prestations d'assurance soins de santé et d'assurance vie pour les travailleurs retraités, qui peuvent être qualifiées de régimes à prestations définies. Un nombre limité d'employés de Delhaize America peut avoir droit à ces prestations, et à l'heure actuelle, seul un nombre très limité de travailleurs est couvert. Le régime 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 2015 s'élevait à €4 millions (2014: €3 millions et 2013: €2 millions). Les régimes de soins de santé étant non financés, le total du passif net au 31 décembre 2015 équivaut à l'obligation au titre des prestations définies. En 2015, 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		
	2015	2014	2013
Hypothèses moyennes pondérées utilisées pour déterminer l'obligation au titre des prestations définies			
Taux d'actualisation	3,60%	3,60%	4,30%
Evolution actuelle des frais de soins de santé	7,60%	7,60%	7,60%
Evolution ultime des frais de soins de santé	5,00%	5,00%	5,00%
Année du taux d'évolution ultime	2021	2021	2020

Un changement de 100 points de base dans les hypothèses d'évolution des soins de santé n'aurait pas d'effet significatif sur l'obligation ou le coût des avantages postérieurs à l'emploi.

21.3 Rémunération fondée sur des actions

Le Groupe Delhaize offre des avantages fondés sur des actions à certains cadres dirigeants: des plans de stock options et de *performance stock units* pour certains employés de ses sociétés opérationnelles 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 l'émission d'une nouvelle action, tandis que les plans de stock options, de *restricted* et *performance stock units* sont fondés sur des actions existantes. En raison des contraintes administratives considérables que la loi belge impose aux augmentations de capital, il faut un certain temps entre le moment où les warrants ont été exercés et celui où l'augmentation de capital est officiellement réalisée. Dans le cas où l'augmentation de capital a lieu après la fin de l'année pour les warrants exercés avant la fin de l'année, ce qui concerne d'ordinaire un nombre limité de warrants, le Groupe Delhaize comptabilise l'exercice effectif des warrants à la date de l'augmentation de capital. Par conséquent, aucun mouvement n'a lieu dans les capitaux propres en raison de warrants exercés dans l'attente d'une augmentation de capital ultérieure, jusqu'à ce que cette augmentation de capital ait lieu. S'ils sont considérés comme dilutifs, ces warrants exercés dans l'attente d'une augmentation de capital ultérieure sont inclus dans le calcul du résultat dilué par action.
- Les *restricted et performance stock unit awards* représentent le droit de recevoir, à la date de levée des restrictions, le nombre d'actions ou American Depositary Shares ("ADS") octroyés sans frais pour les participants au plan et libres de toute restriction.

En 2014, le ratio des American Depositary Shares ("ADS") du Groupe Delhaize par rapport aux actions ordinaires de Delhaize a changé d'un ADS pour chaque action ordinaire à quatre ADS pour chaque action ordinaire. Les informations relatives aux plans de rémunération fournies dans cette Note le sont en nombre d'actions ordinaires (sous-jacentes) du Groupe Delhaize.

La politique de rémunération du Groupe Delhaize peut être consultée en annexe F de la Charte de Gouvernance d'Entreprise du Groupe Delhaize disponible sur le site internet du Groupe (www.groupedelhaize.com).

Les plans de rémunération fondée sur des actions du Groupe Delhaize sont des plans réglés en instruments de capitaux propres. Ils ne contiennent pas d'alternatives de règlement en espèces et le Groupe n'a pas de pratique antérieure de règlement en espèces. Le coût de telles transactions avec le personnel est mesuré sur base de la juste valeur des instruments de capitaux propres à la date d'octroi et est comptabilisé en résultat sur la période d'acquisition des droits. Tous les régimes de rémunération fondée sur des actions contiennent des conditions de service. En outre, les plans de *performance stock units* contiennent des conditions de performance, en vertu desquelles l'acquisition en une seule fois ("cliff vesting") est liée à la réalisation de conditions de performance financière ne dépendant pas du marché, telles que la création de valeur cumulative pour les actionnaires durant la période de service. Conformément aux normes IFRS, ni les conditions de service ni la condition de performance ne dépendant pas du marché ne sont reflétées dans la juste valeur à la date d'octroi, mais donnent lieu à des ajustements pour refléter les variations du nombre d'instruments de capitaux propres que l'on s'attend à être finalement acquis. La période de réalisation des objectifs de performance ne s'étend pas au-delà de la fin de la période de service et ne commence pas avant le début de la période de service.

La juste valeur à la date d'octroi des *restricted stock units* et des *performance stock units* est déterminée sur base du prix de l'action à la date d'octroi diminuée de la valeur actualisée des dividendes attendus qui ne seront pas perçus par l'employé durant la période d'acquisition. Pour estimer la juste valeur des warrants et options qui sous-tendent la rémunération fondée sur des actions, le Groupe Delhaize utilise le modèle d'évaluation Black-Scholes-Merton. Ceci requiert l'estimation de certaines hypothèses, dont la durée de vie attendue de l'option, la volatilité attendue, le taux d'intérêt sans risque et le dividende attendu:

- La *durée de vie attendue* de l'option est basée sur la meilleure estimation par la direction et sur l'activité historique des options
- La *volatilité attendue* est déterminée en calculant la volatilité historique du cours de l'action du Groupe sur la durée de vie attendue de l'option.
- Le *taux d'intérêt sans risque* est déterminé en utilisant un prix générique d'obligations gouvernementales avec des échéances correspondantes.
- Le *dividende attendu* est déterminé en calculant la moyenne historique des paiements de dividende par le Groupe.

Le prix d'exercice des stock options dépend des règles applicables au plan de stock options concerné. Le prix d'exercice est soit le cours de l'ADR du Groupe Delhaize à la date d'octroi (régimes américains), soit le cours de l'action du Groupe Delhaize du jour ouvrable précédant l'offre des stock options (régimes non américains).

L'utilisation de données historiques pour une période similaire à la durée de vie des options suppose que le passé soit indicatif des tendances futures, et - comme pour toutes les hypothèses - les résultats réels pourraient être différents. Les hypothèses utilisées pour l'estimation de la juste valeur des avantages pour les différents plans de rémunération fondée sur des actions sont indiquées ci-après.

Le total des charges de rémunération fondée sur des actions - enregistrées principalement dans les charges administratives et commerciales - s'élevait à €9 millions en 2015, €12 millions en 2014 et €16 millions en 2013.

Nous attirons l'attention du lecteur sur la Note 36 concernant l'impact éventuel de la fusion prévue avec Royal Ahold sur les plans de rémunération fondée sur des actions du Groupe.

Plans de stock options des entités opérationnelles non américaines

Jusqu'en 2013, le Groupe Delhaize a octroyé des stock options aux Vice Présidents et à leurs supérieurs de ses entités opérationnelles non américaines.

25% des options attribuées dans le cadre de ces plans sont acquises immédiatement et les options restantes sont acquises après une période de service d'approximativement trois ans et demi, date à laquelle toutes les options deviennent exerçables. Les options expirent sept ans après la date de leur octroi.

Les stock options du Groupe Delhaize octroyées à des employés des sociétés opérationnelles non américaines étaient les suivantes:

Plan	Date effective d'attribution	Nombre d'actions sous-jacentes aux options/warrants émis	Nombre d'actions sous-jacentes aux options/warrants existant au 31 décembre 2015	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	248 222	€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	350 013	€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	58 095	€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	32 800	€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	11 272	€50,03	73	1 jan. 2013 – 8 juin 2016
Octroi en 2007 dans le cadre du plan de stock options 2007	Juin 2007	185 474	36 758	€71,84	619	1 jan. 2011 – 7 juin 2017 ⁽¹⁾

(1) En 2009, le Groupe Delhaize a offert aux bénéficiaires de l'octroi de 2007 (dans le cadre du plan de stock options 2007) le choix exceptionnel de prolonger la période d'exercice pour la faire passer de sept à dix ans. Cela a été considéré comme une modification du plan et la juste valeur additionnelle non significative attribuée par cette prolongation, mesurée conformément à la norme IFRS 2, a été comptabilisée sur la période d'acquisition restante. Conformément à la loi belge, la plupart des bénéficiaires du plan de stock options 2007 ont accepté d'étendre la période d'exercice de leurs options pour une période de 3 ans. Les quelques bénéficiaires qui n'ont pas accepté d'étendre la période d'exercice de leurs stock options sont toujours liés par la date d'expiration initiale de la période d'exercice du plan, soit le 7 juin 2014.

Les activités liées aux plans de stock options non américains étaient les suivantes:

2015	Options	Prix d'exercice moyen pondéré (en €)
En circulation au début de l'année	1 558 772	49,17
Exercées	(618 600)	59,18
Annulées	(38 717)	46,44
Expirées	(20 501)	49,25
En circulation à la fin de l'année	880 954	42,27
Options exerçables à la fin de l'année	523 938	38,73

2014	Options	Prix d'exercice moyen pondéré (en €)
En circulation au début de l'année	1 778 028	49,25
Exercées	(225 643)	49,59
Annulées	6 387	42,74
En circulation à la fin de l'année	1 558 772	49,17
Options exerçables à la fin de l'année	795 584	59,20

2013	Options	Prix d'exercice moyen pondéré (en €)
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
En circulation à la fin de l'année	1 778 028	49,25
Options exerçables à la fin de l'année	738 166	58,39

La durée de vie contractuelle moyenne pondérée restante des stock options en circulation au 31 décembre 2015 était de 3,55 ans (2014: 3,65 ans; 2013: 4,31 ans). Le cours moyen pondéré pour les options exercées en 2015, 2014 et 2013 était de €81,47, €56,18 et €51,48 respectivement.

Le tableau suivant résume les stock options en circulation et exerçables au 31 décembre 2015, et les moyennes pondérées de leur durée de vie restante (en années) et de leur prix d'exercice pour les plans de stock options du Groupe Delhaize des sociétés non américaines:

Prix d'exercice	Nombre en circulation	Durée de vie contractuelle moyenne pondérée restante (en années)	Prix d'exercice moyen pondéré (en €)
€26,39 - €43,67	493 807	3,62	33,09
€49,25 - €54,11	317 589	3,91	50,64
€66,29 - €71,84	69 558	1,44	69,22
€26,39 - €71,84	880 954	3,55	42,27

Les stock options exerçables à fin 2015 avaient une durée de vie contractuelle moyenne pondérée de 2,97 ans (2014: 2,46 ans; 2013: 2,60 ans).

Les justes valeurs moyennes pondérées des stock options attribuées et les hypothèses utilisées à la date d'octroi pour leur estimation étaient les suivantes:

	Déc. 2013	Nov. 2013	Mai 2013	Nov. 2012	Mai 2012
Cours de l'action (en €)	43,20	43,67	50,09	26,39	28,41
Dividende attendu (%)	3,4	3,4	3,4	3,4	3,3
Volatilité attendue (%)	24,3	24,5	27,0	26,7	26,0
Taux d'intérêt sans risque (%)	1,1	0,9	0,7	0,6	0,7
Durée de vie attendue (années)	6,0	6,0	6,0	5,8	5,8
Juste valeur des options octroyées (en €)	6,98	6,52	8,43	4,27	3,86

Plan de Performance Stock Units des entités opérationnelles non américaines

Depuis 2014, le Groupe Delhaize octroie des *performance stock units* aux membres européens du Comité Exécutif du Groupe et à certains autres cadres dirigeants sur base d'une décision du Conseil d'Administration du Groupe.

Les *performance stock units* sont des *restricted stock units*, avec des conditions de service et de performance. L'acquisition en une fois des droits de ces *performances stock units* est liée à la réalisation de conditions de performance financière ne dépendant pas du marché (création de valeur pour les actionnaires sur une période cumulative de 3 ans). La Création de valeur pour les actionnaires a été définie par le Groupe sur la base de la formule: 6 fois l'EBITDA sous-jacent moins la dette nette.

Les *performance stock units* octroyées aux employés des sociétés opérationnelles européennes dans le cadre du "Delhaize Group 2014 European Performance Stock Unit Plan" étaient les suivantes:

Date effective d'attribution	Juste valeur à la date d'octroi	Nombre d'actions sous-jacentes aux awards émis	Nombre d'actions sous-jacentes aux awards existants au 31 décembre 2015	Nombre de bénéficiaires (au moment de l'émission)
Mai 2015	76,46 €	88 432	86 699	74
Mai 2014	53,45 €	140 981	126 476	80

En 2015, 7 962 *performance stock units* ont été annulées.

Plans de warrants des entités opérationnelles américaines

Jusqu'en 2013, le Groupe Delhaize a octroyé des warrants à ses Vice Présidents 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 sur une période de trois ans de service, sont exerçables à leur acquisition et expirent 10 ans après la date d'octroi.

Les avantages fondés sur des actions octroyés aux employés des sociétés opérationnelles américaines dans le cadre des différents plans étaient les suivants:

Plan	Date effective d'attribution	Nombre d'actions sous-jacentes aux options/ warrants émis	Nombre d'actions sous-jacentes aux options/ warrants existant au 31 décembre 2015	Prix d'exercice	Nombre de bénéficiaires (au moment de l'émission)	Période d'exercice (exerçable jusque)
Delhaize Group 2012 Stock Incentive plan – Warrants	Novembre 2013	11 237	11 237	\$58,40	1	2023
	Mai 2013	368 139	150 481	\$64,75	59	2023
	Août 2012	300 000	—	\$39,62	1	2022
	Mai 2012	291 727	49 527	\$38,86	75	2022
Delhaize Group 2002 Stock Incentive plan – Warrants	Juin 2011	318 524	56 624	\$78,42	75	2021
	Juin 2010	232 992	43 292	\$78,33	74	2020
	Juin 2009	301 882	45 752	\$70,27	88	2019
	Mai 2008	528 542	82 925	\$74,76	237	2018
	Juin 2007	1 165 108	642 656	\$96,30	3 238	2017
	Juin 2006	1 324 347	158 403	\$63,04	2 983	2016
Delhaize America 2002 Stock Incentive plan - Options non soutenues par des warrants	Divers	3 221	160	\$74,76	11	Divers

Les activités liées aux "Delhaize Group 2012 et 2002 Stock Incentive Plans" étaient les suivantes:

2015	Options/Warrants	Prix d'exercice moyen pondéré (en \$)
En circulation au début de l'année	2 583 122	76,30
Exercés ⁽¹⁾	(1 213 636)	69,84
Annulés/expirés	(128 429)	84,58
En circulation à la fin de l'année	1 241 057	81,75
Options et warrants exerçables à la fin de l'année	978 882	82,64

(1) Y compris 40 150 warrants exercés par des employés, pour lesquels une augmentation de capital n'avait pas encore eu lieu au 31 décembre 2015.

2014	Options/Warrants	Prix d'exercice moyen pondéré (en \$)
En circulation au début de l'année	3 153 796	73,09
Exercés	(378 093)	51,05
Annulés/expirés	(192 581)	73,35
En circulation à la fin de l'année	2 583 122	76,30
Options et warrants exerçables à la fin de l'année	2 099 523	77,42

2013	Options/Warrants	Prix d'exercice moyen pondéré (en \$)
En circulation au début de l'année	3 521 876	69,27
Octroyés	379 376	64,56
Exercés	(534 043)	41,36
Annulés/expirés	(213 413)	74,30
En circulation à la fin de l'année	3 153 796	73,09
Options et warrants exerçables à la fin de l'année	2 313 002	75,20

La durée de vie contractuelle moyenne pondérée restante des stock options en circulation au 31 décembre 2015 était de 2,37 ans (2014: 2,85 ans; 2013: 3,77 ans). Le cours moyen pondéré pour les stock options exercées en 2015 s'élevait à \$89,58 (2014: \$70,30; 2013: \$60,80).

Le tableau suivant résume les avantages fondés sur des actions en circulation au 31 décembre 2015, et les moyennes pondérées de leur durée de vie restante (en années) et de leur prix d'exercice pour les plans de rémunération fondée sur des actions des employés des sociétés opérationnelles américaines:

Prix d'exercice	Nombre en circulation	Durée de vie contractuelle moyenne pondérée restante (en années)	Prix d'exercice moyen pondéré (en \$)
\$38,86 - \$63,04	219 167	1,92	57,34
\$64,75 - \$74,76	279 318	4,68	68,63
\$78,33 - \$96,30	742 572	1,63	93,89
\$38,86 - \$96,30	1 241 057	2,37	81,75

Les stock options exerçables fin 2015 avaient une durée de vie contractuelle moyenne pondérée restante de 2,19 ans (2014: 2,38 ans; 2013: 2,85 ans).

Les justes valeurs des stock options octroyées et les hypothèses utilisées pour leur estimation étaient les suivantes:

	Nov. 2013	Mai 2013	Août 2012	Mai 2012
Cours de l'action (en \$)	58,40	64,75	39,62	38,86
Dividende attendu (%)	3,6	3,6	3,6	3,5
Volatilité attendue (%)	27,5	27,9	27,1	27,9
Taux d'intérêt sans risque (%)	1,2	0,8	0,5	0,6
Durée de vie attendue (années)	4,4	4,4	4,2	4,2
Juste valeur des options octroyées (en \$)	9,37	10,26	5,89	6,10

Plans de restricted et de performance stock units des entités opérationnelles américaines

Plans de Restricted Stock Units

Jusqu'en 2012, le Groupe Delhaize octroyait des *restricted stock units* aux Directeurs éligibles et à leurs supérieurs. Depuis 2013, les Vice Présidents et leurs supérieurs ne reçoivent plus de *restricted stock units*, mais des *performance stock units* (voir ci-dessous). En outre, à partir de 2013, la période d'acquisition des awards a changé : ceux-ci sont acquis en une seule fois ("cliff vesting") après 3 ans plutôt que sur une période de 5 ans à partir de la fin de la deuxième année suivant l'octroi.

Les *restricted stock unit* awards attribués aux employés des sociétés opérationnelles américaines dans le cadre du "Delhaize America 2012 Restricted Stock Unit Plan" et du "Delhaize America 2002 Restricted Stock Unit Plan" (octrois avant 2012) étaient les suivants:

Date effective d'attribution	Juste valeur à la date d'octroi	Nombre d'actions sous-jacentes aux awards émis	Nombre d'actions sous-jacentes aux awards existants au 31 décembre 2015	Nombre de bénéficiaires (au moment de l'émission)
Mai 2013	\$64,75	72 305	53 478	177
Août 2012	\$39,62	40 000	—	1
Mai 2012	\$38,86	126 123	24 840	253
Juin 2011	\$78,42	128 717	11 481	249

Les activités liées aux plans de *restricted stock units* étaient les suivantes:

2015	Restricted Stock Units
En circulation au début de l'année	140 947
Dont la restriction est levée	(41 597)
Annulés/expirés	(9 551)
En circulation à la fin de l'année	89 799

2014	Restricted Stock Units
En circulation au début de l'année	231 299
Dont la restriction est levée	(77 622)
Annulés/expirés	(12 730)
En circulation à la fin de l'année	140 947

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)
En circulation à la fin de l'année	231 299

Performance Stock Units

Depuis 2013, le Groupe Delhaize octroie des *performance stock units* aux Vice Présidents et à leurs supérieurs. Les *performance stock units* sont des *restricted stock units* avec des conditions de performance et de service. L'acquisition en une fois des droits des *performance stock units* est liée à la réalisation de conditions de performance financière ne dépendant pas du marché sur une période cumulative de 3 ans, à savoir un objectif de ROIC pour 2013 et la création de valeur pour les actionnaires telle que définie ci-dessus, pour 2014 et 2015.

Les *performance stock units* attribuées aux employés des sociétés opérationnelles américaines dans le cadre du "Delhaize America 2012 Restricted Stock Unit Plan" étaient les suivantes:

Date effective d'attribution	Juste valeur à la date d'octroi	Nombre d'actions sous-jacentes aux awards émis	Nombre d'actions sous-jacentes aux awards existants au 31 décembre 2015	Nombre de bénéficiaires (au moment de l'émission)
Mai 2015	\$83,52	123 522	119 593	43
Décembre 2014	\$72,48	7 782	7 782	1
Juillet 2014	\$68,04	18 739	18 739	1
Mai 2014	\$71,28	172 426	154 319	50
Novembre 2013	\$58,40	3 979	3 979	1
Mai 2013	\$64,75	122 364	109 435	60

Les activités liées aux plans de *performance stock units* étaient les suivantes:

	Performance stock units
2015	
En circulation au début de l'année	305 437
Octroyés	123 522
Annulés/expirés	(15 112)
En circulation à la fin de l'année	413 847
2014	Performance stock units
En circulation au début de l'année	126 343
Octroyés	198 947
Dont la restriction est levée	(2 647)
Annulés/expirés	(17 206)
En circulation à la fin de l'année	305 437

22. Impôts sur le résultat

Les principaux éléments de la charge d'impôt pour 2015, 2014 et 2013 étaient les suivants:

(en millions de €)	2015	2014	2013
Activités poursuivies			
Impôt exigible	119	185	160
Impôt exigible au titre des années antérieures comptabilisé pendant l'année en cours	(29) ⁽⁴⁾	(15)	(1)
Autres (liés à l'impôt exigible)	1	—	2
Impôt différé	2	(114) ⁽²⁾	(67)
Impôt différé lié aux années antérieures comptabilisé pendant l'année en cours	26 ⁽⁴⁾	9	—
Comptabilisation d'impôts différés sur des pertes fiscales ou des crédits d'impôt non comptabilisés précédemment	(22) ⁽⁵⁾	—	(1)
Décomptabilisation d'actifs d'impôt différé comptabilisés précédemment	—	1	—
Charge d'impôt différé afférente aux variations des taux d'impôt ou à l'assujettissement à des impôts nouveaux	—	—	(8) ⁽¹⁾
Total charge d'impôt sur le résultat des activités poursuivies	97	66	85
Activités abandonnées			
Impôt exigible	(46) ⁽³⁾	(8)	(8)
Impôt différé	35 ⁽³⁾	(40) ⁽³⁾	(17)
Total des charges d'impôt sur le résultat des activités abandonnées	(11)	(48)	(25)
Total des charges d'impôt sur le résultat des activités poursuivies et abandonnées	86	18	60

(1) 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%.

(2) Principalement relatif au report en avant de produits de dividendes exemptés et à la charge de réorganisation en Belgique.

(3) Principalement relatif à la perte de valeur liée à la vente de Bottom Dollar Food.

(4) Principalement relatif à un changement de méthode comptable fiscale des investissements aux Etats-Unis.

(5) Principalement relatif à la comptabilisation d'un produit d'impôt sur des pertes fiscales américaines non comptabilisées précédemment suite à des changements organisationnels dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Réconciliation du taux d'impôt effectif:

(en millions de €)	2015	2014	2013
Bénéfice avant impôt et activités abandonnées	466	255	357
Quote-part dans le résultat net des participations mises en équivalence (nette d'impôt)	(6)	(4)	(4)
Résultat des activités abandonnées, avant impôt	(13)	(147)	(115)
Total bénéfice avant impôts, hors quote-part dans le résultat net des participations mises en équivalence	447	104	238
Impôts hypothétiques en application du taux national d'impôt du Groupe (33,99%)	152	35	81
Impact des taux d'impôt différents dans les juridictions en dehors de la Belgique	(10)	10	24
Impôts liés aux années précédentes enregistrés durant l'année en cours	(3)	(6)	(1)
Impacts fiscaux de:			
Changements de taux d'impôt ou imposition de nouveaux impôts	1	(4)	(8) ⁽²⁾
Produits non imposables	(36)	(32)	(36)
Dépenses non déductibles	22	30	30
Déductions de la base imposable ⁽¹⁾	(27)	(35)	(42)
Charges d'impôt sur dividendes perçus	11	4	3
(Comptabilisation) non comptabilisation d'actifs d'impôt différé	(25) ⁽³⁾	16	7
Autres	1	—	2
Total des charges d'impôt sur le résultat des activités poursuivies et abandonnées	86	18	60
Taux d'impôt effectif	19,2%	17,5%	25,2%

(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) Relatif au bénéfice comptabilisé suite à la réorganisation de certaines de nos activités américaines, légèrement compensé par une augmentation du taux d'impôt en Grèce, passant de 20% à 26%.

(3) Principalement relatif à la comptabilisation d'un produit d'impôt sur des pertes fiscales américaines non comptabilisées précédemment suite à des changements organisationnels dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Le montant total de l'impôt exigible et différé directement pris en charge (crédité) dans les capitaux propres était le suivant:

(en millions de €)	2015	2014	2013
Impôt exigible	(3)	1	(1)
Impôt différé	(5)	(5)	2
Total de l'impôt directement pris en charge (crédité) dans les capitaux propres	(8)	(4)	1

Le Groupe Delhaize n'a pas comptabilisé de charges d'impôt sur les bénéfices non distribués de ses filiales et des coentreprises étant donné que les bénéfices non distribués ne seront pas distribués dans un futur prévisible. Le montant cumulé des bénéfices non distribués sur lequel le Groupe n'a pas comptabilisé de charges d'impôt était approximativement de €4,7 milliards au 31 décembre 2015, €4,6 milliards au 31 décembre 2014 et €4,0 milliards au 31 décembre 2013.

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:

	31 décembre		
(en millions de €)	2015	2014	2013
Passifs d'impôt différé	404	302	443
Actifs d'impôt différé	81	46	71
Passifs nets d'impôt différé	323	256	372

L'évolution des passifs nets d'impôt différé était la suivante:

(en millions de €)	Amortis- sement fiscalement accélééré	Provision pour magasins fermés	Contrats de location	Pension	Autre	Total
Passifs nets d'impôt différé au 1^{er} janvier 2013	542	(43)	(74)	(48)	100	477
Charge (produit) dans les capitaux propres	—	—	—	4	(2)	2
Charge (produit) dans le compte de résultats	(61)	(5)	2	(2)	(19)	(85)
Effet des changements de taux d'impôt	(3)	—	—	(2)	(3)	(8)
Désinvestissement	2	—	—	—	—	2
Transferts (vers) en provenance d'autres comptes	(1)	1	—	—	(2)	(2)
Ecart de conversion	(17)	2	2	2	(3)	(14)
Passifs nets d'impôt différé au 31 décembre 2013	462	(45)	(70)	(46)	71	372
Charge (produit) dans les capitaux propres	—	—	—	(4)	(1)	(5)
Charge (produit) dans le compte de résultats	(86)	10	8	4	(76) ⁽¹⁾	(140)
Effet des changements de taux d'impôt	(2)	(1)	—	—	(1)	(4)
Désinvestissement	—	1	—	—	(1)	—
Ecart de conversion	41	(5)	(8)	(5)	10	33
Passifs nets d'impôt différé au 31 décembre 2014	415	(40)	(70)	(51)	2	256
Charge (produit) dans les capitaux propres	—	—	—	—	(5)	(5)
Charge (produit) dans le compte de résultats	66	8	7	7	(47) ⁽²⁾	41
Effet des changements de taux d'impôt	2	—	—	(1)	(1)	—
Ecart de conversion	39	(4)	(7)	(3)	6	31
Passifs nets d'impôt différé au 31 décembre 2015	522	(36)	(70)	(48)	(45)	323

(1) Principalement relatif au report en avant de produits de dividendes exemptés et à la charge de réorganisation en Belgique.

(2) Principalement relatif au report en avant de produits de dividendes exemptés partiellement compensés par la réalisation de charges de réorganisation en Belgique.

Aux 31 décembre 2015, le Groupe Delhaize n'avait pas comptabilisé d'actifs d'impôt différé à concurrence de €255 millions, dont:

- €17 millions liés au report en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôt américains de €1 155 millions, qui, s'ils ne sont pas utilisés, expireront à différentes dates comprises entre 2016 et 2035;
- €212 millions liés à plusieurs actifs d'impôt différé (principalement au report en avant de €677 millions de pertes fiscales) en Europe qui peuvent être utilisés sans aucune limite de temps;
- €17 millions liés aux moins-values qui ne peuvent être compensées que par des plus-values en Europe et qui, si elles ne sont pas utilisées, expireront en 2018 et 2019;
- €7 millions liés aux crédits d'impôt en Europe qui, s'ils ne sont pas utilisés, expireront à différentes dates comprises entre 2016 et 2023;
- €1 million lié au report en avant de €4 millions de pertes fiscales en Europe, qui, si elles ne sont pas utilisées, expireront à différentes dates comprises entre 2016 et 2020;
- €1 million lié aux pertes de valeur en Europe qui pourraient résulter en des moins-values qui ne seront probablement pas compensées par des plus-values réalisées dans les délais fixés.

Au 31 décembre 2014 et 2013, le Groupe Delhaize n'avait pas comptabilisé d'actifs d'impôt différé à concurrence de €250 millions et €194 millions, respectivement.

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 2015, les actifs d'impôt différé comptabilisés liés aux pertes fiscales inutilisées et aux crédits d'impôt inutilisés s'élevaient à €190 millions.

23. Charges à payer

(en millions de €)	31 décembre		
	2015	2014	2013
Rémunérations et autres avantages à court terme	380	400	404
Intérêts	33	33	37
Autre	82	92	85
Total des charges à payer	495	525	526

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	2015	2014	2013
Coût des produits, net des interventions des fournisseurs et des remises reçues	25	17 728	15 527	14 958
Avantages du personnel	26	3 261	2 882	2 813
Achats de fournitures et de services (y compris services publics)		986	868	796
Amortissements	7, 8, 9	666	577	561
Loyers	18.3	351	296	278
Réparations et entretiens		272	236	233
Publicité et promotions		225	186	171
Autres charges ⁽¹⁾		154	153	116
Total des charges par nature		23 643	20 725	19 926
Coût des ventes	25	18 473	16 222	15 579
Charges administratives et commerciales		5 170	4 503	4 347
Total des charges par fonction		23 643	20 725	19 926

(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". Cet élément comprend également les pertes de valeurs comptabilisées sur les créances (voir Note 14).

Par rapport à 2014, les charges totales ont augmenté de €2 918 millions, significativement impactées par les différences de taux de change.

25. Coût des ventes

(en millions de €)	Note	2015	2014	2013
Coût des produits, net des interventions des fournisseurs et des remises reçues	24	17 728	15 527	14 958
Coûts d'achat, de distribution et de transport		745	695	621
Total		18 473	16 222	15 579

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 et spécifique encouru par le Groupe pour vendre le produit du fournisseur. Dans ce cas, elles sont comptabilisées en déduction des "Charges administratives et commerciales" (€16 millions, €14 millions et €14 millions en 2015, 2014 et 2013, 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	2015	2014	2013
Salaires et avantages à court terme, y compris sécurité sociale		3 185	2 820	2 735
Charges de rémunération fondée sur des actions	21.3	9	12	16
Avantages de retraite (y compris régimes à cotisations définies, régimes à prestations définies et autres avantages postérieurs à l'emploi)	21.1, 21.2	67	50	62
Total	24	3 261	2 882	2 813

Les charges liées aux avantages du personnel ont été comptabilisées dans le compte de résultats comme suit:

(en millions de €)	2015	2014	2013
Coût des ventes	423	382	354
Charges administratives et commerciales	2 838	2 500	2 459
Avantages du personnel pour les activités poursuivies	3 261	2 882	2 813
Résultats des activités abandonnées	4	104	261
Total	3 265	2 986	3 074

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 €)	2015	2014	2013
Revenus de location	59	53	49
Revenus des activités de recyclage de déchets	21	19	20
Services fournis aux clients de gros	5	6	6
Plus-values sur cessions d'immobilisations corporelles	4	11	11
Plus-values sur vente d'activités	1	—	9
Autres	25	30	32
Total	115	119	127

En 2014, le Groupe Delhaize a comptabilisé €7 millions de revenus d'assurance liés aux pertes de produits dans la rubrique "Autres".

En 2013, le Groupe Delhaize a converti plusieurs de ses magasins intégrés belges City en magasins affiliés Proxy, exploités par des indépendants, résultant en une plus-value sur cession de €9 millions, comprise dans "Plus-values sur vente d'activités". Pour cette année-là, le poste "Autres" comprend un impact favorable de €7 millions relatif à un règlement de litiges pour lesquels une provision avait été enregistrée durant l'allocation du prix d'achat de Delta Maxi, et une reprise de provisions juridiques de €4 millions en Serbie.

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 €)	Note	2015	2014	2013
Charges de fermeture de magasins	20.1	2	(2)	5
Charges de réorganisation	20.3	38	137	15
Pertes de valeur	6, 7, 8, 9	30	166	206
Moins-values sur cession d'immobilisations corporelles		19	18	21
Autres		82	13	10
Total		171	332	257

En 2015, le Groupe Delhaize a comptabilisé un montant total de €38 millions de charges de réorganisation liées principalement au Plan de Transformation belge, où – en raison d'une augmentation du nombre d'employés quittant le Groupe et de l'affinement

des hypothèses – un montant de €32 millions a été comptabilisé (en plus des €137 millions comptabilisés en 2014). De plus, le Groupe a encouru €6 millions de charges de réorganisation principalement liées à la restructuration du category management aux Etats-Unis.

En 2013, le Groupe a enregistré des charges de réorganisation de €15 millions liés aux indemnités de licenciement de membres du senior management et de collaborateurs des services de support aux Etats-Unis.

Les pertes de valeurs / (reprises) comptabilisées dans les activités poursuivies peuvent être résumées comme suit:

(en millions de €)	Note	2015	2014	2013
Goodwill	6	—	138	124
Immobilisations incorporelles	7	—	10	68
Immobilisations corporelles	8	25	16	8
Immeubles de placement	9	6	2	6
Actifs détenus en vue de la vente	5.2	(1)	—	—
Total		30	166	206

En 2015, le Groupe Delhaize a enregistré des pertes de valeur de €30 millions, principalement liées à des magasins fermés ou sous-performants.

En 2014, le Groupe a enregistré des pertes de valeur supplémentaires sur le goodwill serbe de €138 millions et sur les noms commerciaux serbes de €10 millions. En outre, Delhaize Serbia a enregistré des pertes de valeur de €7 millions sur 2 de ses centres de distribution en activité et Delhaize America a comptabilisé des pertes de valeur de €6 millions liées à la fermeture de magasins Food Lion.

En 2013, le Groupe a enregistré des pertes de valeur liées au goodwill serbe (€124 millions), aux noms commerciaux serbes (€67 millions) et à d'autres immobilisations incorporelles chez Delhaize America (€1 million).

En 2015, le poste "Autre" inclut principalement (i) €43 millions de frais de conseils et de consultance liés à la fusion prévue avec Royal Ahold N.V., et (ii) une amende de €25 millions imposée par l'Autorité belge de la Concurrence en règlement final de l'enquête antitrust concernant la coordination de hausses des prix de certains produits de beauté et d'hygiène vendus en Belgique entre 2002 et 2007. En outre, la rubrique "Autre" inclut également des charges de provision/règlement de litiges et des dépenses liées aux ouragans et autres catastrophes naturelles.

29. Résultat financier

29.1 Charges financières

(en millions de €)	Note	2015	2014	2013
Intérêts sur emprunts à long et à court termes		119	122	122
Amortissement des décotes (primes) et des coûts de financement		5	4	4
Intérêts sur contrats de location-financement		57	52	54
Intérêts imputés aux provisions pour magasins fermés (écoulement du temps)	20.1	5	4	5
Total des charges d'intérêt		186	182	185
Pertes (profits) de juste valeur sur instruments de dette - couvertures de juste valeur	19	2	5	(22)
Pertes (profits) de juste valeur sur instruments dérivés - couvertures de juste valeur	19	(2)	(5)	22
Impact total des couvertures de juste valeur		—	—	—
Pertes (profits) de change sur instruments de dette	30	(7)	22	14
Pertes (profits) de juste valeur sur swaps croisés de taux d'intérêt et de devises		13	(23)	(13)
Pertes (profits) de juste valeur sur autres instruments dérivés autonomes		—	(1)	—
Amortissement de pertes différées sur instruments de couverture abandonnés	16	—	—	1
Autres charges financières		48	8	6
Moins: intérêts incorporés dans le coût des actifs		—	—	—
Total		240	188	193

En 2015, le Groupe Delhaize a remboursé anticipativement une partie de sa dette à long-terme (voir Note 18.1), résultant en une charge non récurrente de €40 millions enregistrée dans les "Autres charges financières" et représentant principalement des primes de remboursement anticipé. En outre, les autres charges financières incluent des coûts de sollicitation de consentement, des commissions d'engagement pour des lignes de crédit et les intérêts imputés aux autres provisions relatifs à l'écoulement du temps. En 2014, le Groupe a enregistré €2 millions de charges d'amortissement accéléré liées à la clôture de la facilité de crédit renouvelable précédente (voir Note 18.2).

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 5,3%, 5,4% et 5,5% en 2015, 2014 et 2013, respectivement.

29.2 Produits des investissements

(en millions de €)	Note	2015	2014	2013
Intérêts et dividendes sur dépôts bancaires et titres de placement		14	11	9
Profits de change sur actifs financiers	30	30	28	—
Profits (pertes) de juste valeur sur swaps de devises et contrats de change à terme		(41)	(26)	—
Autres produits des investissements		1	3	—
Total		4	16	9

Depuis 2014, le Groupe Delhaize encourt d'importants profits de change sur actifs financiers résultant du financement intragroupe en dollars américains, qui sont économiquement couverts par des swaps croisés de devises externes (voir Note 19). En 2015, le Groupe n'a encouru aucune perte de valeur sur actifs financiers (aucune en 2014 et aucune en 2013).

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	2015	2014	2013
Charges administratives et commerciales		—	1	—
Charges financières	29.1	(7)	22	14
Produits des investissements	29.2	(30)	(28)	—
Total		(37)	(5)	14

31. Bénéfice par action

Le bénéfice de base par action est calculé en divisant le bénéfice attribuable aux actionnaires de la société mère du Groupe par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation pendant l'année, à l'exclusion des actions ordinaires achetées par le Groupe et détenues en tant qu'actions propres (voir Note 16).

Le bénéfice dilué par action est calculé en ajustant le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires 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 838 821, 2 581 424, 3 982 153 actions afférentes à l'exercice de stock options, warrants et *restricted stock units* en circulation ont été exclues du calcul du bénéfice dilué par action pour l'année se terminant le 31 décembre 2015, 2014 et 2013, respectivement, en raison de leur effet antidilutif.

Le calcul du bénéfice de base et du bénéfice dilué par action pour 2015, 2014 et 2013 était le suivant:

(en millions de €, sauf nombre d'actions et bénéfice par action)	2015	2014	2013
Bénéfice net des activités poursuivies	369	189	272
Bénéfice net des activités poursuivies attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	1	1	3
Part du Groupe dans le bénéfice net des activités poursuivies pour le bénéfice de base et dilué	368	188	269
Résultat des activités abandonnées, net d'impôts	(2)	(99)	(90)
Part du Groupe dans le bénéfice net pour le bénéfice de base et dilué	366	89	179

Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation	102 646 765	101 434 118	101 029 095
Ajusté pour l'effet dilutif des avantages fondés sur des actions	983 726	502 669	537 646
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées en circulation	103 630 491	101 936 787	101 566 741

Bénéfice de base par action ordinaire (en €):

Des activités poursuivies	3,59	1,85	2,65
Des activités abandonnées	(0,02)	(0,97)	(0,89)
Bénéfice de base par action attribuable aux actionnaires du Groupe	3,57	0,88	1,77

Bénéfice dilué par action ordinaire (en €):

Des activités poursuivies	3,56	1,84	2,64
Des activités abandonnées	(0,02)	(0,97)	(0,88)
Bénéfice dilué par action attribuable aux actionnaires du Groupe	3,54	0,87	1,76

32. Informations relatives aux parties liées

Plusieurs filiales du Groupe octroient des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à des employés du Groupe. Les paiements faits à ces régimes et les dettes et créances envers ces régimes sont décrits dans la Note 21.

Rémunération des membres du Conseil d'Administration

Le montant individuel des rémunérations octroyées aux Administrateurs pour les exercices 2015, 2014 et 2013 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 €)	2015	2014	2013
Total des rémunérations des Administrateurs non exécutifs	1 166	1 121	985
Administrateur exécutif			
Baron Beckers-Vieujant ⁽¹⁾	—	—	80
Total	1 166	1 121	1 065

(1) Les montants se rapportent uniquement à sa rémunération en tant qu'administrateur exécutif et ne comprennent pas sa rémunération en tant que CEO. Sa rémunération en tant qu'administrateur pour 2015 et 2014 est incluse dans le total des rémunérations des Administrateurs non exécutifs.

Rémunération des membres du Comité Exécutif

Le tableau ci-après reprend le nombre de *performance et restricted stock unit awards*, de stock options et de warrants attribué par le Groupe en 2015, 2014 et 2013 au Comité Exécutif. Pour plus de détails sur les plans de rémunération fondée sur des actions, voir Note 21.3.

	2015	2014	2013
Performance stock unit awards ⁽¹⁾	52 305	89 850	32 359
Stock options et warrants	—	—	280 974

(1) Les *Performance stock unit awards*, exprimés en actions du Groupe Delhaize, comprennent 30 300 unités attribuées en Europe et 22 005 aux Etats-Unis.

Pour plus d'informations concernant le nombre de *performance et restricted stock unit awards*, de stock options et de warrants attribués ainsi que la rémunération effectivement payée (pour les services qu'ils ont fournis en toute capacité au Groupe) au cours des années respectives aux Administrateurs Délégués et aux autres membres du Comité Exécutif, veuillez vous référer au Rapport de Rémunération inclus dans la "Déclaration de Gouvernance d'Entreprise" de ce rapport annuel.

Le montant global des rémunérations du Comité Exécutif, comptabilisé dans le compte de résultats, est résumé ci-dessous.

Les montants sont bruts avant prélèvement du précompte professionnel et des cotisations de sécurité sociale dues par les employés et comprennent les cotisations de sécurité sociale dues par la Société. Ils ne comprennent pas la rémunération de l'ancien CEO en tant qu'administrateur de la Société indiquée séparément ci-dessus.

En 2014, le montant des rémunérations inclut la partie proportionnelle de la rémunération et les indemnités de cessation d'emploi de deux membres du Comité Exécutif qui ont quitté la Société en 2014, et la partie proportionnelle de la rémunération de trois nouveaux membres du Comité Exécutif qui ont rejoint le Comité Exécutif en 2014 dont un a également quitté la Société en 2014.

En 2013, le montant des rémunérations inclut les indemnités de cessation d'emploi de l'ancien CEO qui a quitté la société fin 2013, la partie proportionnelle de la rémunération et les indemnités de cessation d'emploi de trois autres membres du Comité Exécutif qui ont quitté la Société en 2013 et la partie proportionnelle de la rémunération du nouveau CEO et d'un nouveau membre du Comité Exécutif qui ont rejoint la Société en 2013.

(en millions de €)	2015	2014	2013
Avantages à court terme ⁽¹⁾	7	8	9
Avantages de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi ⁽²⁾	1	1	1
Autres avantages à long terme ⁽³⁾	—	—	1
Indemnités de cessation d'emploi	—	4	17
Rémunération fondée sur des actions	2	2	3
Total des charges de rémunération comptabilisées dans le compte de résultats	10	15	31

(1) Les avantages à court terme comprennent le salaire de base et autres avantages à court terme, le bonus annuel à payer au cours de l'année qui suit pour des résultats réalisés au cours des années respectives et la partie comptabilisée en 2013 et 2014 des incitants de rétention octroyés en 2013 et payés en 2014 à certains membres du Comité Exécutif.

(2) Les membres du Comité Exécutif bénéficient de régimes de retraite qui varient régionalement (voir Note 21.1). Les montants représentent les cotisations de l'employeur pour les régimes à cotisations définies et le coût pour l'employeur des services rendus pour les régimes à prestations définies.

(3) Les autres avantages à long terme représentent les primes de performance en espèces du Plan d'Intéressement à Long Terme lancé en 2003. Les primes de performance en espèces prévoient des paiements en espèces aux bénéficiaires à la fin de périodes de performance de 3 ans sur base d'objectifs clairement définis. Les montants représentent la charge comptabilisée par le Groupe durant les années respectives, estimée sur base des performances réalisées et prévues. Les estimations sont ajustées chaque année et au moment du paiement final.

Suite à sa démission en 2013, Roland Smith, qui a été membre du Comité Exécutif jusqu'au 4 septembre 2013, a exercé 300 000 warrants et la levée de restriction de ses *restricted stock units* (40 000) a été accélérée. Il a ensuite vendu 320 360 actions au Groupe Delhaize.

33. Engagements

Les engagements d'achat comprennent les contrats d'achat de biens ou de services qui sont exécutoires et lient légalement le Groupe, et qui spécifient tous les termes importants y compris les quantités fixes ou minimales à acheter, les dispositions relatives aux prix fixes minimaux ou variables et le délai approximatif de la transaction. Les engagements qui peuvent être annulés dans les 30 jours de la date de clôture sans pénalité sont exclus.

Au 31 décembre 2015, les engagements d'achat s'élevaient à €213 millions (2014: €156 millions et 2013: €155 millions), dont €85 millions liés à l'acquisition d'immobilisations corporelles principalement et d'immobilisations incorporelles pour un montant non significatif.

Les engagements relatifs aux contrats de location sont décrits dans la Note 18.3.

34. Passifs éventuels et garanties financières

Dans le cours normal de ses opérations, le Groupe Delhaize est parfois impliqué dans des actions judiciaires. Le Groupe Delhaize n'a pas connaissance de litiges, de procédures d'arbitrage ou administratives en cours ou de menaces de telles actions ou procédures (individuellement ou collectivement) qui pourraient altérer sensiblement la marche de ses affaires ou ses états financiers consolidés. Tout litige implique cependant des risques et peut engendrer des coûts de procédure significatifs. En conséquence, le Groupe Delhaize ne peut donner aucune assurance qu'un litige quelconque existant à ce jour ou un litige qui pourrait survenir ultérieurement n'altérera pas significativement la marche de ses affaires ou ses états financiers consolidés.

Le Groupe est sujet à des contrôles fiscaux dans différentes juridictions dans lesquelles il est actif. Bien que certains contrôles aient été réglés en 2015, 2014 et 2013, le Groupe Delhaize prévoit des contrôles en 2016. Alors que le résultat final de ces contrôles fiscaux n'est pas certain, le Groupe a analysé le bien-fondé 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 bien-fondé des positions prises dans ses déclarations fiscales, il est improbable que des risques fiscaux éventuels, au-delà des montants actuellement comptabilisés dans ses comptes consolidés, aient un impact significatif sur sa condition financière ou ses résultats futurs.

Le Groupe Delhaize est de temps en temps sujet à des enquêtes ou requêtes de la part des autorités de la concurrence liées à des violations potentielles des lois relatives à la concurrence dans les juridictions où il a des activités.

Dans une affaire impliquant des actionnaires et concernant la filiale détenue à 100% par le Groupe en Grèce, le Groupe Delhaize a été avisé, en 2011, que des anciens actionnaires grecs d'Alfa Beta Vassilopoulos S.A., qui détenaient ensemble 7% des actions d'Alfa Beta, ont déposé une plainte auprès du Tribunal de Première Instance d'Athènes en contestation du prix payé par le Groupe Delhaize au cours du processus de cession forcée qui avait été approuvé par la Hellenic Capital Markets Commission. Le Groupe estime que la transaction de cession forcée a été exécutée et finalisée conformément à toutes les exigences légales et réglementaires. Le Groupe Delhaize continue d'examiner le bien-fondé et toute exposition potentielle de cette plainte et se défendra vigoureusement contre celle-ci. La première audience a eu lieu en 2013 et le Tribunal de Première Instance d'Athènes a désigné un expert financier pour aider le Tribunal à évaluer la valeur des actions d'Alfa Beta lorsque la cession forcée a été lancée. Une décision du Tribunal de Première Instance d'Athènes n'est pas attendue avant 2019, et les parties ont le droit d'interjeter appel d'une décision défavorable d'une telle Cour.

Après la clôture de l'accord de vente par le Groupe Delhaize de Sweetbay, Harveys et Reid's et de Bottom Dollar Food, le Groupe garantit un certain nombre de contrats existants de location simple et de location-financement, qui courent jusqu'en 2037 au plus tard. En cas de défaut de paiement futur de la part de l'acheteur, le Groupe Delhaize assumera l'obligation financière envers les propriétaires. Le tableau ci-dessous reprend les paiements minimaux futurs au titre de la location sur la durée du bail non résiliable des contrats de location garantis, en excluant d'autres coûts directs tels que l'entretien des parties communes et les impôts immobiliers, au 31 décembre 2015. Actuellement, le Groupe ne s'attend pas à devoir payer un quelconque montant dans le cadre de ces garanties.

(en millions de €)	2016	2017	2018	2019	2020	Au-delà	Total
Contrats de location-financement							
Paiements minimaux futurs au titre de la location	15	15	15	15	15	109	184
Moins montant représentant les intérêts	(11)	(10)	(10)	(9)	(8)	(39)	(87)
Valeur actualisée des paiements minimaux futurs au titre de la location	4	5	5	6	7	70	97
Contrats de location simple							
Paiements minimaux futurs au titre de la location (en vertu des contrats non résiliables)	22	21	19	16	14	92	184

En outre, le Groupe a fourni certaines déclarations et garanties habituelles limitées spécifiques pour certains désinvestissements mineurs du Groupe Delhaize dans le secteur Sud-Est de l'Europe ces dernières années pour un montant maximum de €11 millions et avec une date d'échéance ultime de 2019.

En outre, au 31 décembre 2015, le Groupe Delhaize a émis d'autres garanties financières pour un montant total de €4 millions.

35. Événements postérieurs à la date du bilan

En février 2016, le Groupe Delhaize a acquis, via une procédure de cession forcée, 7,6% supplémentaires de la participation ne donnant pas le contrôle dans C-Market (filiale serbe) pour une contrepartie de près de €6 millions (voir également Note 4.2). Par conséquent, le Groupe détient actuellement 99,3%.

Egalement en février 2016, le Groupe Delhaize a émis 248 435 nouvelles actions pour un montant de €23 millions pour satisfaire l'exercice de warrants.

36. Annonce d'intention de fusion avec Royal Ahold

Le 24 juin 2015, Koninklijke Ahold N.V., également connu sous le nom de Royal Ahold ("Ahold"), et le Groupe Delhaize ont conclu un accord de fusion relatif à une combinaison de leurs activités via une fusion juridique transfrontalière de Delhaize dans Ahold, Ahold étant la société absorbante de la fusion. Suite à l'accord de fusion, au moment effectif de la fusion, les détenteurs d'actions ordinaires de Delhaize recevront 4,75 actions ordinaires d'Ahold pour chaque action ordinaire Delhaize qu'ils possèdent ("rapport d'échange"). Le rapport d'échange est fixe et ne sera pas ajusté en cas de changement de la valeur de marché des actions ordinaires d'Ahold ou des actions ordinaires de Delhaize. L'accord de fusion prévoit également que les détenteurs d'American Depositary Shares ("ADS") de Delhaize recevront, selon leur choix, une quantité d'actions ordinaires d'Ahold ou d'ADS d'Ahold conforme au rapport d'échange et au nombre d'actions ordinaires d'Ahold et d'actions ordinaires de Delhaize représentées par un ADS d'Ahold et un ADS de Delhaize, respectivement.

Dès la réalisation de la fusion, les actions ordinaires de Delhaize seront retirées de la cote d'Euronext Bruxelles, et les ADS de Delhaize seront retirées de la cote du New York Stock Exchange. Les actionnaires de Delhaize détiendront approximativement 39% de la société fusionnée.

Suite à la réalisation de la fusion, le nom juridique de la société combinée sera "Koninklijke Ahold Delhaize N.V et l'un des noms commerciaux de la société combinée sera "Royal Ahold Delhaize".

L'une des conditions de réalisation de la fusion est que les actionnaires d'Ahold et de Delhaize devaient, lors de leurs assemblées générales extraordinaires ("AGE") respectives le 14 mars 2016, se prononcer sur, ou approuver (le cas échéant), parmi d'autres propositions, le projet de fusion transfrontalière. La réalisation de la fusion est également sujette à certaines autres conditions de clôture habituelles, y compris la réception des autorisations de l'Autorité Belge de la Concurrence et de la Federal Trade Commission des Etats-Unis. La réalisation de cette fusion est également sujette à certaines autres conditions de clôture usuelles, y compris l'approbation de l'Autorité belge de la Concurrence et de la Federal Trade Commission américaine.

Le projet de fusion prévoit que Delhaize prendra les mesures qui peuvent être raisonnablement requises pour effectuer ce qui suit:

- implémenter ou, si nécessaire, ajuster les termes de chaque option d'achat d'une action ordinaire de Delhaize octroyée conformément au Delhaize Group 2007 Stock Option Plan pour les Employés des Sociétés non américaines ("Option EU Delhaize"), en circulation avant le moment effectif de la fusion, qu'elle soit acquise ou non, afin qu'une telle option EU Delhaize soit acquise et complètement exerçable avant la clôture et établir avant la clôture une période spéciale d'exercice afin que le détenteur d'une telle option EU Delhaize qui exerce de telles options pendant cette période puisse obtenir des actions ordinaires de Delhaize, chaque option EU Delhaize non exercée en circulation à la fin d'une telle période d'exercice étant annulée;
- implémenter ou, si nécessaire, ajuster les termes de chaque option, sous forme de warrant, pour l'achat d'un ADS de Delhaize octroyé conformément au Delhaize Group US 2012 Stock Incentive Plan, en vigueur au 24 mai 2012 ("Option US Delhaize"), en circulation avant le moment effectif de la fusion, qu'elle soit acquise ou non, afin qu'une telle option US Delhaize soit annulée et que le détenteur d'une telle option US Delhaize puisse recevoir en échange d'une telle option US Delhaize un montant en espèces, sans intérêt et soumis à un éventuel précompte mobilier, égal à l'éventuel excédent du dernier prix de vente publié des ADS de Delhaize sur le New York Stock Exchange durant le dernier jour ouvrable complet avant le moment effectif de la fusion par rapport au prix d'exercice d'une telle option US Delhaize ;
- implémenter ou, si nécessaire, ajuster les termes de chaque *restricted stock unit award* dans le cadre des actions ordinaires de Delhaize soumis aux conditions de performance et octroyé conformément au Performance Stock Unit Plan européen 2014 du Groupe Delhaize ("PSU EU Delhaize") en circulation avant le moment effectif de la fusion, qu'il soit acquis ou non, afin qu'un tel PSU EU Delhaize puisse être annulé à partir du moment effectif de la fusion et que le détenteur d'un tel PSU EU Delhaize puisse recevoir en échange d'un tel PSU EU Delhaize un nombre d'actions ordinaires d'Ahold égal au produit (i) du montant du PSU EU Delhaize tel que décrit ci-dessous multiplié par (ii) le rapport d'échange de la fusion; cette disposition ne s'appliquera cependant pas aux PSU EU Delhaize détenus par les membres du Comité Exécutif de Delhaize, ceux-ci étant traités comme décrit ci-dessous;
- implémenter ou, si nécessaire, ajuster les termes de chaque *restricted stock unit award* dans le cadre des ADS Delhaize octroyés conformément au Delhaize America, LLC 2012 Restricted Stock Unit Plan, en vigueur au 24 mai 2012 ("US RSU/PSU Delhaize") en circulation avant le moment effectif de la fusion, qu'il soit acquis ou non, afin qu'un tel US RSU/PSU Delhaize soit annulé à partir du moment effectif de la fusion et que le détenteur d'un tel US RSU/PSU Delhaize puisse recevoir en échange d'un tel US RSU/PSU Delhaize un montant en espèces, sans intérêt et soumis à un éventuel précompte mobilier, égal à la valeur en espèces du produit (i) du nombre d'ADS Delhaize soumis à un tel US RSU/PSU Delhaize, en supposant la réalisation des objectifs cibles quant aux éventuelles conditions de performance applicables, multiplié par (ii) le dernier prix de vente des ADS de Delhaize sur le New York Stock Exchange durant le dernier jour ouvrable complet avant le moment effectif de la fusion; et
- clôturer le Delhaize America, LLC 2012 Restricted Stock Unit Plan et le Delhaize Group 2012 US Stock Incentive Plan, tous deux en vigueur au 24 mai 2012 ("US incentive plans Delhaize") et les accords attestant des octrois des US options Delhaize et des US RSU/PSUs Delhaize,

à l'exception du fait que (i) les actions décrites dans les deuxième, troisième, quatrième et cinquième "points" ci-dessus seront expressément subordonnées à la réalisation de la fusion et seront sans effet si l'accord de fusion devait être résilié et (ii) les actions fractionnelles résultant de telles actions seront traitées comme des actions fractionnelles consécutives à la réalisation de la fusion.

Le montant du PSU EU Delhaize mentionné ci-dessus et ci-dessous représente pour chaque PSU EU Delhaize, la somme:

- du produit (i) du nombre d'actions ordinaires de Delhaize relatifs aux PSU EU Delhaize applicables, déterminé en fonction de la réalisation effective des conditions de performance pour la période allant jusqu'à la fin de l'année calendrier précédant immédiatement l'année durant laquelle le moment effectif de la fusion a effectivement lieu, multiplié par (ii) une fraction, dont le numérateur représente le nombre d'années calendrier complètes, incluses dans la période d'acquisition du PSU EU Delhaize, précédant l'année calendrier durant laquelle le moment effectif de la fusion a lieu, et dont le dénominateur représente le nombre total d'années dans cette période d'acquisition, augmenté
- du produit (i) du nombre d'actions ordinaires de Delhaize relatifs à ces PSU EU Delhaize, déterminé en fonction de la réalisation des conditions de performance à hauteur de l'objectif initialement fixé, multiplié par (ii) une fraction, dont le numérateur représente le nombre d'années calendrier complètes, incluses dans la période d'acquisition du PSU EU Delhaize, non encore écoulées au moment effectif de la fusion, et dont le dénominateur représente le nombre total d'années dans cette période d'acquisition.

Delhaize et Ahold prendront les mesures qui peuvent être raisonnablement requises pour effectuer ce qui suit, à l'exception du fait que de telles actions seront expressément subordonnées à la réalisation de la fusion et seront sans effet si l'accord de fusion devait être résilié:

- implémenter ou, si nécessaire, ajuster les termes de chaque PSU EU Delhaize détenu par les membres du Comité Exécutif de Delhaize et en circulation avant le moment effectif de la fusion, qu'il soit acquis ou non, afin qu'un tel PSU EU Delhaize soit converti en *restricted stock unit award* soumis à des conditions de performance, selon les mêmes termes et conditions qui étaient applicables à ces PSU EU Delhaize avant le moment effectif de la fusion (y compris en ce qui concerne la période d'acquisition et son accélération), relatifs à un nombre d'actions ordinaires d'Ahold égal au produit (x) du PSU EU Delhaize dont le montant est décrit ci-dessus multiplié par (y) le rapport d'échange de la fusion ("PSU converti"); et
- au moment effectif de la fusion, Ahold assumera toutes les obligations de Delhaize dans le cadre du 2014 European Performance Stock Unit Plan du Groupe Delhaize ("PSU EU Delhaize") ainsi que les accords attestant des octrois des PSU EU Delhaize sous-jacents aux PSU convertis. Aussi rapidement que possible après le moment effectif de la fusion, Ahold fournira aux détenteurs de PSU convertis les informations nécessaires précisant les droits des détenteurs et les accords attestant des octrois des PSU EU Delhaize sous-jacents aux PSU convertis qui garderont les mêmes termes et conditions. Aussi rapidement que possible après le moment effectif de la fusion, le Comité de Rémunération d'Ahold prendra les mesures nécessaires pour ajuster tout objectif de performance applicable aux PSU convertis afin de refléter les objectifs de performance appropriés d'Ahold pour l'année calendrier durant laquelle le moment effectif de la fusion a effectivement lieu et toute année calendrier subséquente durant la période d'acquisition, à l'exception du fait que les objectifs de performance applicables aux PSU convertis ne seront substantiellement pas plus difficiles à atteindre que ceux appliqués pour les PSU EU Delhaize et à l'exception du fait que le Comité de Rémunération d'Ahold se conformera aux critères d'acquisition basés sur la performance appliqués par Delhaize en ce qui concerne toute année calendrier précédant le moment effectif de la fusion et n'imposera pas de critères d'acquisition supplémentaires basés sur la performance pour de telles années.

Suite à la réalisation de la fusion, tous les actifs et passifs du Groupe Delhaize dont sa dette à long terme (voir Note 18.1) seront, selon la loi, transférés vers Ahold, dans le cadre d'un transfert universel de patrimoine de sorte qu'Ahold sera automatiquement subrogé dans tous les droits et obligations du Groupe Delhaize et le Groupe Delhaize sera dissout sans entrer en liquidation et cessera ainsi d'exister.

L'adoption des résolutions requises de Delhaize lors de l'AGE de Delhaize le 14 mars 2016 et, par conséquent, l'approbation de la dissolution du Groupe Delhaize auraient pu déclencher un cas de défaillance pour deux séries d'obligations émises par le Groupe Delhaize, les obligations publiques de €400 millions à 4,25% arrivant à maturité le 19 octobre 2018 et les obligations institutionnelles de €400 millions à 3,125% arrivant à maturité le 27 février 2020 ("Obligations") et ont requis un certain nombre d'amendements techniques aux termes et conditions des Obligations compte tenu de la structure juridique anticipée de la société combinée suite à la fusion. Par conséquent, le Groupe Delhaize a lancé une procédure de sollicitation de consentement envers les détenteurs des deux séries d'obligations en décembre 2015.

En janvier et février 2016, les détenteurs des deux séries d'Obligations du Groupe Delhaize ont été convoqués aux assemblées générales respectives afin d'approuver le changement d'émetteur des Obligations concernées, de renoncer à un cas de défaillance éventuel dans le cadre des Obligations concernées et de consentir à certains amendements techniques aux termes et conditions des Obligations concernées compte tenu de la structure juridique anticipée de la société combinée suite à la fusion proposée avec Royal Ahold. Les résolutions ont été approuvées lors de la première assemblée des obligataires pour les obligations institutionnelles à 3,125% échéant le 27 février 2020 à une majorité de près de 96%. En raison de l'absence du quorum requis lors de la première assemblée des obligataires pour les obligations publiques à 4,25% échéant le 19 octobre 2018, une assemblée ajournée des obligataires s'est tenue en février 2016 durant laquelle les résolutions ont été approuvées à une majorité de près de 99%.

37. Liste des sociétés consolidées et des coentreprises

37.1 Consolidées par intégration globale

		Actions détenues en %		
		2015	2014	2013
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
Aniserc SA	Rue Osseghem 53, 1080 Bruxelles, Belgique	100,0	100,0	100,0
Boney Wilson & Sons, Inc.	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Bottom Dollar Food Northeast, LLC	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Centar za obuchenje i prekvalifikacija EOOD	Bitolya 1A str, Varna, Bulgarie	—	—	100,0
C Market a.d. Beograd ⁽¹⁾	Jurija Gagarina Street, 14, 11 070 Novi Beograd, Serbie	91,7	75,5	75,4
Delhaize America Distribution, LLC	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Delhaize America, LLC	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Delhaize America Shared Services Group, LLC	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Delhaize America Supply Chain Services, Inc.	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Delhaize America Transportation, LLC (avant Hannaford Trucking Company)	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Delhaize BH d.o.o. Banja Luka	Branka Popovića 115, 78000 Banja Luka, Bosnie-Herzégovine	—	—	100,0
Delhaize Digital Services Ltd	10-18 Union Street, SE1 1SZ Londres, Royaume-Uni	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
Delhaize Griffin SA	Square Marie Curie 40, 1070 Bruxelles, Belgique	100,0	100,0	100,0
Delhaize Insurance Company, Inc.	76 St. Paul Street, Suite 500, Burlington, VT 05401-4477, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Delhaize Luxembourg S.A.	Rue d'Olm 51, 8281 Kehlen, Grand-Duché de Luxembourg	100,0	100,0	100,0
Delhaize Serbia d.o.o. Beograd	Jurija Gagarina Street, 14, 11 070 Novi Beograd, Serbie	100,0	100,0	100,0
Delhaize The Lion America, LLC	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Delhaize The Lion Coordination Center S.A.	Rue Osseghem 53, 1080 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
Delzon NV (avant Van Esch NV)	Rue Osseghem 53, 1080 Bruxelles, Belgique	100,0	100,0	—
Difracco BVBA	Rue Osseghem 53, 1080 Bruxelles, Belgique	100,0	100,0	—
Dofalex SCSA	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
Food Lion, LLC	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Fourth Retained Subsidiary, LLC	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
Harvey's Stamping Company, LLC	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28187, Etats-Unis	—	—	100,0
Holding and Food Trading Company Single Partner LLC	81, Spaton Avenue, Gerakas, Athènes, Grèce	—	—	100,0
Holding and Food Trading Company Single Partner LLC & Co Ltd Partnership	81, Spaton Avenue, Gerakas, Athènes, Grèce	—	—	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
Kash n' Karry Food Stores, LLC	3801 Sugar Palm Drive, Tampa, FL 33619, Etats-Unis	—	—	100,0
Key Food SA ⁽²⁾	81, Spaton Avenue, Gerakas, Athènes, Grèce	100,0	—	—
Kingo NV ⁽³⁾	Rue Osseghem 53, 1080 Bruxelles, Belgique	—	100,0	100,0
Leoburg NV ⁽⁴⁾	Rue Osseghem 53, 1080 Bruxelles, Belgique	—	100,0	100,0
Lion Lux Finance S.à r.l.	Rue d'Olm 51, 8281 Kehlen, Grand-Duché de Luxembourg	100,0	100,0	100,0
Lion Real Estate Albania SHPK	Autostrada Tiranë – Durrës, Km. 7, Kashar, Albanie	100,0	100,0	100,0
Lion Retail Holding S.à r.l.	Rue d'Olm 51, 8281 Kehlen, Grand-Duché de Luxembourg	100,0	100,0	100,0
Lion US Holdings S.à r.l. ⁽²⁾	Rue d'Olm 51, 8281 Kehlen, Grand-Duché de Luxembourg	100,0	—	—
Lion US Participations S.à r.l. ⁽²⁾	Rue d'Olm 51, 8281 Kehlen, Grand-Duché de Luxembourg	100,0	—	—
Lithia Springs Holdings, LLC	P.O. Box 517, Ochlocknee, GA 31773, Etats-Unis	60,0	60,0	60,0
Marietta Retail Holdings, LLC	3735 Beam Rd, Unit B, Charlotte, NC 28217, Etats-Unis	0,0	0,0	0,0
Marion Real Estate Investments, LLC	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Martin's Foods of South Burlington, LLC	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
MC Portland, LLC	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Mega Image S.R.L.	95 Siret Street, 1st district, Bucarest, Roumanie	100,0	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
Piccadilly AD	Istoria Slavyanobulgarska Street 21A, 1220 Sofia, Bulgarie	—	—	100,0
Points Plus Punten SA	Rue Osseghem 53, 1080 Bruxelles, Belgique	100,0	100,0	100,0
Progressive Distributors, Inc. ⁽⁴⁾	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis	—	100,0	100,0
Redelcover S.A.	Rue de Merl 74, 2146 Luxembourg, Grand-Duché de Luxembourg	100,0	100,0	100,0
Retained Subsidiary One, LLC	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Risk Management Services, Inc.	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Second Retained Subsidiary, LLC	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	—	—	100,0
Serdelco S.A.S.	130, Boulevard de la Liberté, 59000 Lille, 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	2110 Executive Drive, Salisbury, NC 28147, Etats-Unis	—	—	100,0
TP Srbija a.d. Kragujevac	Jurija Gagarina Street, 14, 11 070 Novi Beograd, Serbie	100,0	100,0	100,0
TP Stadel d.o.o. Kragujevac	Crvenog barjaka bb, 34000 Kragujevac, Serbie	—	—	100,0
Vadec NV	Rue Osseghem 53, 1080 Bruxelles, Belgique	100,0	100,0	—
Victory Distributors, LLC	145 Pleasant Hill Road, Scarborough, ME 04074, Etats-Unis	100,0	100,0	100,0
Zvezdara a.d. Beograd ⁽¹⁾	Živka Davidovića 64, Beograd, Serbie	79,2	68,2	68,2

(1) Acquisition de participation ne donnant pas le contrôle en 2015 (voir également Note 4.2).

(2) Société nouvellement créée ou acquise en 2015.

(3) Vendue en 2015.

(4) Fusionnée dans une société du Groupe en 2015.

37.2 Coentreprises

		Actions détenues en %		
		2015	2014	2013
P.T. Lion Super Indo, LLC	Menara Bidakara 2, 19th Floor Jl. Jend. Gatot Soebroto Kav. 71-73 Pancoran, Jakarta Selatan 12870, Indonésie	51,0	51,0	51,0

Super Indo est comptabilisé comme coentreprise par la "méthode de mise en équivalence", étant donné que le Groupe Delhaize partage le contrôle avec un tiers (voir Note 2.3). Le tableau ci-dessous reprend les informations financières résumées de Super Indo établies selon les normes IFRS (individuelles), ajustées pour des différences dans les méthodes comptables entre le Groupe et Super Indo:

		31 décembre		
(en millions de €)		2015	2014	2013
Bilan				
Actifs non courants		49	45	33
Actifs courants		81	64	57
Passifs non courants		5	4	2
Passifs courants		55	45	41
Actifs nets		70	60	47
Valeur comptable de l'investissement du Groupe		36	30	24
Etat du résultat global				
Bénéfice avant impôts et activités abandonnées		13	9	8
Bénéfice net des activités poursuivies		11	8	7
Autres éléments du résultat global		—	5	(14)
Total autres éléments du résultat global		11	13	(7)

Informations supplémentaires

Données trimestrielles (non auditées)

(en millions de €, sauf bénéfice par action)

2015	Année complète	1 ^{er} trimestre	2 ^{ème} trimestre	3 ^{ème} trimestre	4 ^{ème} trimestre
Revenus	24 395	5 820	6 114	6 141	6 320
Bénéfice brut	5 922	1 420	1 492	1 490	1 520
<i>Marge brute</i>	24,3%	24,4%	24,4%	24,3%	24,1%
Charges administratives et commerciales	(5 170)	(1 271)	(1 295)	(1 299)	(1 305)
<i>en pourcentage des revenus</i>	21,2%	21,8%	21,2%	21,2%	20,7%
Bénéfice (perte) d'exploitation	696	144	187	167	198
<i>Marge d'exploitation</i>	2,9%	2,5%	3,1%	2,7%	3,1%
Bénéfice (perte) net(te) des activités poursuivies	369	36	106	113	114
Bénéfice (perte) net(te), part du Groupe	366	28	106	118	114
Bénéfice (perte) net(te), part du Groupe, par action:					
De base	3,57	0,27	1,03	1,15	1,11
Dilué	3,54	0,27	1,02	1,14	1,09

2014	Année complète	1 ^{er} trimestre	2 ^{ème} trimestre	3 ^{ème} trimestre	4 ^{ème} trimestre
Revenus	21 361	5 025	5 176	5 365	5 795
Bénéfice brut	5 139	1 212	1 247	1 292	1 388
<i>Marge brute</i>	24,1%	24,1%	24,1%	24,1%	23,9%
Charges administratives et commerciales	(4 503)	(1 072)	(1 094)	(1 124)	(1 213)
<i>en pourcentage des revenus</i>	21,1%	21,3%	21,1%	20,9%	20,9%
Bénéfice (perte) d'exploitation	423	161	29	184	49
<i>Marge d'exploitation</i>	2,0%	3,2%	0,6%	3,4%	0,8%
Bénéfice (perte) net(te) des activités poursuivies	189	93	(43)	111	28
Bénéfice (perte) net(te), part du Groupe	89	80	(45)	109	(55)
Bénéfice (perte) net(te), part du Groupe, par action:					
De base	0,88	0,79	(0,44)	1,07	(0,54)
Dilué	0,87	0,78	(0,44)	1,07	(0,54)

2013	Année complète	1 ^{er} trimestre	2 ^{ème} trimestre	3 ^{ème} trimestre	4 ^{ème} trimestre
Revenus	20 593	5 018	5 162	5 209	5 204
Bénéfice brut	5 014	1 242	1 261	1 258	1 253
<i>Marge brute</i>	24,3%	24,8%	24,4%	24,1%	24,1%
Charges administratives et commerciales	(4 347)	(1 069)	(1 093)	(1 097)	(1 088)
<i>en pourcentage des revenus</i>	21,1%	21,3%	21,2%	21,1%	20,9%
Bénéfice (perte) d'exploitation	537	172	186	2	177
<i>Marge d'exploitation</i>	2,6%	3,4%	3,6%	—	3,4%
Bénéfice (perte) net(te) des activités poursuivies	272	103	110	(60)	119
Bénéfice (perte) net(te), part du Groupe	179	51	105	(81)	104
Bénéfice (perte) net(te), part du Groupe, par action:					
De base	1,77	0,50	1,04	(0,80)	1,03
Dilué	1,76	0,50	1,04	(0,80)	1,02

Nombre de magasins (fin d'année)

	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Etats-Unis	1 288	1 295	1 298	1 308	1 405	1 398	1 395	1 380	1 360	1 348
Belgique et Grand-Duché de Luxembourg	888	880	852	840	821	805	792	771	734	840 ⁽¹⁾
Grèce	341	308	281	268	251	223	216	201	159	148
Roumanie	471	410	296	193	105	72	51	40	22	18
Indonésie	128	122	117	103	89	73	66	63	56	50
Serbie	396	387	381	363	366	—	—	—	—	—
Sous-total	3 512	3 402	3 225	3 075	3 037	2 571	2 520	2 455	2 331	2 404
Activités désinvesties et abandonnées										
République tchèque	—	—	—	—	—	—	—	—	—	97
Allemagne	—	—	—	—	—	—	—	4	4	3
Albanie	—	—	—	23	18	—	—	—	—	—
Monténégro	—	—	—	24	22	—	—	—	—	—
Bosnie-Herzégovine	—	—	39	41	44	—	—	—	—	—
Bulgarie	—	—	54	43	42	—	—	—	—	—
Etats-Unis (Sweetbay, Harveys & Reid's et Bottom Dollar Food)	—	66	216	245	245	229	212	214	210	201
Total	3 512	3 468	3 534	3 451	3 408	2 800	2 732	2 673	2 545	2 705

(1) Y compris 132 magasins Di vendus en 2007.

Nombre d'employés (fin d'année)

	2015	2014	2013
Temps plein	75 013	72 499	76 126
Temps partiel	78 924	79 509	84 757
ETP⁽¹⁾	116 646	114 373	120 606
Hommes	73 405	72 417	76 630
Femmes	80 532	79 591	84 253
Total	153 937	152 008	160 883

Répartition géographique

	2015		2014		2013	
	Total	ETP ⁽¹⁾	Total	ETP ⁽¹⁾	Total	ETP ⁽¹⁾
Etats-Unis	98 566	66 474	98 716	66 538	108 053	73 069
Belgique (y compris Grand-Duché de Luxembourg)	15 302	13 354	16 271	13 698	16 227	13 609
Grèce	12 700	9 713	11 621	8 986	10 958	8 547
Roumanie	8 933	8 768	8 166	8 030	6 820	6 700
Indonésie	6 936	6 936	6 419	6 419	5 670	5 670
Serbie	11 500	11 401	10 815	10 702	10 716	10 612
Bulgarie	—	—	—	—	1 501	1 462
Bosnie-Herzégovine	—	—	—	—	938	937
Total	153 937	116 646	152 008	114 373	160 883	120 606

(1) Equivalent temps plein.

Réconciliation de la croissance organique des revenus

(en millions de €)	2015	2014	% évolution
Revenus	24 395	21 361	14,2%
Variation des taux de change	(2 623)		
Revenus à taux de change identiques	21 772	21 361	1,9%
53 ^{ème} semaine de ventes aux Etats-Unis	—	(259)	
Croissance organique des revenus	21 772	21 102	3,2%

Résultats à taux de change identiques

	2015			2014		2015/2014
		Impacts des taux de change	Taux identiques			
(en millions de €, sauf montants par action)	Taux réels			Taux réels	Taux réels	Taux identiques
Revenus	24 395	(2 623)	21 772	21 361	14,2%	1,9%
Bénéfice d'exploitation	696	(98)	598	423	64,5%	41,2%
Bénéfice net des activités poursuivies	369	(57)	312	189	95,5%	65,2%
Bénéfice net, part du Groupe	366	(57)	309	89	312,5%	248,5%
Bénéfice net de base par action, part du Groupe	3,57	(0,55)	3,02	0,88	307,7%	244,4%
Bénéfice net dilué par action, part du Groupe	3,54	(0,55)	2,99	0,87	305,8%	242,8%
Cash-flow libre	518	(73)	445	757	-31,5%	-41,2%

(en millions de €)	31 décembre 2015			31 déc. 2014	Evolution	
Dette nette	781	13	794	997	-21,6%	-20,3%

Réconciliation de l'EBITDA

(en millions de €)	2015	2014	2013
Bénéfice d'exploitation	696	423	537
A augmenter (diminuer) de:			
Amortissements	666	577	561
Pertes de valeur	30	166	206
EBITDA	1 392	1 166	1 304

Réconciliation du bénéfice net sous-jacent des activités poursuivies, part du Groupe

(en millions de €)	2015	2014	2013
Bénéfice net des activités poursuivies	369	189	272
A augmenter/(diminuer) de:			
Perte (bénéfice) nette (net) des participations ne donnant pas le contrôle	(1)	(1)	(3)
Eléments pris en compte dans le calcul du bénéfice d'exploitation sous-jacent	176	339	252
Charges financières non récurrentes	43	—	—
Impact des éléments ci-dessus sur les impôts et les participations ne donnant pas le contrôle	(66)	(61)	(33)
Bénéfice net sous-jacent des activités poursuivies, part du Groupe	521	466	488

Détail de l'impact de la 53ème semaine en 2014 sur les résultats

(en millions de €)	2015	2014		Evolution 2015/2014	
		Incl. 53 ^{ème} semaine	Excl. 53 ^{ème} semaine	Incl. 53 ^{ème} semaine	Excl. 53 ^{ème} semaine
Revenus	24 395	21 361	21 102	14,2%	15,6%
Coût des ventes	(18 473)	(16 222)	(16 029)	-13,9%	-15,2%
Bénéfice brut	5 922	5 139	5 073	15,2%	16,7%
<i>Marge brute</i>	24,3%	24,1%	24,0%		
Charges administratives et commerciales	(5 170)	(4 503)	(4 461)	-14,8%	-15,9%
Bénéfice d'exploitation	696	423	399	64,5%	74,5%
<i>Marge d'exploitation</i>	2,9%	2,0%	1,9%		
Bénéfice d'exploitation sous-jacent	872	762	737	14,4%	18,2%
<i>Marge d'exploitation sous-jacente</i>	3,6%	3,6%	3,5%		

Aperçu financier historique

RESULTATS (en millions de €)	2015	2014	2013	2012	2011⁽⁴⁾	2010⁽⁵⁾	2009⁽⁵⁾	2008⁽⁵⁾
Revenus	24 395	21 361	20 593	20 514	19 519	20 850	19 938	19 024
Bénéfice d'exploitation	696	423	537	574	775	1 024	942	904
Charges financières nettes	(236)	(172)	(184)	(226)	(169)	(203)	(202)	(202)
Charge d'impôt	(97)	(66)	(85)	(55)	(145)	(245)	(228)	(217)
Bénéfice net des activités poursuivies	369	189	272	297	465	576	512	485
Bénéfice net (part du Groupe)	366	89	179	105	472	574	514	467
Cash-flow libre ⁽¹⁾	518	757	669	773	(229)	665	626	162

POSITION FINANCIERE (en millions de €)								
Total du bilan	13 032	12 127	11 594	11 915	12 276	10 902	9 748	9 700
Total des capitaux propres	6 171	5 453	5 073	5 186	5 416	5 069	4 409	4 195
Dette nette ⁽¹⁾	781	997	1 473	2 072	2 660	1 787	2 063	2 402
Valeur d'entreprise ^{(1),(2)}	10 119	7 210	5 899	5 155	7 082	7 400	7 472	6 849

DONNEES PAR ACTION (en €)								
Bénéfice net du Groupe (de base) ⁽³⁾	3,57	0,88	1,77	1,04	4,69	5,73	5,16	4,70
Bénéfice net du Groupe (dilué) ⁽³⁾	3,54	0,87	1,76	1,04	4,65	5,68	5,08	4,59
Cash-flow libre ^{(1),(3)}	5,05	7,46	6,62	7,66	(2,28)	6,64	6,26	1,63
Dividende brut	1,80	1,60	1,56	1,40	1,76	1,72	1,60	1,48
Dividende net	1,31	1,20	1,17	1,05	1,32	1,29	1,20	1,11
Ratio de pay-out (bénéfice net - part du Groupe)	51,2%	185,7%	89,4%	136,3%	38,0%	30,4%	31,4%	31,9%
Capitaux propres ⁽²⁾	59,31	52,98	49,47	50,86	53,11	49,91	43,54	41,19
Cours de bourse (fin d'année)	89,79	60,43	43,20	30,25	43,41	55,27	53,62	44,20

RATIOS (%)								
Marge d'exploitation	2,9%	2,0%	2,6%	2,8%	4,0%	4,9%	4,7%	4,8%
Taux d'impôt effectif des activités poursuivies	21,0%	26,3%	24,2%	15,9%	23,9%	29,8%	30,8%	30,9%
Marge nette (part du Groupe)	1,5%	0,4%	0,9%	0,5%	2,4%	2,8%	2,6%	2,5%
Dette nette sur capitaux propres ⁽¹⁾	12,7%	18,3%	29,0%	40,0%	49,1%	35,3%	46,8%	57,3%

INFORMATIONS SUR LES DEVISES								
Taux de change moyen € par \$	0,9013	0,7527	0,7530	0,7783	0,7184	0,7543	0,7169	0,6799
Taux de change € par \$ en fin d'année	0,9185	0,8237	0,7251	0,7579	0,7729	0,7484	0,6942	0,7185

AUTRES INFORMATIONS								
Nombre de magasins	3 512	3 468	3 534	3 451	3 408	2 800	2 732	2 673
Investissements (en millions de €)	774	606	565	681	754	660	520	714
Nombre de collaborateurs (milliers)	154	152	161	158	160	139	138	141
Equivalents temps plein (milliers)	117	114	121	120	122	103	104	106
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (milliers)	102 647	101 434	101 029	100 777	100 684	100 271	99 803	99 385

(1) Voir chapitre "rapport financier" pour des explications sur les mesures financières non définies par les normes comptables.

(2) Calculé sur base du nombre total d'actions en fin d'année.

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

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

(5) Non ajusté pour l'impact mentionné dans la note (4) ci-dessus, ni pour: (i) le reclassement des enseignes Sweetbay, Harveys et Reid's en activités abandonnées en raison de leur désinvestissement et (ii) l'application initiale des amendements aux normes IAS 19 et IFRS 11, en vertu duquel P.T. Lion Super Indo, LLC est comptabilisé selon la méthode de mise en équivalence.

Déclaration des personnes responsables

Les soussignés, Frans Muller, CEO et Président du Comité Exécutif du Groupe Delhaize, et Pierre Bouchut, Chief Financial Officer du Groupe Delhaize, déclarent qu'à leur connaissance:

- a) les comptes consolidés pour l'année se clôturant le 31 décembre 2015 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 2015 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 2 mars 2016

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 2015

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 2015, le compte de résultats consolidé, l'état consolidé du résultat global, le tableau des flux de trésorerie consolidé, l'état consolidé des variations des capitaux propres ainsi que le résumé des principales méthodes comptables et les autres notes explicatives.

Rapport sur les comptes consolidés

Nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés des Etablissements Delhaize Frères et Cie « Le Lion » (Groupe Delhaize) SA (la « société ») et de ses filiales (conjointement le « groupe »), établis en conformité avec les normes internationales d'information financière (International Financial Reporting Standards - IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne et les dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

Le total de l'actif mentionné dans la situation financière consolidée s'élève à €13 032 millions et le bénéfice net consolidé attribuable aux actionnaires du Groupe (bénéfice net, part du Groupe) de l'exercice s'élève à €366 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 Standards 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 2015, 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 2 mars 2016

Le commissaire

DELOITTE Reviseurs d'Entreprises

SC s.f.d. SCRL

Représentée par Eric Nys

Comptes statutaires résumés du Groupe Delhaize SA

Le résumé des comptes annuels statutaires du Groupe Delhaize SA est présenté ci-dessous. Conformément au Code belge des Sociétés, les comptes annuels complets, le rapport de gestion ainsi que le rapport du Commissaire seront déposés auprès de la Banque Nationale de Belgique. Ces documents seront également disponibles sur le site internet de la société à l'adresse: www.groupedelhaize.com, ainsi que sur demande au siège du Groupe Delhaize SA, rue Osseghem 53, 1080 Bruxelles, Belgique. Le Commissaire a exprimé une opinion sans réserve sur ces comptes statutaires.

Résumé des règles d'évaluation

Les comptes statutaires du Groupe Delhaize SA sont préparés conformément aux principes comptables belges.

Frais d'établissement

Ces frais sont immobilisés et amortis sur une durée de cinq ans ou, lorsqu'il s'agit de frais d'émission d'emprunts, sur la durée de ces emprunts.

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées à l'actif du bilan et sont amorties en fonction de la durée de vie économique des actifs concernés. Les durées d'amortissement des principales immobilisations incorporelles sont:

- Goodwill 5 ans
- Software 5 à 8 ans

Logiciels développés en interne

Les logiciels autres que ceux acquis de tiers sont comptabilisés en tant qu'immobilisation incorporelle au coût de revient uniquement dans la mesure où celui-ci ne dépasse pas la valeur d'utilité pour la Société. La Société comptabilise les logiciels développés en interne comme immobilisation incorporelle quand elle s'attend à ce que l'actif génère des avantages économiques futurs et dans la mesure où la Société a démontré sa capacité à achever le développement et à utiliser l'immobilisation incorporelle. Le coût des logiciels développés en interne comprend les coûts directs et les coûts indirects de préparation de l'actif à son usage voulu, dans la mesure où ces charges ont été encourues jusqu'à ce que l'actif soit prêt à être utilisé. Les logiciels développés en interne sont amortis sur une période de 5 à 8 ans.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont portées à l'actif du bilan à leur coût d'acquisition ou à leur valeur conventionnelle d'apport.

Les immobilisations détenues en tant que contrat de location-financement sont valorisées pour un montant égal à la partie des versements échelonnés prévus au contrat représentant la reconstitution en capital de la valeur du bien.

Les amortissements sont pratiqués sur base de la méthode linéaire aux taux fiscalement admis, c'est-à-dire:

- Terrains 0,00%/an
- Immeubles 5,00%/an
- Centres de distribution 3,00%/an
- Matériel à usage intensif 33,33%/an
- Mobilier 20,00%/an
- Matériel roulant 25,00%/an

Les installations, machines et outillages sont amortis sur une période de 5, 12 et 25 ans sur base de la durée d'utilité estimée de chaque élément.

Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont évaluées à leur prix d'acquisition, déduction faite des réductions de valeur cumulées. Des réductions de valeur sont comptabilisées dans la mesure où elles reflètent une dépréciation à long terme. Les réductions de valeur sont annulées quand elles n'ont plus de raison d'exister suite au rétablissement de la valeur de l'actif. La méthode d'évaluation est choisie de manière objective, en tenant compte de la nature et des caractéristiques du titre. Il peut s'agir d'une méthode d'évaluation traditionnelle ou d'une moyenne pondérée de plusieurs d'entre elles. En règle générale, c'est la valeur de l'actif net, ajustée le cas échéant, pour tenir compte des plus-values latentes, qui est retenue. Pour les participations établies à l'étranger, l'évaluation est faite sur la base des taux de change de fin d'exercice. La méthode d'évaluation ainsi adoptée pour un titre, est utilisée systématiquement d'un exercice à l'autre sauf si les circonstances interdisent de le faire. Lorsque cette évaluation fait apparaître une dépréciation durable, par rapport à la valeur d'inventaire, les titres font l'objet d'une réduction de valeur égale à la partie durable de la moins-value observée.

Stocks

Les stocks sont évalués au plus bas du coût (sur base du coût moyen pondéré) ou de la valeur nette réalisable. Des réductions de valeur sont actées au cas par cas, si la valeur nette réalisable anticipée est inférieure à la valeur comptable des stocks. La valeur nette réalisable correspond au prix de vente estimé moins les frais estimés nécessaires à la réalisation de la vente. Si une réduction de valeur des stocks n'a plus de raison d'être, celle-ci est annulée.

Créances et dettes

Les créances et dettes sont enregistrées à leur valeur nominale, déduction faite d'éventuelles réductions de valeur pour les créances lorsque l'évaluation fait apparaître une dépréciation durable. Les créances et dettes libellées dans une autre devise que la devise de la Société, qui ne sont pas couvertes par un instrument dérivé, sont valorisées sur base du cours de change en vigueur à la date de clôture. Les écarts de conversion qui en découlent sont pris en charge lorsqu'ils sont négatifs et reportés lorsqu'ils sont positifs.

Les créances et dettes libellées dans une autre devise que la devise de la Société, et couvertes par un instrument dérivé, sont valorisées sur base du cours de change fixé dans l'instrument financier si bien qu'il n'en résulte aucun écart de conversion.

Actions propres

L'achat d'actions propres est comptabilisé au bilan au coût d'acquisition. Lorsqu'à la date de bilan, la valeur de marché est inférieure au coût d'acquisition, la perte non réalisée est comptabilisée dans le compte de résultat. Lorsqu'elles sont cédées, les actions propres sont décomptabilisées à leur coût d'acquisition historique, diminué des pertes comptabilisées.

Provisions pour risques et charges

Des provisions pour risques et charges sont constituées pour couvrir des pertes ou charges nettement circonscrites quant à leur nature, et qui, à la date de clôture de l'exercice, sont probables ou certaines mais indéterminées quant à leur montant. Il est notamment tenu compte des :

- obligations en matière de pensions de retraite et de survie, de prépensions et autres pensions ou rentes similaires contractées en faveur de membres ou anciens membres du personnel
- charges fiscales pouvant résulter de la rectification de la base imposable ou du calcul de l'impôt, qui ne sont pas déjà comprises dans les estimations d'impôts reprises en dettes à un an au plus
- frais importants de restructuration et de fermeture de magasins
- charges que la Société serait amenée à supporter du fait de litiges en cours.

Dettes sous contrats de location-financement et dettes similaires

A la fin de chaque année, ces dettes sont évaluées pour un montant égal à la partie des versements échelonnés en cours, correspondant à la valeur en capital des actifs, venant à maturité dans plus d'un an. La partie de ces paiements venant à maturité endéans l'année est reprise dans les "Dettes à plus d'un an échéant dans l'année".

Instruments financiers dérivés

La Société utilise des instruments financiers dérivés tels que des contrats de change à terme, des swaps de taux d'intérêt et des swaps de devises en vue de gérer son exposition aux risques de taux d'intérêt et aux risques de taux de change liés aux emprunts. Des options d'achat sont utilisées pour gérer l'exposition liée à l'exercice de stock options accordées à certains employés du Groupe Delhaize SA. Les options d'achat achetées sont comptabilisées au bilan au coût d'acquisition, qui est en général la prime payée. Si l'option d'achat est exercée, la prime comptabilisée est intégrée au coût d'acquisition des actions propres achetées. Toutefois, dans le cas où l'option expire et n'a pas été exercée, la prime comptabilisée est alors enregistrée comme une charge dans le compte de résultats.

Le Groupe Delhaize SA n'évalue pas ses instruments financiers dérivés au prix du marché. Les contrats de change à terme, les swaps de taux d'intérêt et les swaps de devises sont évalués de la même manière que les expositions sous-jacentes conformément au principe de la comptabilité d'engagement. Les produits et charges d'intérêt à payer, les écarts de conversion réalisés et les pertes de change non réalisées sont comptabilisés dans le compte de résultats, dans la même rubrique que l'exposition sous-jacente. Par ailleurs, les gains de change non réalisés sont reportés au bilan en vertu du principe de prudence.

Conformément à sa politique interne, le Groupe Delhaize SA ne détient ni n'émet de dérivés à des fins de transactions spéculatives.

Bénéfice net par action du Groupe Delhaize SA:

	2015	2014	2013
Bénéfice (perte) net(te) par action	3,50	(1,15)	(0,73)

Comptes statutaires résumés du Groupe Delhaize SA

Actifs

	31 décembre	
(en millions de €)	2015	2014
Actifs immobilisés	8 116	8 104
Frais d'établissement	8	10
Immobilisations incorporelles	129	143
Immobilisations corporelles	465	436
Immobilisations financières	7 514	7 515
Actifs circulants	834	806
Créances à plus d'un an	11	12
Stocks	230	213
Créances à un an au plus	454	450
Placements de trésorerie	49	57
Valeurs disponibles	48	48
Comptes de régularisation	42	26
Total de l'actif	8 950	8 910

Passifs et capitaux propres

(en millions de €)	2015	2014
Capitaux propres	3 912	3 641
Capital	52	51
Primes d'émission	2 935	2 841
Réserves disponibles	26	18
Autres réserves	107	115
Bénéfice reporté	792	616
Provisions et impôts différés	80	150
Dettes financières	3 636	3 951
A plus d'un an	3 323	3 369
A un an au plus	313	582
Dettes commerciales	879	765
Autres dettes	443	403
A plus d'un an	1	1
A un an au plus	390	361
Comptes de régularisation	52	41
Total du passif et des capitaux propres	8 950	8 910

Compte de résultats

(en millions de €)	2015	2014
Ventes et prestations	4 907	4 882
Chiffre d'affaires	4 761	4 703
Autres produits d'exploitation	146	179
Coût des ventes et des prestations	(5 046)	(4 838)
Approvisionnements et marchandises	(3 657)	(3 614)
Rémunérations, charges sociales et pensions	(731)	(651)
Autres charges d'exploitation	(658)	(573)
Bénéfice d'exploitation	(139)	44
Produits financiers	698	233
Charges financières	(262)	(229)
Bénéfice courant avant impôts	297	48
Produits exceptionnels	2	—
Charges exceptionnelles	65	(166)
Bénéfice (perte) de l'exercice avant impôts	364	(118)
Transfert (-) / prélèvement (+) aux/sur impôts différés	—	—
Impôts sur le résultat	—	—
Bénéfice (perte) de l'exercice	364	(118)
Transfert (-) / prélèvement (+) aux/sur réserves immunisées	—	1
Bénéfice (perte) de l'exercice à affecter	364	(117)

Affectations et prélèvements

(en millions de €)	2015	2014
Bénéfice (perte) de l'exercice à affecter	364	(117)
Bénéfice reporté de l'année précédente	616	899
Prélèvements sur les capitaux propres	—	—
	980	782
Affectation:		
Bénéfice à reporter	792	616
Rémunération du capital ⁽¹⁾	188	166

(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 54 donnant droit au détenteur au paiement du dividende 2015, 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 26 mai 2016. Le Conseil d'Administration communiquera, lors de l'Assemblée Générale Ordinaire le 26 mai 2016, le nombre total d'actions donnant droit au dividende 2015 et soumettra le montant final du dividende total à l'Assemblée pour approbation. Les comptes annuels 2015 seront adaptés en conséquence.

Etat du capital

(31 décembre 2015)	(en milliers de €)	Nombre d'actions
Etat du capital		
Capital souscrit		
Au terme de l'exercice précédent	51 409	
Emission de nouvelles actions	593	
Au terme de l'exercice	52 002	
Représentation du capital		
Catégories d'actions		
Parts sociales sans désignation de valeur nominale		104 004 952
Actions nominatives ou au porteur		
Nominatives		—
Au porteur		104 004 952
Actions propres détenues par		
La compagnie elle-même		792 343
Ses filiales		17 272
Engagements d'émission d'actions		
Suite à l'exercice de droits de souscription		
Nombre de droits de souscription en circulation		1 281 207
Montant du capital à souscrire	641	
Nombre maximum correspondant d'actions à émettre		1 281 207
Capital autorisé non souscrit	4 755	

Glossaire

Actions en circulation

Le nombre d'actions émises par la Société, hors actions propres.

Actions propres

Actions rachetées par une des entités juridiques du Groupe Delhaize et qui ne sont pas annulées à la fin de l'exercice. Les actions propres ne sont pas comprises dans le nombre d'actions en circulation, et ne sont pas comprises dans le nombre moyen pondéré d'actions utilisé dans le calcul du bénéfice par action.

American Depositary Receipt (ADR)

Une American Depositary Receipt matérialise un American Depositary Share (ADS).

American Depositary Share (ADS)

Une American Depositary Share représente la possession d'actions ordinaires d'une société non américaine. Les actions ordinaires sous-jacentes sont détenues par une banque américaine qui agit en tant que banque dépositaire. Le détenteur d'une ADS bénéficie des droits au dividende et des droits de vote liés à l'action sous-jacente au travers de la banque qui a émis les ADS. Quatre ADS du Groupe Delhaize représentent une action ordinaire du Groupe Delhaize et sont cotés au New York Stock Exchange.

Autres charges d'exploitation

Principalement charges liées à la fermeture de magasins, pertes de valeur, charges de réorganisation et pertes sur la vente d'actifs immobilisés.

Autres produits d'exploitation

Principalement revenus de location sur immeubles de placement, plus-values sur la vente d'actifs immobilisés, revenus en provenance du recyclage et prestations de services envers les clients de gros.

Bénéfice brut

Revenus moins coût des ventes.

Bénéfice d'exploitation sous-jacent

Bénéfice d'exploitation (tel que rapporté) hors pertes de valeurs sur immobilisations, charges de restructuration, charges de fermetures de magasins, profits/pertes sur cessions d'immobilisations et autres éléments que le management considère comme n'étant pas représentatifs de la performance opérationnelle du Groupe pour la période.

Bénéfice net de base par action

Bénéfice ou perte net(te) attribuable aux détenteurs d'actions ordinaires de la société mère, divisé par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation pendant la période correspondante. Le bénéfice net de base par action est calculé sur le bénéfice des activités poursuivies moins les intérêts minoritaires attribuables aux activités poursuivies, et sur le bénéfice net, part du Groupe.

Bénéfice net dilué par action

Le bénéfice net dilué est calculé en ajustant le bénéfice ou la perte net(te) attribuable aux détenteurs d'actions ordinaires et le nombre moyen pondéré d'actions en circulation pour prendre en compte les effets de toutes les actions ordinaires potentielles dilutives, dont celles liées aux instruments convertibles, aux options ou warrants ou actions émises suivant la réalisation de conditions spécifiques. Le bénéfice net dilué par action est calculé sur le bénéfice des activités poursuivies moins les intérêts minoritaires attribuables aux activités poursuivies, et sur le bénéfice net, part du Groupe.

Bénéfice net sous-jacent des activités poursuivies, part du Groupe

Bénéfice net des activités poursuivies moins participations ne donnant pas le contrôle (des activités poursuivies) et hors (i) les éléments exclus du bénéfice d'exploitation pour déterminer le bénéfice d'exploitation sous-jacent (voir définition séparée), (ii) les charges financières (par ex., coûts liés au refinancement de dettes) et d'impôts (par ex., règlement de litiges fiscaux) non récurrentes significatives, et (iii) les effets fiscaux potentiels de tous ces éléments sur la charge d'impôt et les participations ne donnant pas le contrôle.

Capitaux propres moyens du Groupe

Capitaux propres du Groupe au début de l'année, plus capitaux propres du Groupe en fin d'année, divisés par deux.

Cash-flow libre

Cash-flow avant opérations de financement, investissements en/cessions et échéances de titres de placement, dépôts à terme et garanties liées aux instruments dérivés.

Charges administratives et commerciales

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

Charges financières nettes

Charges financières moins produits des investissements.

Chiffre d'affaires comparable

Chiffre d'affaires des magasins identiques, y compris les relocalisations et agrandissements et ajusté pour les effets de calendrier.

Contrat de location simple

Un contrat de location autre qu'un contrat de location-financement, et qui n'est par conséquent pas comptabilisé au bilan. Les charges liées aux contrats de location simple sont comptabilisées comme charges de loyers dans le coût des ventes et dans les charges administratives et commerciales.

Coût des ventes

Le coût des ventes comprend les achats des produits vendus et tous les coûts relatifs à la livraison des produits en magasin, y compris les coûts d'achat, d'entreposage et de transport. Enfin, le coût des ventes comprend les interventions reçues des fournisseurs appropriées.

Croissance organique des revenus

Croissance des revenus hors revenus réalisés par les activités acquises et désinvesties, et de la 53e semaine aux Etats-Unis le cas échéant à taux de change identiques.

Delhaize Belgique

Delhaize Belgique n'est pas une entité juridique distincte. Dans les comptes consolidés, toute référence à « Delhaize Belgique » est une référence à la consolidation des comptes statutaires des entreprises belges, dont les plus importantes sont Groupe Delhaize SA, Delimmo SA, Delhome SA, Anisenco SA, Points Plus Punten SA, et Smart Food Shopping SA (voir Note 36 aux comptes consolidés), et exclut les charges Corporate. Dans le reste du document, « Delhaize Belgique » concerne les opérations du Groupe Delhaize en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg.

Dette nette

Passifs financiers non courants, plus passifs financiers courants et instruments dérivés passifs, moins instruments dérivés actifs, investissements en titres de placement, dépôts à terme, garanties liées aux instruments dérivés et trésorerie et équivalents de trésorerie.

Dette nette sur capitaux propres

Dette nette divisée par le total des capitaux propres.

Dette totale

Passifs financiers à long terme, y compris la partie échéant dans l'année et les dettes de location-financement, plus les passifs financiers à court terme, nets des instruments dérivés liés aux passifs financiers.

EBITDA

Bénéfice d'exploitation augmenté des amortissements et des pertes de valeur.

EBITDA sous-jacent

Bénéfice d'exploitation sous-jacent augmenté des amortissements, hors ceux déjà exclus du bénéfice d'exploitation sous-jacent.

Magasin affilié

Magasin exploité par un distributeur indépendant à qui le Groupe Delhaize vend ses produits à des prix de gros et qui bénéficie de l'enseigne et du savoir-faire du Groupe Delhaize.

Magasin intégré

Magasin exploité directement par le Groupe Delhaize.

Marge brute

Bénéfice brut divisé par les revenus.

Marge d'exploitation

Bénéfice d'exploitation divisé par les revenus.

Marge nette

Bénéfice net attribué aux détenteurs de capitaux propres du Groupe, divisé par les revenus.

Nombre moyen pondéré d'actions

Nombre d'actions en circulation au début de la période moins les actions propres, ajusté pour le nombre d'actions annulées, rachetées ou émises pendant la période (inclus dans le calcul pro rata temporis).

Pouvoir de réchauffement global

Le pouvoir de réchauffement global est un indice qui vise à intégrer tous les effets sur le climat d'une action spécifique (par ex., émissions de CH₄, NO_x ou aérosols). Il compare l'impact des émissions d'un gaz à celui de l'émission d'une masse équivalente de CO₂. Par exemple, si le méthane a un pouvoir de réchauffement global de 25, cela signifie que 1 kg de méthane a le même impact sur le changement climatique que 25 kg de dioxyde de carbone.

Précompte mobilier

Retenue par une société ou une institution financière d'un certain pourcentage du paiement d'un dividende, en raison de la législation fiscale.

Produits directs

Produits vendus aux clients.

Produits indirects

Produits nécessaires à l'exploitation des activités, mais qui ne sont pas vendus aux clients, tels que des équipements de bureau ou de magasin.

Ratio de pay-out (bénéfice net)

Dividende proposé sur les bénéfices de l'année en cours, divisé par le bénéfice net, part du Groupe de l'année en cours.

Rendement des capitaux propres

Résultat net part du Groupe divisé(e) par les capitaux propres moyens.

Revenus

Les revenus comprennent la vente de produits et les services en magasin aux clients, y compris les clients de gros et affiliés, dans le cadre normal des activités de la Société (vente de produits d'épicerie, et de produits pour animaux domestiques), nets des ristournes et interventions accordées à ces clients.

SKU

Stock Keeping Unit.

Valeur d'entreprise

Capitalisation boursière plus endettement net.

COORDONNÉES DES SOCIÉTÉS

Siège social:

Delhaize Group SA
rue Osseghemstraat 53
1080 Bruxelles
Belgique
Tél. : +32 2 412 21 11 - Fax. : +32 2 412 21 94

GROUP SUPPORT OFFICE

Delhaize Group
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.

Des informations sur le Groupe Delhaize
(communiqués de presse, rapports annuels,
cours de l'action) sont disponibles en trois langues
(français, néerlandais et anglais) sur
le site internet du Groupe Delhaize
(www.groupedelhaize.com).



Le site internet du Groupe Delhaize offre également
la possibilité de s'inscrire afin de recevoir des
notifications par e-mail dans certains domaines :
ordre du jour des assemblées générales,
communiqués de presse, projets d'amendement
de statuts, rapports spéciaux du Conseil
d'Administration, publication du rapport annuel,
comptes statutaires, paiement des dividendes,
nombre d'actions et de warrants existants et
déclarations de transparence.



DÉCOUVREZ NOTRE RAPPORT ANNUEL DIGITAL

<http://annualreport.delhaizegroup.com>

... et découvrez plus
sur le Groupe Delhaize :
www.groupedelhaize.com

ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

États-Unis

FOOD LION
P.O. Box 1330, 2110 Executive Drive
Salisbury - NC 28145-1330
U.S.A.
Tél. : +1 704 633 8250
www.foodlion.com

HANNAFORD

145 Pleasant Hill Road
Scarborough - ME 04074
U.S.A.
Tél. : +1 207 883 2911 - Fax. : +1 207 883 7555
www.hannaford.com

Belgique, G.-D. de Luxembourg

DELHAIZE BELGIQUE
Rue Osseghem, 53 - 1080 Bruxelles
Belgique
Tél. : +32 2 412 21 11 - Fax. : +32 2 412 21 94
www.delhaize.be

Grèce

ALFA BETA VASSILOPOULOS
81, Spatan Ave. - Gerakas Attika
Grèce 153 44
Tél. : +30 210 66 08 000
Fax. : +30 210 66 12 675
www.ab.gr

Serbie

DELHAIZE SERBIA
Jurija Gagarina 14 - 11070 Belgrade - Serbie
Tél. : +381 11 715 34 00 - Fax. : +381 11 715 39 10
www.maxi.rs

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

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

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 », « Perfor-
mance », font partie de nos collaborateurs ou sont des membres de la
famille de nos collaborateurs.

Versión légale du rapport annuel

Seule la version néerlandaise du rapport annuel fait foi. Les versions
française et anglaise constituent une traduction du rapport original
établi en néerlandais. La concordance entre les différentes versions
linguistiques a été vérifiée par le Groupe Delhaize qui en assume la
responsabilité.

Crédits

Design & production : www.chriscom.be - Photos : Jean-Michel Byl

Déclarations prévisionnelles

Cette communication contient des déclarations prévisionnelles qui ne
sont pas liées à des faits historiques mais à des attentes basées sur
l'avis et les hypothèses actuelles de la direction et qui impliquent des
risques et incertitudes connus et inconnus qui pourraient entraîner
une différence significative entre résultats, performance ou événe-
ments réels et ceux décrits dans ces déclarations. Ces déclarations
ou communications peuvent traiter d'objectifs, intentions et attentes
concernant les tendances, projets, événements, résultats opération-
nels ou conditions financières futurs ou inclure d'autres informations
relatives à Delhaize, basée sur les opinions actuelles de la direction
ainsi que des hypothèses formulées par la direction et des informa-
tions dont elle dispose actuellement. Les déclarations prévisionnelles
contiendront généralement des mots tels que « anticiper », « croire »,
« planifier », « pourrait », « estimer », « s'attendre à », « prévoir », « indi-
cation », « intention », « possible », « potentiel », « prédire », « projeter »
ou tout autre mot, phrase ou expression similaire. Beaucoup de
ces risques et incertitudes sont liés à des facteurs qui échappent au
contrôle de Delhaize. Par conséquent, les investisseurs et actionnaires
ne doivent pas accorder une confiance excessive à ces déclarations.
Les facteurs qui pourraient être à l'origine d'une divergence significative
entre les résultats réels et ceux inclus dans les déclarations prévision-
nelles comprennent, mais ne sont pas limités à : la survenance de tout
changement, événement ou développement qui pourrait déclencher la
résiliation de la convention de fusion ; la faculté d'obtenir l'approbation
de l'opération par les actionnaires de Delhaize et Ahold ; le risque que
les approbations réglementaires nécessaires ne soient pas obtenues
ou ne soient pas obtenues dans les délais prévus ou soient obtenues
sous réserve de conditions qui n'ont pas été anticipées ; le défaut de
remplir d'autres conditions à la finalisation de l'opération conformé-
ment aux termes et délais prévus ; la possibilité que l'opération ne soit
pas finalisée ou ne soit pas finalisée dans les délais prévus ; les risques
que l'intégration des nouvelles activités ne se fasse pas avec succès ou
rapidement ou que la société combinée ne réalise pas les synergies
et bénéfices attendus de l'opération ou pas dans les délais prévus ;
la faculté de Delhaize à mettre en oeuvre et finaliser avec succès ses
projets et stratégies et d'atteindre ses objectifs ; les risques liés à la
baisse de temps accordé par la direction aux opérations courantes
des activités en raison de l'opération proposée ; que les bénéfices des
projets et stratégies de Delhaize soient inférieurs à ceux prévus ; les
effets de l'annonce ou de la finalisation de l'opération proposée sur
la faculté de Delhaize à garder ses clients et à garder et recruter du
personnel clé, maintenir ses relations avec les fournisseurs, et, plus
généralement, leurs effets sur les résultats opérationnels et les activi-
tés ; le contentieux lié à l'opération ; les effets de l'environnement
économique et politique ; la faculté de Delhaize à garder et attirer des
employés nécessaires au succès des activités ; la continuité des activités
et des systèmes informatiques, la concertation collective, la faculté de
différentiation, l'avantage compétitif et l'environnement économique ;
protection de l'information, l'environnement législatif et réglementaire
et les risques de litiges ; et la sûreté des produits, le financement des
plans de pension, les projets stratégiques, la distribution de détail
responsable, le passif d'assurances ou fiscal imprévu. Par ailleurs, les
aboutissements et résultats réels de Delhaize peuvent diverger signifi-
cativement de ceux attendus en fonction d'une variété de facteurs, en
ce compris, sans limitation, les changements affectant l'environnement
économique ou les marchés de Delhaize, la consommation, l'inflation
ou les taux de change de devises ou la législation ou la réglementa-
tion ; les facteurs de compétition ; les risques de décisions défavorables
dans le cadre de litiges, l'incapacité de développer, réagencer, intégrer
ou convertir des magasins ; et des problèmes d'offre et de contrôle de
qualité avec des vendeurs. D'autres risques et incertitudes qui pour-
raient mener à une différence significative entre les résultats réels et
ceux décrits ou suggérés dans ces déclarations prévisionnelles sont
décrits dans le rapport annuel de forme 20-F de Delhaize le plus récent
et autres dépôts auprès de la SEC. Ni Delhaize ni Ahold, ni aucun de
leurs administrateurs, directeurs, employés ou conseillers respectifs ni
toute autre personne n'est par conséquent en mesure d'effectuer de
déclaration concernant l'exactitude des déclarations prévisionnelles
incluses dans cette communication, telles que les projections et prédic-
tions économiques ou leur impact sur la santé financière, la notation de
crédit, le profil financier, la politique de distribution ou le programme
de rachat d'actions de Delhaize, Ahold ou de la société combinée, ou le
marché de leurs actions. La performance, le succès et le développe-
ment réel dans la durée des activités de Delhaize, Ahold et de la société
combinée peuvent diverger significativement de la performance, du
succès et du développement dans la durée décrits ou suggérés dans
les déclarations prévisionnelles contenues dans cette communication.
La liste de facteurs qui précède n'est pas exhaustive. Les déclarations
prévisionnelles sont uniquement valables à la date à laquelle elles
sont effectuées. Delhaize n'est nullement tenue de mettre à jour une
information publique ou une déclaration prévisionnelle couverte par ce
communiqué pour refléter des événements ou circonstances interven-
nant après la date de cette présentation, excepté tel que la loi appli-
cable le requiert.

