

1805

D'IeterenGroup

Rapport intégré 2023

Sommaire

À propos de D'Ieteren Group	**3**
Une famille d'entreprises	**4**
Chiffres clés	**5**
Message du Président	**6**
Message du CEO	**8**
Faits marquants 2023	**10**
Environnement économique	**12**
Modèle de création de valeur	**14**
Stratégie d'investissement	**15**
Stratégie de développement durable	**18**
Gouvernance	**20**
Développement de nos entreprises	**23**
Chiffres clés financiers	**42**
Déclarations	**44**

À propos de D'Ieteren Group

Une société d'investissement cotée à ancrage familial, avec une portée internationale

Depuis sa création en 1805 à Bruxelles (Belgique), D'Ieteren porte le nom d'une famille d'entrepreneurs qui a évolué pendant plus de deux siècles pour devenir l'entité connue aujourd'hui sous le nom de D'Ieteren Group. Le Groupe a pour mission de construire une famille d'entreprises qui réinventent les secteurs dans lesquels elles opèrent, en cherchant à atteindre l'excellence et à exercer un impact significatif. Si le terme « famille » revêt une telle importance à nos yeux, c'est qu'il conjugue naturellement toutes les qualités que nous croyons nécessaires pour gérer une entreprise responsable et pérenne. Passionnés par les sociétés dans lesquelles nous investissons, nous nous engageons à leurs côtés sur la voie d'une création de valeur à long terme pour toutes nos parties prenantes.

« Notre mission est de bâtir une famille d'entreprises qui réinventent leur industrie, en cherchant à atteindre l'excellence et à exercer un impact significatif »

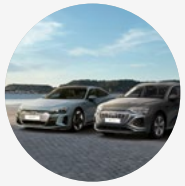
Une famille d'entreprises

100%

D'ieteren

« Créer une mobilité fluide et durable pour tous »

- Premier distributeur automobile en Belgique avec une part de marché de 24,2%
- Distributeur officiel des marques VW en Belgique
- Solide réseau de concessionnaires indépendants et de concessions propres, fournit des services après-vente
- Propose des solutions de financement et investit dans de nouveaux services de mobilité

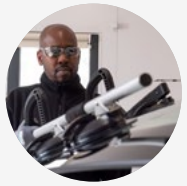


50.3%*

BELRON

« Faire la différence avec un soin réel »

- Leader mondial dans le domaine de la réparation, du remplacement et du recalibrage de vitrages de véhicules (« VGRRR »)
- Près de 16 millions d'interventions dans 39 pays
- Très hauts niveaux de notoriété de la marque et de satisfaction des clients
- Gère également les déclarations de sinistre en cas de bris de vitre pour le compte des compagnies d'assurance

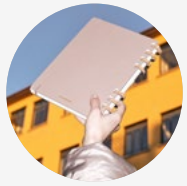


100%

MOLESKINE

« Donner libre cours au génie humain au travers de réalisations manuelles sur papier »

- Marque de style de vie aspirationnelle et haut de gamme
- Conçoit et distribue des carnets sous sa marque emblématique ainsi que des accessoires d'écriture, de voyage et de lecture via une plateforme multicanal mondiale



40%**

TVH

« Keeps you going and growing »

- Grand distributeur mondial indépendant de pièces détachées pour les équipements de manutention, de construction, industriels et agricoles
- Modèle opérationnel unique avec un service à la clientèle exceptionnel
- Compte 81 succursales sur tous les continents

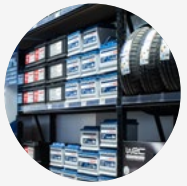


91%***

PHE
PARTS HOLDING EUROPE

« Promouvoir une mobilité abordable et durable »

- Leader de la distribution omnicanal sur le marché indépendant des pièces détachées automobiles
- Présent dans 6 pays d'Europe occidentale
- Service à la clientèle exceptionnel grâce à son excellence logistique et à une très grande densité de distribution



100%

D'ieteren Immo

« Créer des espaces de vie et de travail intemporels adaptés à l'évolution des besoins des individus et de la société »

- La branche immobilière de D'ieteren Group en Belgique
- Gère des actifs comprenant des bureaux, des ateliers, des concessions, des centres logistiques, des unités résidentielles, des parkings et des terrains, principalement occupés par D'ieteren Automotive
- Poursuit des projets d'investissement et réalise des études sur les possibilités de rénovation de sites



*autres actionnaires : CD&R/ GIC, H&F et Blackrock/ Management, les employés et la famille fondatrice
**autres actionnaires : Famille Thermote
***autres actionnaires : Direction, partenaires et distributeurs indépendants

Chiffres clés

CHIFFRES CLÉS FINANCIERS

€11.662m
CHIFFRE D'AFFAIRES, PART DU GROUPE

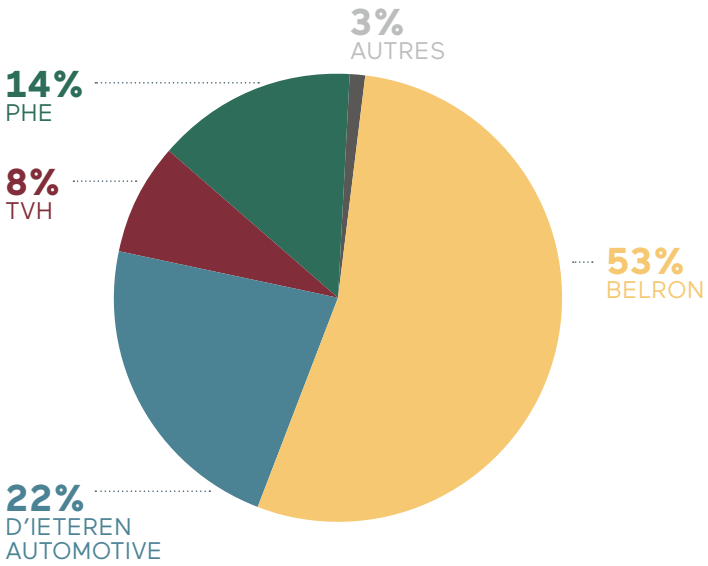
€1.184m
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ, PART DU GROUPE

€971m
BÉNÉFICE AVANT IMPÔTS AJUSTÉ, PART DU GROUPE

€176,9
COURS DE L'ACTION AU 31 DÉCEMBRE 2023

28,1%
CROISSANCE EN 2023 DU BÉNÉFICE AVANT IMPÔTS AJUSTÉ, PART DU GROUPE

BÉNÉFICE AVANT IMPÔTS AJUSTÉ, PART DU GROUPE



CHIFFRES CLÉS NON FINANCIERS

50.161
ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN AU 31 DÉCEMBRE 2023

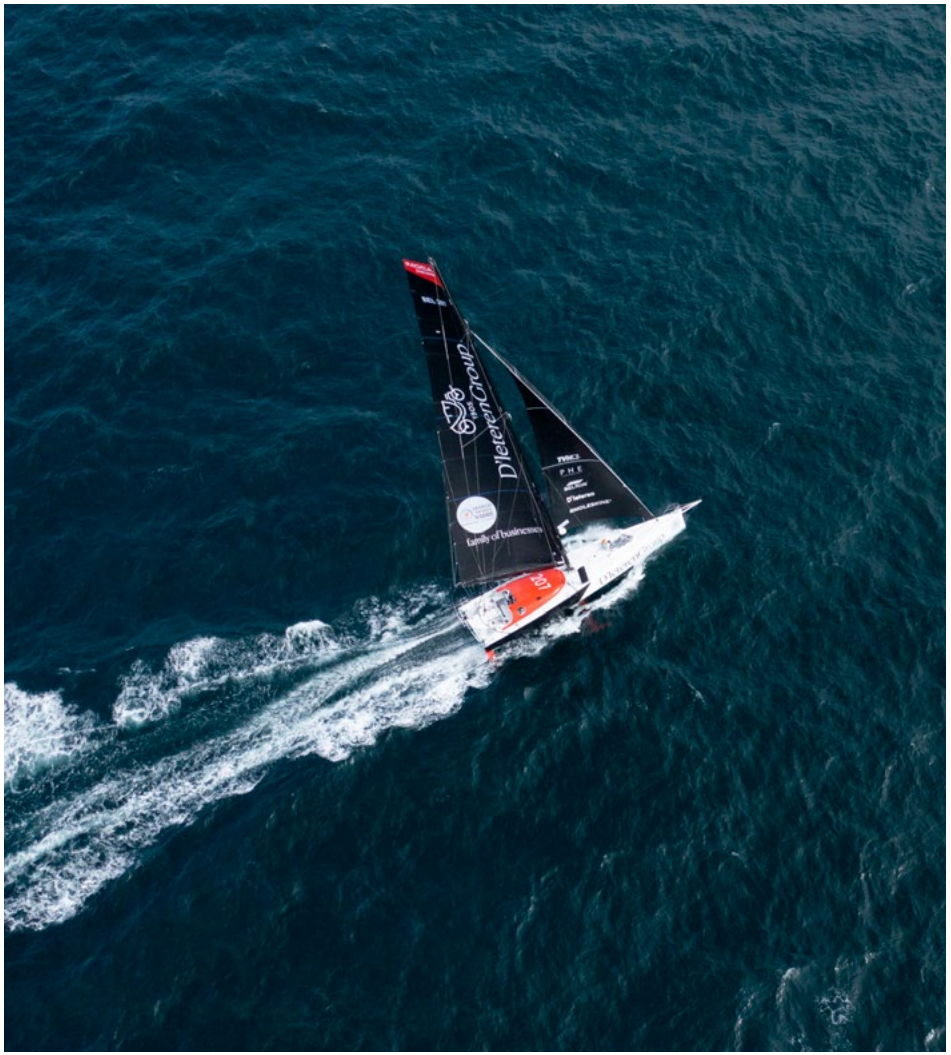
ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS
6
DE NOS 6 ENTREPRISES ONT OBTENU DES SCORES SUPÉRIEURS À 70%

NET PROMOTER SCORE
5
DE NOS 6 ENTREPRISES LE MESURENT

SBT
4
DE NOS 6 ENTREPRISES SONT ENGAGÉES ENVERS SBTI

Message du Président

Tout comme nous soutenons le projet sportif et entrepreneurial du skipper belge Denis Van Weynbergh et de son équipe de participer à la course du Vendée Globe 2024, nous sommes aux côtés de nos sociétés pour les aider à déployer avec succès leur stratégie sur le long terme, aussi bien dans des conditions favorables que face à des vents contraires.



Mesdames, Messieurs,

Chers actionnaires,

2023 a de nouveau été une année mouvementée pour le secteur financier. Elle a en effet été marquée par l'inflation, une hausse des taux d'intérêt, un ralentissement de la croissance, la poursuite du conflit en Ukraine et l'émergence d'un nouveau conflit au Moyen-Orient, ces deux derniers événements étant avant tout une véritable tragédie humaine.

Dans un contexte économique aussi difficile à l'échelle internationale, certaines qualités sont nécessaires pour garantir la prospérité des sociétés d'investissement. Ces qualités sont la robustesse, la clairvoyance, l'engagement, l'agilité et la patience. Cela m'amène à croire que D'Ieteren Group est suffisamment bien positionné pour surmonter la pression extérieure.

Nous pensons que ce qui distingue D'Ieteren Group, c'est sa stratégie d'investissement ciblée. Plutôt que de multiplier le nombre d'acquisitions, notre approche consiste à concentrer notre énergie sur un renforcement continu de nos relations avec nos sociétés, en particulier les plus récentes, afin de soutenir leur développement, d'élargir notre expertise dans les différents secteurs sélectionnés et d'appliquer ce « savoir-faire » dans toutes nos participations.

Notre capacité à progresser dans des conditions difficiles, nous la devons aux équipes de management de nos sociétés et à l'engagement continu de nos collaborateurs dans le monde entier. Notre passion pour l'excellence nous a conduits au niveau élevé de satisfaction des clients que nous connaissons aujourd'hui, suivant ainsi l'exemple de Belron qui, au fil des ans, a obtenu des scores exceptionnels de satisfaction clients grâce à sa culture orientée client appliquée au quotidien : « Faire la différence avec un soin réel ».

Nos sociétés ont également poursuivi leur trajectoire de croissance en pénétrant de nouvelles zones géographiques et en s'adaptant aux nouvelles tendances du marché. D'Ieteren Automotive a continué à développer son offre électrique et à explorer de nouvelles solutions de mobilité. Dans le même temps, la société a lancé un nouveau positionnement dans le segment du luxe pour répondre aux besoins de ses clients les plus exigeants. Cette année, nous avons également accueilli Maserati, venue rejoindre Bentley, Lamborghini, Bugatti et Rimac.

Outre la collaboration avec nos sociétés, le Groupe continue, de manière systématique et disciplinée, à rechercher de nouvelles acquisitions qui compléteraient nos participations et représenteraient de nouvelles opportunités de croissance. Cette stratégie nous a amenés au cours des trois dernières années à acquérir deux entreprises de premier plan, TVH et PHE, qui sont toutes deux actives dans la vente et la distribution de pièces de rechange. Ces entreprises poursuivront leur développement en tant que membres de la famille D'Ieteren Group et nous enrichiront de leur précieuse expertise.

Afin de continuer à évoluer et à offrir une qualité élevée, et de répondre aux attentes pour les années à venir, nous avons renforcé notre équipe Corporate avec de nouveaux professionnels chevronnés. Un Comité Exécutif élargi a accueilli trois nouveaux membres occupant des postes de niveau exécutif, dont Edouard Janssen qui a rejoint le groupe en tant que nouveau CFO suite au départ à la retraite d'Arnaud Laviolette. Notre Conseil d'Administration a quant à lui accueilli une nouvelle génération d'administrateurs non exécutifs, avec la nomination d'Allegra Patrizi, de Diane Govaerts et de Wolfgang de Limburg Stirum, qui exercent tous des mandats exécutifs dans des entreprises de renom. Je suis convaincu que leur nomination apportera un regard neuf et une vaste expertise au Groupe, en combinant des compétences en gestion et une expérience en transformation d'entreprises.

Je suis persuadé que cette nouvelle organisation est la mieux armée pour atteindre nos objectifs de création de valeur durable tout en relevant les défis à venir. 2024 sera très certainement une nouvelle année de turbulences, avec près de la moitié de la population mondiale vivant dans des pays où se tiendront des élections nationales, comme aux États-Unis, et des entreprises confrontées à la nécessité de se réinventer pour s'adapter aux attentes des clients. Nous sommes convaincus que nos sociétés ont la force et l'agilité nécessaires pour continuer à évoluer, et nous avons bon espoir de réaliser de solides performances.

Tout comme nous soutenons le projet sportif et entrepreneurial du skipper belge Denis Van Weynbergh et de son équipe de participer à la course du Vendée Globe 2024, nous sommes aux côtés de nos sociétés pour les aider à déployer avec succès leur stratégie sur le long terme, aussi bien dans des conditions favorables que face à des vents contraires.

J'aimerais conclure ce message en félicitant chaleureusement notre équipe Corporate, les dirigeants de nos sociétés et leurs collaborateurs à travers le monde pour leur engagement indéfectible en faveur de la performance financière et de la satisfaction des clients.

> « Notre capacité à progresser dans des conditions difficiles, nous la devons aux équipes de management de nos sociétés et à l'engagement continu de nos collaborateurs dans le monde entier. »

Nicolas D'Ieteren

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Message du CEO

Grandir ensemble au sein de D'Ieteren Group

En juin 2023, les 200 principaux dirigeants de toutes les sociétés D'Ieteren Group (DIG) se sont réunis pendant quelques jours à l'occasion de notre toute première réunion mondiale, que nous avons baptisée DIGathering. Ce fut un événement très stimulant et convivial, organisé en pleine nature. Il s'agissait de grandir ensemble en tant que membres d'un groupe qui représente plus que la somme de ses parties, dans le but de créer des liens, de partager et de célébrer. Avec le recul, ces trois mots résument également bien l'année 2023.





« Notre famille d'entreprises est devenue un ensemble très cohérent. Toutes nos sociétés sont actives dans la distribution d'une manière ou d'une autre. »

+28%

RÉSULTAT AVANT IMPÔTS PART DU GROUPE PAR RAPPORT À 2022

Créer des liens

2023 a été la première année où nos six sociétés – Belron, D'Ieteren Automotive, Moleskine, TVH, Parts Holding Europe (PHE) et D'Ieteren Immo – ont fait partie du Groupe pendant une année civile complète. Il était donc logique que nous consacrions l'année à créer et explorer des connexions entre les différentes sociétés et leurs collaborateurs.

Notre famille d'entreprises est devenue un ensemble très cohérent. Toutes nos sociétés sont actives dans la distribution d'une manière ou d'une autre, que ce soit pour des pièces de rechange, comme c'est le cas avec TVH Parts et Parts Holding Europe, ou pour la vente et la commercialisation de produits finis, comme dans le cas de D'Ieteren Automotive et Moleskine, ou en offrant elles-mêmes des services (Belron et D'Ieteren Automotive).

Nos participations sont également plus équilibrées qu'auparavant. Belron continue de représenter une part importante de nos investissements au sein de D'Ieteren Group. Dans le même temps, nos quatre autres sociétés combinées ont participé pour près de la moitié au résultat avant impôts du Groupe (47% pour être précis) en 2023, ce qui est une très belle performance par rapport à il y a quelques années seulement.

Partager

Tout au long de l'année 2023, nous avons créé et réuni plusieurs communautés fonctionnelles au sein de nos différentes entités. Nos forums existants sur les questions juridiques et liées à l'ESG ont permis de renforcer leur collaboration et leurs échanges, en mettant l'accent sur la préparation aux futures exigences de reporting de la directive CSRD. Trois nouvelles communautés ont été créées dans les domaines suivants :

- la logistique et la chaîne d'approvisionnement, où l'on retrouve de nombreuses compétences complémentaires et où la comparaison de notes et l'échange de bonnes pratiques sont une démarche tout à fait naturelle ;
- la cybersécurité, où nous avons utilisé le piratage subi par TVH comme catalyseur pour sensibiliser l'ensemble du Groupe et accélérer la mise à niveau des systèmes et des politiques ;
- la planification et le contrôle financiers, où les collègues ont commencé à échanger des connaissances et des idées sur les outils de prévision et d'autres sujets d'intérêt.

Dans la continuité de l'événement DIGathering, de nouveaux échanges bilatéraux et multilatéraux ont eu lieu entre les responsables informatiques sur l'utilisation de l'IA pour stimuler l'efficacité de l'entreprise, entre les équipes de projet de transformation sur les enseignements tirés, et entre les adeptes de l'innovation sur la comparaison des différentes approches utilisées pour favoriser une réinvention continue.

Célébrer

Notre rassemblement mondial a également été une excellente occasion de célébrer le chemin parcouru avec succès de 2019 à 2022, sans oublier le fait que 2023 nous a également fourni de nombreuses raisons de se réjouir. Nous avons, une fois de plus, enregistré des résultats records en tant que Groupe, avec un chiffre d'affaires part du groupe de près de 12 milliards d'euros, un résultat opérationnel ajusté de 1,2 milliard d'euros et une augmentation de notre KPI du résultat avant impôts part du groupe de plus de 28% par rapport à 2022.

Les raisons de se réjouir sont également nombreuses du côté non financier : nous avons obtenu une première notation B encourageante de la part du CDP (Carbon Disclosure Project) et maintenu une faible notation de risque ESG de la part de Sustainalytics et de MSCI. Nous avons également obtenu la validation de notre plan de réduction des émissions de CO_2 par la SBTi. Plus important encore, nos sociétés ont progressé à grands pas. Voici quelques exemples notables des progrès accomplis dans le cadre de leur feuille de route de durabilité :

- D'Ieteren Automotive est resté le leader belge des véhicules électriques : près de 50% des véhicules vendus ont été des véhicules à énergies nouvelles, dont près de la moitié entièrement électriques, tout en fournissant aux clients B2B et B2C des bornes de recharge et des panneaux solaires pour compléter leur offre électrique.
- Belron a continué à faire des progrès significatifs dans le retour des vitrages automobiles usagés pour le recyclage, avec 97% de déchets de verre recyclés en 2023.
- Moleskine a recyclé 36% (250 tonnes) des produits invendus tout en déployant des initiatives commerciales créatives pour donner une seconde vie à d'autres produits invendus.
- PHE et TVH ont toutes deux pris des mesures concrètes pour réduire leurs déchets d'emballage.

Dans l'ensemble, 2023 a de nouveau été une année dont nous pouvons être extrêmement fiers. Je tiens à exprimer ma sincère gratitude à tous mes collègues au niveau du Groupe et dans toute notre famille d'entreprises chez D'Ieteren Group pour leur dynamisme, leur engagement et leurs réalisations. Merci !

Francis Deprez
CHIEF EXECUTIVE OFFICER

Faits marquants 2023

Événement DIGATHERING de D'Ieteren Group



En juin 2023, D'Ieteren Group a organisé son tout premier événement à l'échelle du groupe, appelé DIGathering, qui a réuni les cadres de direction de chacune de ses sociétés. Au cours de cet événement de deux jours, le Groupe a jeté les bases d'un échange de bonnes pratiques au moyen de présentations faites par les sociétés elles-mêmes. Les collaborateurs de différentes sociétés ont pu se rencontrer et explorer des synergies tout en célébrant ensemble les principales réalisations de la famille d'entreprises D'Ieteren Group.



Cap sur le Vendée Globe 2024

Le skipper Denis Van Weynbergh et D'Ieteren Group ont uni leurs forces pour battre pavillon belge lors du prochain Vendée Globe, un tour du monde à la voile en solitaire, sans escale et sans assistance qui aura lieu en novembre 2024. Ce défi sportif est avant tout une aventure humaine portant les valeurs du Groupe que ce dernier entend faire résonner à l'international auprès de ses employés.

→ **Plus d'informations sur http://www.dieterengroupsailing.com**



Moleskine fait un Détour à Londres



Detour, l'exposition itinérante organisée par Moleskine, qui présente des carnets décorés par des artistes de renommée internationale, a poursuivi son voyage de Shanghai à Paris, puis à New York et enfin à Londres en 2023. L'exposition a présenté 100 carnets réalisés par des auteurs, provenant de la collection de la Moleskine Foundation.

Relèvement de la notation de PHE

En raison de la solide performance opérationnelle de PHE, S&P a relevé sa notation de crédit de B+ à BB-, avec une perspective stable. Moody's a confirmé la notation de crédit B2 et a relevé la perspective de stable à positive.



WB3 : le nouvel entrepôt automatisé de TVH

Comme la croissance s'accompagne d'un besoin d'expansion et de capacité supplémentaire, l'entreprise a réceptionné en 2023 son entrepôt automatisé et étendu appelé WB3, situé à Waregem, ainsi que deux étages de préparation de commandes supplémentaires, passant donc d'une capacité de 350 000 à 700 000 pièces.



Distribution de dividendes de Belron

Soutenue par sa solide performance opérationnelle, Belron a distribué environ €1,5md de dividendes à ses actionnaires à la suite d'un refinancement en avril 2023 et de l'acompte sur dividende ordinaire payé en décembre 2023. La part de D'Ieteren Group représente €761m, ce qui permettra au Groupe de poursuivre sa stratégie d'investissement à long terme.



Belron valide son SBT

Les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) à court et à long terme de Belron ont été validés par l'initiative Science Based Targets. Ces objectifs comprennent une réduction de 42% des émissions de scope 1 et 2 (directes et indirectes) d'ici 2030, une réduction de 25% des émissions de scope 3 (chaîne d'approvisionnement) d'ici 2030 et une réduction de 90% des émissions de scope 1, 2 et 3 d'ici 2050. En outre, Belron s'engage à atteindre le zéro émission nette de GES dans l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici 2050.

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

Plan de transition de D'Ieteren : Project ZERO

Dans le cadre de l'ambition de D'Ieteren de construire un écosystème de mobilité à faible émission de carbone, Project Zero est un plan ambitieux qui guidera la stratégie de l'entreprise vers un objectif d'émissions nettes nulles d'ici 2050.

project ZERO
ACCELERATING THE TRANSITION TOWARDS A LOW-CARBON MOBILITY

Lancement de la D'Ieteren House

D'Ieteren Immo lance la construction de la D'Ieteren House à Erps-Kwerps, le nouveau centre de gravité de toutes les marques de D'Ieteren Automotive.



Nouveau CFO du Groupe



Edouard Janssen a été nommé Chief Financial Officer de D'Ieteren Group en septembre 2023. En plus d'assumer la responsabilité des opérations financières et de la gestion du Groupe, il rejoindra plusieurs Conseils d'Administration des sociétés du Groupe.

Environnement économique

$3,2 milliards

VALEUR TOTALE DES OPÉRATIONS DE M&A EN 2023

37%

BAISSE DES TRANSACTIONS DE PRIVATE EQUITY ET VENTURE CAPITAL EN 2023

Sources d'information

Perspectives économiques mondiales, janvier 2024, Banque Mondiale

Perspectives économiques de l'OCDE, novembre 2023, OCDE

Perspectives de l'économie mondiale, janvier 2024, FMI

Données Dealogic, PicthBook et MergerMarket

Global M&A Industry Trends, janvier 2024, PwC Global Deals Services

Global IPO Watch, janvier 2024, PwC Global Deals Services

Global M&A report 2024, janvier 2024, Bain & Company

European PE Cautiously Optimistic for 2024, janvier 2024, Baird

Une résilience économique mondiale inattendue en 2023 malgré les inquiétudes concernant l'économie européenne

L'expansion économique mondiale a fait preuve d'une résilience inattendue en 2023, soutenue par la baisse des coûts de l'énergie et par une diminution des pressions exercées sur la chaîne d'approvisionnement, ce qui a entraîné un recul de l'inflation plus rapide que prévu. Avec des taux d'intérêt qui restent à un niveau élevé, la récession que beaucoup attendaient en 2023 ne s'est pas clairement concrétisée. Néanmoins, d'importantes disparités persistent entre les pays. Alors que les États-Unis ont enregistré une croissance du PIB supérieure aux prévisions, l'économie chinoise a été confrontée à des défis. La stagnation économique relative en Europe, intensifiée par les risques géopolitiques, liés notamment aux conflits en cours en Ukraine et au Moyen-Orient, est restée une source de préoccupation majeure.

Au cours des trois premiers trimestres de 2023, les principales banques centrales ont maintenu une politique monétaire stricte, les taux aux États-Unis et en Europe atteignant leurs niveaux les plus hauts depuis près de 15 ans. Les taux se sont toutefois stabilisés au cours du quatrième trimestre tandis que la désinflation se poursuivait, ce qui a renforcé l'espoir d'un atterrissage en douceur de l'économie en 2024.

Des marchés financiers solides, en particulier aux US

Tout au long de l'année 2023, les marchés boursiers mondiaux ont affiché une forte croissance. Toutefois, les performances ont varié d'une région à l'autre, le S&P 500 enregistrant une belle croissance de 24% en glissement annuel, après avoir connu une période compliquée en 2022, principalement soutenue par des actions technologiques liées à l'intelligence artificielle. Les indices européens ont terminé l'année sur une note positive, enregistrant des gains modérés. En revanche, le Shanghai Stock Exchange Composite a connu un repli, attribuée aux inquiétudes liées à la réduction des prévisions de croissance revues à la baisse pour l'économie chinoise ainsi que les craintes de déflation. En 2023, le produit total des introductions en bourse (IPO) dans les régions Amériques et EMEA a continué à stagner par rapport à 2022, une année marquée par une baisse substantielle du produit des IPO (-90% par rapport à 2021).

Baisse significative des fusions-acquisitions en raison de conditions macroéconomiques difficiles

En 2023, le marché mondial des fusions-acquisitions a connu un ralentissement significatif en raison d'un décalage généralisé entre les prix proposés par les acheteurs et les attentes de valorisation des vendeurs. Ce ralentissement s'explique par des taux d'intérêt élevés, de l'incertitude macroéconomique, une surveillance réglementaire accrue et de nouvelles pressions politiques. Dans l'ensemble, la valeur totale des opérations de fusions-acquisitions s'est élevée à $3.200 milliards en 2023, soit une baisse de 15% par rapport à l'année précédente, le niveau le plus bas depuis dix ans, notamment en Europe et en Asie.

Les transactions de private equity et de venture capital ont connu une baisse de 37% en valeur. Ces actifs sous-jacents étaient particulièrement vulnérables à l'impact de la hausse des taux d'intérêt et aux difficultés consécutives d'accès à l'emprunt. En revanche, les entreprises acheteuses disposaient généralement de bilans plus solides, avec des réserves de liquidités disponibles pour poursuivre les transactions.

L'activité de transaction s'est légèrement accélérée au cours du second semestre 2023, avec un niveau d'intensité nettement supérieur à celui des deux trimestres précédents, ce qui pourrait indiquer un consensus croissant selon lequel les taux d'intérêt seraient proches de leur sommet.

Le marché des introductions en bourse est resté faible tout au long de l'année, avec une baisse de 35% de la valeur des IPO en Europe en glissement annuel, soit le niveau le plus bas de ces dix dernières années

Les difficultés sur le marché des fusions-acquisitions, combinées à la morosité du marché des IPO, ont limité les possibilités de sortie pour les fonds de private equity, ce qui s'est traduit par un allongement de la durée de conservation des actifs et une pression accrue pour trouver d'autres moyens d'accès aux liquidités.

2023, un tournant pour l'ESG

Dans un contexte de conditions climatiques extrêmes, de nombreux progrès ont été réalisés dans la lutte contre le réchauffement climatique grâce à une collaboration internationale, où la nature et la biodiversité ont pris une place importante dans l'agenda réglementaire. En 2023, les dirigeants politiques ont continué à rédiger et à mettre en œuvre des mesures politiques à la fois ambitieuses et décisives pour mitiger les émissions de gaz à effet de serre, exigeant une plus grande transparence de la part des entreprises. En 2024, on attend des entreprises qu'elles adoptent des pratiques ESG non seulement à des fins de conformité réglementaire, mais aussi comme moyen de réinventer leurs modèles opérationels.

La mise en œuvre concrète des exigences en matière de reporting exige une plus grande transparence

LA DIRECTIVE CSRD

L'année 2024 sera une étape importante dans le domaine de l'ESG, avec l'entrée en vigueur de nombreuses lois, notamment celles qui concernent les exigences de reporting, ce qui renforcera l'attention portée à la surveillance des entreprises. Outre la nécessité de publier leurs rapports en conformité avec la Taxonomie européenne, de nombreuses entreprises basées ou opérant dans l'Union européenne prépareront leurs rapports conformes à la directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), en vue de leur publication en 2025. Parallèlement, suite à la publication des standards en matière de développement durable de l'International Sustainability Standards Board (ISSB) par l'IFRS en 2023, de nombreux pays ont annoncé leur volonté d'intégrer ces normes de reporting dans leurs cadres réglementaires locaux.

RISQUE CLIMATIQUE AU ROYAUME-UNI ET LA NÉCESSITÉ DE COMMUNIQUER DES INFORMATIONS FINANCIÈRES LIÉES À LA NATURE

Le passage à l'information obligatoire en matière de développement durable au niveau mondial, initié par la directive CSRD de l'Union européenne, s'est traduite par une prolifération mondiale de normes. Dans le cadre de ses objectifs visant à rendre obligatoires les informations financières liées au climat dans tout le Royaume-Uni d'ici 2025, le gouvernement britannique a introduit le règlement sur la divulgation financière liée au climat (Climate-related Financial Disclosure - CFD). Celle-ci impose aux entreprises répondant à certains critères de seuil financier d'inclure des informations sur les risques financiers liés au climat dans leurs rapports périodiques.

Au cours des dernières années, le risque climatique et le risque financier ont été de plus en plus souvent associés et les nouvelles normes de reporting incluent des informations sur la performance des entreprises en matière de climat afin de permettre aux investisseurs de prendre des décisions plus documentées.

Parallèlement aux facteurs climatiques, la biodiversité et la sauvegarde de nos écosystèmes font aussi l'objet d'une attention accrue. Alors que plus de la moitié de la production économique mondiale est modérément ou fortement dépendante de la nature, la Task Force on Nature-related Financial Disclosures (TNFD) a finalisé ses recommandations en matière de reporting, mettant en évidence les dépendances, les impacts, les risques et les opportunités liés à la nature pour lesquels les gouvernements nationaux n'ont pas encore adopté les normes.

Les entreprises transforment et redéfinissent leur stratégie, en mettant en œuvre de mesures parfois coûteuses

À mesure que les parties prenantes exigent davantage d'informations et que les normes internationales s'alignent, les aspects ESG font de plus en plus partie intégrante des stratégies d'entreprise. Les conseils d'administration des entreprises ont également évolué en 2023, en se diversifiant et en accueillant de nouvelles compétences pour assurer une meilleure surveillance des risques et des opportunités stratégiques.

Comme une meilleure qualité des données permettra d'identifier plus précisément les différentes actions stratégiques et de mieux mesurer les progrès accomplis, en 2024 les entreprises continueront à améliorer leurs processus internes de collecte de données qui serviront de point de départ au changement.

Sources d'information:

ESG and Climate Trends to watch for 2024, MSCI

Global Risks Report, 2024, World Economic Forum

Trends Report, janvier 2024, The Sustainability Institute by ERM

Six predictions for ESG, 2024, Thomson Reuters Institute

The EU Corporate Sustainability Reporting Directive, 2023, PWC Belgium

ESG insights, 2024, Harvard Law School Forum on Corporate Governance

Taskforce on Nature-related Financial Disclosures, 2024, TNFD

ESG Resource Hub, 2024 Latham & Watkins

Navigating the wave of greenwashing and social washing, 2023, RepRisk

Climate-related Financial Disclosure, 2023, Ecoact

Modèle de création de valeur

Ressources

GROUPE

UNE STRUCTURE FINANCIÈRE SOLIDE
Position de trésorerie nette de €1.188m fin 2023

UNE STRUCTURE D'ACTIONNARIAT STABLE

UNE ÉQUIPE PLURIDISCIPLINAIRE EXPÉRIMENTÉE

UN RÉSEAU PROFESSIONNEL ÉTENDU

ENTREPRISES

LEADERS SUR DES MARCHÉS IMPORTANTS ET EN CROISSANCE

OPPORTUNITÉS DE CONSOLIDATION

MODÈLES D'ENTREPRISE ÉVOLUTIFS

ÉQUIPES DE DIRECTION SOLIDES ET MOTIVÉES

PERSONNEL ENGAGÉ

Stratégie

ORIGINATION

Investir

Soutenir
Création de valeur à long terme

S'engager
Dialogue ouvert et transparent

Contribuer
Implication active dans nos entreprises

ACTIONNARIAT ACTIF

Création de valeur

Création de valeur pour nos employés
KPI: ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS

Création de valeur pour nos clients
KPI: SATISFACTION DES CLIENTS

Création de valeur pour la société
KPI: ÉMISSIONS DE CO_2

Création de valeur pour nos actionnaires

€3.110m
AVANTAGES DU PERSONNEL[1]

€703m
INVESTISSEMENT TOTAL[2]

€54m
RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT[3]

€338m
IMPÔT SUR LE REVENU PAYÉ[4]

€10.374m
CHARGES COMPTABILISÉES ENVERS LES FOURNISSEURS[5]

€10m
DONS[6]

€221m
DIVIDENDES ET RACHATS D'ACTIONS[7]

* Les chiffres incluent 100% de TVH et Belron.
1. Y compris les contributions sociales, les avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages.
2. Y compris les CapEx, les acquisitions de filiales et les remboursements de dettes de location.
3. Frais de recherche et de développement enregistrés par le groupe au cours de l'année de référence.
4. Payé dans les juridictions où les activités de D'Ieteren Group s'opèrent conformément aux lois applicables.
5. Champ d'application complet, à l'exclusion des transactions inter-sociétés.
6. Montant total des dons effectués au nom du Groupe à des organisations à but non lucratif au cours de la période de référence.
7. Payé en 2023.

Stratégie d'investissement

Investir - Origination

Notre ambition est de continuer à faire grandir notre Groupe grâce à de nouvelles plateformes internationales sélectives que nous pourrons développer à long terme. Nous avons une vision claire des secteurs dans lesquels nous voulons investir et nous cherchons à renforcer notre exposition aux secteurs qui bénéficient de tendances de croissance favorables à long terme ainsi qu'à des thèmes d'investissement clés.

Nous recherchons des entreprises dotées de positions de leadership et de modèles opérationnels durables. Notre approche consiste à identifier des entreprises différenciées qui occupent une position forte sur des marchés définis, avec la possibilité d'évoluer à la fois de manière organique et par le biais d'acquisitions synergiques. En tirant parti de notre stratégie d'investissement à long-terme, nous pouvons allouer des investissements continus à nos societés afin de financer des acquisitions, d'établir une nouvelle présence géographique ou de lancer de nouveaux produits ou services.

Les équipes de management de nos societés sont essentielles à notre modèle et à notre réussite. Avant toute transaction potentielle, nous nous efforçons toujours de passer le plus de temps possible avec la direction afin de construire une relation et de tester la compatibilité en termes d'approche et de vision. La gestion et la dimension humaine sont probablement les éléments les plus importants de notre capacité à créer de la valeur à long terme.

Lorsque nous envisageons de nouvelles acquisitions au niveau de D'Ieteren Group, nous nous efforçons toujours d'acquérir le contrôle total ou conjoint des sociétés dans lesquelles nous investissons afin de pouvoir agir en tant qu'actionnaire actif. En tant que coactionnaires, nous avons l'habitude de travailler avec des partenaires à nos côtés et nous avons acquis des expériences positives en matière de partenariat avec des investisseurs privés, des familles et d'autres investisseurs à long terme.

Actionnariat actif

Notre modèle d'actionnariat actif s'articule d'abord autour d'une vision stratégique commune clairement définie. Dans chacune de nos societés, nous concevons avec la direction un plan de développement ambitieux (organique et non-organique) afin d'avoir un alignement commun sur la stratégie et la vision à long terme.

Nous avons ensuite des réunions régulières avec la direction pour évaluer les performances et échanger sur l'état et les progrès des différents projets pertinents. Notre volonté est de servir de caisse de résonance pour la direction, en encourageant des prises de position et des suggestions inspirantes et parfois stimulantes, de manière à enrichir les discussions et à obtenir de meilleurs résultats.

Nous offrons également un soutien ad hoc dans plusieurs domaines clés pour lesquels nous estimons avoir une expertise approfondie :

ACQUISITIONS – Nous aidons nos sociétés à réaliser des études de marché et à identifier des cibles potentielles, et nous pouvons les assister dans la réalisation d'acquisitions.

FINANCEMENT - Nous aidons la direction à concevoir la structure de capital optimale et à obtenir les financements potentiellement nécessaires avec les bons instruments, les bonnes échéances et les bonnes conditions.

TRANSFORMATION DIGITALE ET INNOVATION - Nous apportons un soutien ad hoc quand il s'agit de gérer de grands projets de transformation numérique et informatique, ainsi que de promouvoir et de mettre en place l'innovation en entreprise.

ESG - Nous jouons un rôle essentiel en aidant nos sociétés à élaborer leurs stratégies ESG, à mettre en œuvre les processus et les responsabilités nécessaires pour définir et suivre les KPI pertinents de chacune de nos societés. Nous les aidons aussi à préparer leur organisation à s'adapter à l'évolution du cadre réglementaire (par exemple, la directive CSRD).

LEADERSHIP ET CULTURE - Nous nous impliquons intensivement avec les équipes de management dans des domaines tels que le leadership et la culture afin d'enrichir et d'orienter une culture d'entreprise vertueuse et de développer les ressources internes grâce à la planification de carrière ou à l'élaboration de plans de succession. Nous proposons également à chacune des sociétés de notre portefeuille des plans de participation au capital fondés sur des actions afin d'harmoniser les mesures incitatives et de partager une partie de la valeur créée au fil du temps avec l'équipe de management.

Aperçu 2023



« L'environnement changeant des fusions-acquisitions que nous avons connu en 2023 pourrait donner lieu à des opportunités d'investissement intéressantes pour D'Ieteren Group. Nous poursuivons notre recherche de nouvelles plateformes de croissance, en consacrant plus de temps aux Services aux entreprises et à l'Industrie, des secteurs dans lesquels nous avons acquis une solide expertise. Nous restons globalement patients et disciplinés. »

NICOLAS SAILLEZ,
CHIEF INVESTMENT OFFICER

Origination

L'environnement macroéconomique en 2023 a été marqué par des taux d'intérêt élevés, une baisse progressive de l'inflation et une incertitude générale relié à l'impact sur l'économie réelle, ce qui a rendu l'évaluation des actifs difficile. Le nombre de fusions-acquisitions réalisées a diminué (en particulier sur le marché des LBO) et le marché des introductions en bourse est resté peu actif, ce qui a entraîné une augmentation de la durée moyenne de conservation des actifs par les sociétés de private-equity et une pression accrue en faveur de la cession d'actifs. Cette situation, combinée à des multiples de transaction plus raisonnables, pourrait donner lieu à des opportunités d'investissement intéressantes pour D'Ieteren Group.

Bien que nous n'ayons pas formellement changé d'orientation pour l'avenir, nous avons alloué davantage de ressources de notre équipe d'investissement aux Services aux entreprises et à l'Industrie, tout en essayant de trouver de nouvelles opportunités d'investissement pour D'Ieteren Group. Nous avons en effet commencé à réaliser qu'il existe des aspects et des dimensions communs dans les actifs de ces deux secteurs et que nous sommes bien armés pour mieux les comprendre, ce qui facilite notre analyse ainsi que toute future création de valeur. Nous ne cherchons pas à extraire des synergies des sociétés de notre portefeuille, mais plutôt à capitaliser sur notre expertise accumulée et à étendre le partage des bonnes pratiques entre elles (comme expliqué ci-dessous).

Nous avons donc continué à scruter le marché à la recherche d'opportunités qui correspondent à nos critères d'investissement et avons examiné près de 80 opportunités d'investissement pour notre Groupe. Nous avons également passé du temps à essayer de mieux comprendre le vaste écosystème de chacune des sociétés de notre portefeuille et à identifier des partenaires potentiels en vue d'opérations de fusions-acquisitions, et surtout à dialoguer avec leurs équipes de direction et/ou leurs actionnaires afin de construire des relations et d'ouvrir la voie à d'éventuels partenariats futurs.

Pour 2024, nous avons l'intention de poursuivre sans relâche nos recherches afin de trouver une plateforme de croissance supplémentaire pour D'Ieteren Group, en tirant parti de ce que nous percevons comme des conditions de marché plus favorables ainsi que de nos importantes liquidités disponibles.



Actionnariat actif

Nous avons continué à encourager nos équipes de management à identifier et à réaliser des acquisitions complémentaires, que nous qualifions d'acquisitions à faible risque et synergiques dans le cœur de métier. (Plusieurs transactions ont eu lieu)

Au cours de l'année 2023, nous avons également eu plusieurs occasions de travailler activement avec les équipes de management de Belron et de PHE sur leur structure de capital et sur la notation de leur dette. Ces différents projets ont permis à Belron d'être promue au statut Investment Grade chez S&P (BBB-) et d'obtenir pour la première fois une notation de crédit similaire de Fitch (BBB-). S&P a également relevé la notation de crédit de PHE à BB-, tandis que Moody's a relevé sa perspective à positive.

En avril 2023, Belron a contracté un nouvel emprunt à terme de 6 ans en USD (€800m équivalent, SOFR+275pb/99,50% de décote d'émission initiale) pour financer un dividende versé à ses actionnaires et en décembre 2023. Belron a procédé au repricing de deux emprunts à terme en cours afin de tirer parti des bonnes conditions du marché et de la solide performance de l'entreprise. Pour PHE, le travail de préparation a commencé en 2023 et la transaction a été lancée en janvier 2024 avec un grand succès. Nous voulions au départ ne refinancer que les obligations senior garanties venant à échéance en novembre 2025 pour un montant de €580m, mais du a l'appétit des investisseurs, nous avons que nous avons décidé de refinancer l'ensemble de la structure de la dette de €960m avec un nouveau prêt à terme de 7 ans (Euribor+375pb, sans décote d'émission initiale).

2023 BOLT-ON ACQUISITIONS

Belron > 23, dont
- Marks Auto Glass (US)
- Advanced Glass Systems (US)
- New Angle Glass (US)
- Ellevi Servizi (Italie)
- Parabrisas de la Ribera (Espagne)
- Bilglasbolaget Avesta AB (Suède)

TVH > 3
- Wissink Trading (Pays-Bas)
- GB Global Business (Italie)

D'ieteren Automotive > 1
- Group Jennes (Belgique)

PHE > 3
- AD Basconia (Espagne)
- AD Masanes (Espagne)
- AD Egido (Espagne)

Un autre domaine de collaboration avec nos sociétés en 2023 a été l'organisation d'échanges de bonnes pratiques. Comme nous l'avons déjà dit, nous avons constaté qu'il existe des points communs dans les activités de nos societés pour lesquels il serait judicieux de favoriser et d'encourager les échanges. Notre équipe ESG avait déjà organisé ce type d'événements et notre intention est de proposer un forum aux différentes communautés d'experts afin qu'elles puissent établir des relations, se rencontrer et discuter. Nous avons testé pour la première fois notre concept lors d'un événement de deux jours « Best Practice in Logistics », où nous avons invité plusieurs membres experts de toutes nos sociétés à se présenter et à échanger sur le sujet. Le feed-back a été très positif et nous avons décidé d'étendre notre initiative à deux autres dimensions (Cybersécurité et Finance FP&A) pour lesquelles nous avons également organisé des événements en 2023. À l'avenir, nous avons pour ambition de poursuivre ces échanges de bonnes pratiques, d'inclure d'autres dimensions et d'encourager les communautés d'experts existantes à poursuivre leurs échanges.

Enfin, nous avons également organisé, avec chacune des sociétés de notre portefeuille, le DiGathering, un événement unique au cours duquel nous avons invité tous les cadres supérieurs et nos partenaires à une retraite de deux jours afin de créer un meilleur sentiment d'appartenance à notre Groupe, d'établir des liens ainsi que de célébrer les succès récents.



« Bien que notre stratégie ne consiste pas à rechercher des synergies dures entre nos sociétés, nous avons pris des mesures en 2023 pour favoriser les synergies « douces » sous la forme d'échanges de bonnes pratiques et de mise en place de communautés fonctionnelles, car elles sont toutes confrontées à des défis et à des opportunités similaires sur plusieurs thématiques. Ces initiatives ont été bien accueillies par nos sociétés et ouvrent la voie à une série d'autres initiatives. »

ÉDOUARD JANSSEN ,
CHIEF FINANCIAL OFFICER

Stratégie de développement durable

Nos engagements sociétaux en tant que société cotée

Notre engagement en faveur de l'environnement

Ambition : Promouvoir les valeurs environnementales dans l'ensemble des opérations du Groupe en s'engageant à réduire notre empreinte environnementale et celle de nos societés.

→ **Lire notre politique environnementale qui définit l'approche et les valeurs en matière de développement durable qui régissent l'équipe D'Ieteren Group.**

En 2023, le Groupe a obtenu la validation de son Science Based Target et a poursuivi son objectif de réduction, contribuant ainsi à limiter le réchauffement climatique à 1,5° au-dessus des niveaux préindustriels. Le Groupe a continué à informer ses employés sur leurs émissions liées aux voitures de société, à récompenser leurs efforts de réduction, et a accueilli plusieurs intervenants afin de parler de sujets, tels que la neutralité carbone ou l'économie circulaire.

D'Ieteren Group s'engage à réduire ses émissions absolues de gaz à effet de serre de scope 1 et 2 de 30% d'ici 2027, par rapport à l'année de référence 2021

En 2023 : D'Ieteren Groupe a réduit ses émissions de Scope 1 et 2 de 21% par rapport à l'année de référence 2021.

D'Ieteren Group s'engage à ce que toutes ses sociétés soient couvertes par un SBT validé d'ici 2027

En 2023 : 4 sociétés sur 6 se sont engagées envers la SBTi.

Notre engagement envers nos collaborateurs

Ambition : Offrir un environnement de travail sûr, épanouissant et stimulant pour permettre aux employés de donner le meilleur d'eux-mêmes et de réaliser leur plein potentiel.

→ **Lire notre Code de conduite qui régit le comportement de l'équipe D'Ieteren Group**

En 2023, le Groupe a proposé des formations à tous ses employés afin de répondre à leur demande de formation continue. Diverses formations ont été organisées, dont certaines en leadership animées par des coachs exécutifs et d'autres en interne dispensées par des membres de l'équipe D'Ieteren Group dans leurs domaines respectifs.

Notre gouvernance responsable

Ambition : Les thèmes ESG sont traités et supervisés à tous les niveaux de gouvernance.

En 2023, le Groupe a renforcé les rôles et les responsabilités de ses organes de direction sur l'ESG afin de garantir un niveau accru de gestion et de supervision.

- Au niveau du Conseil d'Administration, les performances et la stratégie ESG sont abordées au moins deux fois par an.
- Le Comité d'Audit est responsable de l'application de la directive (CSRD) et est régulièrement informé des progrès réalisés.
- Un Comité de Pilotage ESG composé du Comité Exécutif et de l'équipe ESG se réunit tous les mois pour discuter des développements stratégiques ESG au niveau du Groupe et du portefeuille.
- Un Comité de Pilotage CSRD composé des équipes ESG, Finance et Legal a été mis en place pour superviser la mise en œuvre de la CSRD.

Notre approche d'investissement responsable : Les critères ESG dans le cycle d'investissement

Ambition : L'approche d'investissement responsable de D'Ieteren Group couvre tous les aspects du cycle d'investissement.

Depuis 2020: Le Groupe est signataire des Principes pour l'investissement responsable des Nations unies.

→ **Lire notre Charte d'investissement responsable qui reflète notre engagement à inclure des critères ESG dans chaque phase de notre approche d'investissement.**



1. Recherche ciblée
- ESG comme thème d'investissement
- Exclusion sectorielle

2. Analyse ESG préliminaire
- Analyse de matérialité (recherche documentaire)
- Thèses d'impact

3. Due Diligence ESG

4. Conclusions de la DD ESG
- Risques / Opportunités
- Plan d'action

5. Actionnariat actif
- Analyse de double matérialité (y compris dialogue avec les parties prenantes)
- Feuille de route de durabilité
- Suivi des progrès
- Rapport annuel

Actionnariat actif

Soutenir la création de valeur pour les personnes, les clients et la société

Ambition : Nous aidons nos sociétés à atteindre l'excellence dans les domaines non financiers clés du Groupe et les soutenons dans la mise en œuvre d'un processus d'évaluation fiable dans chacun de ces domaines.

En 2023:

	Belron	D'Ieteren	Moleskine	D'Ieteren Immo	TVH	PHE
Engagement des employés	89,2%	83%	71%[2]	84%	85%	90%
Satisfaction des clients	84,7	S[3]: 56,2 AS[4]: 50,5	/	29,6	52,3[5]	B2B: 4,56/5 B2C: 4,61/5
Émissions de CO_2 (Scope 1 & 2)	-11,4%	+1,8%[7]	-18,5%	-8,9%	-4,5%	/

1. Les méthodes utilisées pour mesurer la satisfaction des clients et l'engagement des employés peuvent varier d'une société à l'autre. Les détails de la méthodologie utilisée figurent dans les informations non financières correspondantes.
2. Dans le cadre de l'enquête annuelle de satisfaction des employés qui a donné lieu à un score de 3,8/5 (5 étant le score maximal), contre 3,7/5 en 2022.
3. V : Ventes.
4. AV : Après-vente.
5. Incluant BEPCO pour la première fois.
6. Toutes les sociétés ont suivi la méthodologie du protocole GES pour le calcul de leur empreinte carbone.
7. Les données se réfèrent au périmètre historique des émissions de scope 1 & 2 de D'Ieteren Automotive. Les entités dans le périmètre sont : D'Ieteren Automotive, Centres D'Ieteren, Centre Porsche Anvers et Centre Porsche Bruxelles.

Soutenir nos sociétés dans leur démarche de développement durable

Ambition : Créer de la valeur pour toutes nos parties prenantes en accompagnant nos sociétés dans l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de développement durable adaptées à leurs secteurs et aux spécificités de leur organisation.

En 2023 : Conformément à sa mission visant à créer un impact significatif, le Groupe a continué à soutenir ses six sociétés dans le développement de leurs stratégies de développement durable, conformément à la nouvelle législation européenne, la directive CSRD.



DOUBLE MATÉRIALITÉ : En 2023, le Groupe a encouragé toutes ses entreprises à réaliser une analyse de double matérialité. Les enseignements tirés de l'analyse de double matérialité permettront aux sociétés de remettre en question leurs domaines d'attention actuels et les aideront à s'assurer que les aspects ESG les plus stratégiques sont intégrés dans leurs plans d'entreprise.

STRATÉGIE: Sur la base des résultats de l'analyse de double matérialité, nos sociétés adapteront ou lanceront leurs stratégies de développement durable au moyen d'une feuille de route basée sur un nombre de piliers stratégiques.

AMBITION : Pour chaque pilier stratégique, les sociétés définissent des objectifs quantitatifs afin de guider et de comparer leurs progrès d'une année à l'autre.

PROGRÈS : Les membres de l'équipe ESG de D'Ieteren Group, assistés par des gestionnaires en investissement, mènent régulièrement des entretiens avec leurs homologues des sociétés concernant les progrès réalisés en matière de développement durable et collaborent étroitement avec eux pour produire leurs rapports ESG. Les feuilles de route de durabilité des sociétés font également l'objet d'un suivi lors des réunions du Conseil d'Administration et des réunions mensuelles de revue des activités.

D'Ieteren Group ESG workshop

Le Groupe a accueilli les équipes Développement durable et Finance de ses sociétés pour la 6e édition de l'atelier ESG de D'Ieteren Group. Au cours de cette formation de deux jours, les participants ont abordé l'approche de leur societé en matière de développement durable ainsi que le reporting, en mettant l'accent sur la mise en œuvre des normes européennes de reporting en matière de durabilité (ESRS). Ils ont également travaillé à l'amélioration des processus internes afin d'améliorer la qualité des données ESG, et le déploiement d'une gouvernance ESG solide.

ESG Ratings

En 2023, D'Ieteren Group a obtenu :

- Un score « B » pour sa première participation au questionnaire du CDP sur le changement climatique.
- Un score de 11,5 attribué par Sustainalytics, démontrant un faible risque ESG.
- Maintien de son score AA auprès de MSCI.

Gouvernance

Structure de gouvernance de D'Ieteren Group

Conseil d'Administration

12 administrateurs • Tous non exécutifs • 6 indépendants - 30% de femmes - 57 Âge moyen

→ Comité Stratégique
Comité de Nomination et de Rémunération
Comité d'Audit

Comité Exécutif

Francis Deprez	Édouard Janssen	Nicolas Saillez	Amélie Coens
CEO	CFO	CIO	CLO

Équipe d'investissement

9 professionnels de l'investissement
Expérience en matière de capital-investissement, de services bancaires d'investissement, de gestion et de conseils

Équipe d'experts

10 experts
Spécialisés dans : droit, fiscalité, consolidation, communication financière et non financière, ESG, numérique

→ Comité d'Investissement
Comité de Gestion de Portefeuille
Comité de Pilotage ESG

D'Ieteren	Belron	Moleskine	TVH	PHE	D'Ieteren Immo
5 administrateurs nommés par le Groupe + CEO	10 administrateurs, dont 5 nommés par le Groupe, actionnaires minoritaires et CEO	5 administrateurs nommés par le Groupe + CEO	9 administrateurs, dont 3 nommés par le Groupe	6 administrateurs nommés par le Groupe + CEO et CFO	2 administrateurs nommés par le Groupe + CEO

→ Conseil d'Administration
Réunions mensuelles de revue des activités
Comité d'Audit
Comité de Nomination et de Rémunération

Conseil d'Administration

COMITÉ D'AUDIT

Nombre de membres : 4

Nombre de réunions : 6

Rôles et responsabilités :

Contrôler l'information financière de la Société et superviser les mécanismes de gestion des risques et de contrôle interne de la Société et de ses entités

Examiner les obligations de divulgation ESG de la Société ainsi que les risques et les opportunités ESG

COMITÉ DE NOMINATION ET DE RÉMUNÉRATION

Nombre de membres : 5

Nombre de réunions : 6

Rôles et responsabilités :

Présenter des recommandations au Conseil d'Administration concernant la nomination et la rémunération :
– des administrateurs non exécutifs
– du CEO de la Société

Sur la base des recommandations du CEO, présenter des recommandations au Conseil d'Administration concernant la nomination et la rémunération :
– des membres du Comité Exécutif
– des CEO et sociétés en portefeuille du Groupe

Examiner régulièrement les procédures, les principes et les politiques relatifs à la nomination et à la rémunération :
– des dirigeants de la Société
– des dirigeants des principales entreprises du Groupe

Assurer la coordination avec les Comités de Nomination et de Rémunération existants dans les principales filiales du Groupe

COMITÉ STRATÉGIQUE

Nombre de membres : 4

Nombre de réunions : 18

Rôles et responsabilités :

Examiner les priorités de développement du Groupe, analyser les stratégies et les objectifs à long terme du Groupe,

Examiner l'avancement des projets stratégiques, analyser les investissements et les désinvestissements futurs

Suivre l'évolution des activités du Groupe et préparer les points stratégiques qui feront l'objet de discussions et de décisions lors des réunions du Conseil d'Administration



« En 2023, D'Ieteren Group a poursuivi sa quête de pratiques de gouvernance améliorées. Trois nouveaux administrateurs indépendants ont été nommés, dont deux femmes. De plus, nous avons mis en place un modèle de gouvernance solide qui intègre les considérations ESG comme un axe stratégique, en responsabilisant les comités du Conseil d'Administration et en garantissent une action décisive au niveau du Conseil d'Administration. Par ailleurs, notre Comité Exécutif a été élargi à quatre membres, ce qui permet d'intégrer la diversité et de veiller ce que tous les thèmes importants pour l'entreprise soient couverts. »

AMÉLIE COENS
HEAD OF LEGAL

Comité Exécutif



Rôle

Le Comité Exécutif est principalement responsable du suivi et du développement des activités du Groupe, ainsi que de la préparation et de la mise en œuvre des investissements et des désinvestissements décidés par le Conseil d'Administration. Il est également chargé de superviser les ressources humaines, les finances, la communication financière et non financière, la trésorerie, les fusions et acquisitions, le développement durable, les questions juridiques et fiscales.

Le Comité Exécutif se réunit de manière hebdomadaire.

Équipe D'Ieteren Group



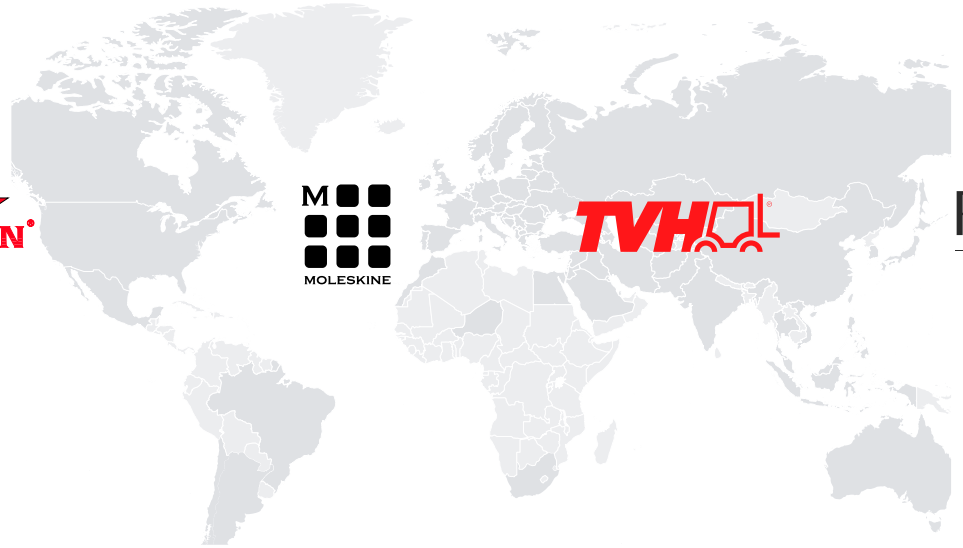
D'Ieteren Group se compose d'une équipe de 26 personnes, dont quatre membres du Comité Exécutif (le CEO, le CFO, le CLO et le CIO), une équipe d'investissement de neuf personnes, dix experts impliqués dans la finance, la communication financière et non financière, les questions juridiques, le numérique et l'approche ESG, et trois assistantes personnelles qui aident l'équipe ainsi que le Comité Exécutif.

Rôle

Les équipes d'investissement et d'experts soutiennent les sociétés du portefeuille sur différents aspects, notamment leur mission, leur ambition, leur stratégie, leur exécution, leur organisation, leurs collaborateurs et leur réinvention. Étant donné qu'il s'agit d'une thématique transversale, le développement durable a été intégré dans chacun de ces aspects. Pour ce faire, l'équipe de D'Ieteren Group agit comme un catalyseur pour créer de la valeur pour les employés, les clients et la société au sens large.

Les équipes d'investissement et d'experts sont également actives dans la préparation et la mise en œuvre de nouvelles opportunités d'investissement ainsi que de désinvestissements potentiels.

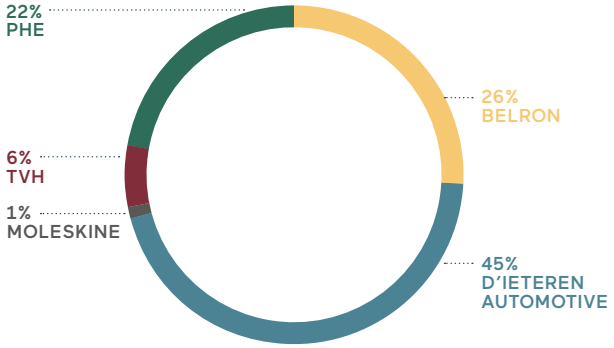
Développement de nos entreprises



D'Ieteren · BELRON · MOLESKINE · TVH · PHE — PARTS HOLDING EUROPE · D'Ieteren Immo

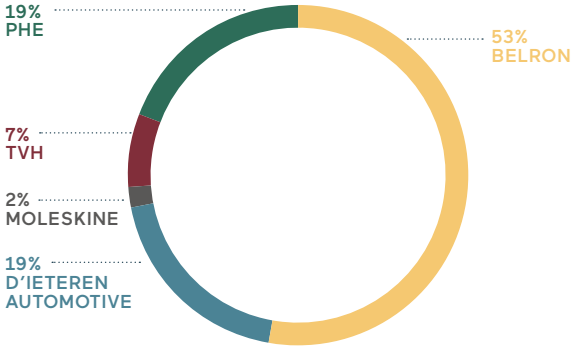
€11.662m

REVENUS, PART DU GROUPE



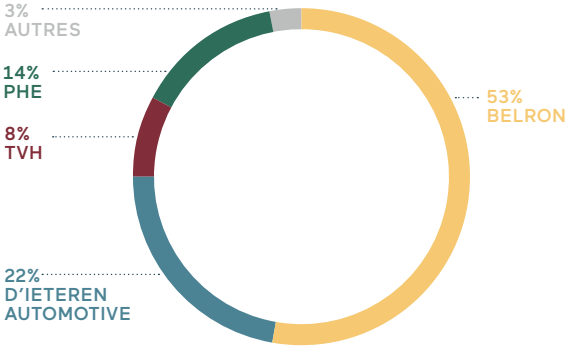
€1.184m

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ, PART DU GROUPE



€970,8m

BÉNÉFICE AVANT IMPÔT AJUSTÉ, PART DU GROUPE





Description de la société

D'ieteren Automotive est le distributeur officiel des marques Volkswagen en Belgique. L'entreprise distribue Volkswagen, Audi, SEAT, CUPRA, ŠKODA, Bentley, Lamborghini, Bugatti, Maserati, Rimac, Porsche et Microlino, sur le marché belge. Elle détient une part de marché substantielle de 24% sur le marché des voitures neuves. Les activités de D'ieteren vont au-delà de la vente de véhicules neufs, car l'entreprise est également présente sur le marché des voitures d'occasion, par l'intermédiaire de MyWay. Le réseau de distribution inclu à la fois des concessionnaires indépendants et des concessions appartenant à D'ieteren, ce qui garantit une expérience client étendue et transparente.

D'ieteren se consacre également à la fourniture de services après-vente complets et de réparations de carrosserie avec Wondercar, un concept innovant de réparation des véhicules visant à réduire les coûts de réparation et l'impact sur l'environnement en favorisant la réparation plutôt que le remplacement. En outre, elle s'est engagée dans l'offre de services de leasing et de financement par le biais de VDFin, une coentreprise avec Volkswagen Financial Services. Pour faire face à l'évolution du paysage de la mobilité, D'ieteren investit également dans des initiatives avant-gardistes.

Qu'il s'agisse de Lucien, qui répond à la demande croissante de vélos avec ses 20 magasins, ou de LabBox, qui propose des services de mobilité tels que des voitures partagées ou des applications de mobilité.

Stratégie

En tant que leader du marché, D'ieteren a poursuivi sa mission consistant à fournir des solutions de mobilité durables et fluides en Belgique. Dans une démarche stratégique visant à renforcer son activité principale de distribution et de vente au détail de voitures, la société a élargi son portefeuille en devenant l'importateur de marques complémentaires, dont Microlino, Maserati et Rimac. Cela a permis non seulement d'enrichir la gamme de produits, mais aussi de cibler des segments de clientèle jusqu'alors inexploités.

D'ieteren a adopté une approche proactive pour renforcer son offre de services après-vente, en y incluant une gamme plus étendue de voitures d'occasion, et de services mécaniques et de carrosserie, en particulier pour les véhicules plus anciens (plus de 4 ans) et les véhicules multimarques. Cette approche globale en matière de service permet à la société de proposer une gamme complète de services, en capitalisant sur différentes opportunités de profit tout au long du cycle de vie du produit.

L'un des piliers fondamentaux de la stratégie de D'ieteren est incarné par sa filiale EDI, qui occupe une position de leader sur le marché des stations de recharge privées et semi-privées. Depuis 2022, EDI a élargi son offre avec des panneaux solaires et des batteries domestiques, garantissant ainsi à ses clients une électricité sans émission de carbone. Toujours dans le domaine des nouvelles initiatives de mobilité, D'ieteren a lancé Lucien, une chaîne de magasins de vélos (électriques), et a soutenu Poppy, une société de partage de voitures active dans les grandes villes belges.

En réponse à une prise de conscience écologique croissante et aux demandes des clients, D'Ieteren a joué un rôle actif dans la promotion de l'électrification du parc automobile belge. Au cours de l'exercice 2023, la société a franchi des étapes importantes en vendant plus de 26 000 voitures électriques et en s'assurant une part dominante sur ce segment de marché de 28%.

Performance

D'Ieteren a affiché une solide performance dans un environnement difficile marqué par une reprise suite aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement mondiale. Malgré une volatilité importante et les incertitudes entourant les livraisons d'usine tout au long de l'année, D'Ieteren a su faire preuve de résilience.

La société a réalisé une performance notable avec une augmentation remarquable de 35% des immatriculations de véhicules utilitaires légers et une croissance substantielle de 30% pour les voitures particulières par rapport à 2022. Cela a permis à D'Ieteren d'atteindre une part de marché record de 24%.

Le paysage automobile belge connaît une électrification rapide, les BEV représentant 19,6% des nouvelles immatriculations de voitures au cours de l'exercice 2023, soit une hausse significative par rapport aux 10,3% enregistrés au cours de l'exercice 2022. Cette transition est soutenue par les politiques en matière de voitures de société et les mesures d'incitation fiscales. D'Ieteren s'est assurée la première place dans le segment des BEV avec une part de marché de 28,1% grâce à l'engagement précoce de Volkswagen en faveur des véhicules électriques, à une gamme diversifiée de modèles électriques et au soutien fourni par EDI pour faciliter la transition des moteurs à combustion vers l'électromobilité.

Au cours de l'exercice 2023, D'Ieteren a enregistré des résultats financiers solides avec un chiffre d'affaires net atteignant €5,3md, soit une hausse de 47% par rapport à l'exercice 2022. Cette croissance a été stimulée par une augmentation de 40% des volumes et par des effets de mix et de prix favorables. L'EBIT ajusté s'est élevé à €223m, soit 4,2% du chiffre d'affaires net, une amélioration de 10 points de base par rapport à l'exercice 2022, grâce à un contrôle efficace des coûts.

Malgré des investissements en cours dans LabBox, le flux de trésorerie s'est considérablement amélioré, principalement grâce à une approche ciblée sur les fonds de roulement, ce qui démontre la capacité d'adaptation et la résilience de la société dans des conditions de marché dynamiques.

La société a clôturé l'année avec un carnet de commandes bien rempli.

Principaux développements

- **Réseau de vente au détail :** D'Ieteren a renforcé son réseau de vente au détail, en lançant la mise en œuvre de CROSS, un nouveau système de gestion des concessionnaires axé sur l'efficacité numérique. Le déploiement de CROSS se poursuivra au cours de l'exercice 2024. En outre, l'acquisition de Jennes, un concessionnaire automobile situé le long de l'axe Bruxelles-Anvers, va permettre de renforcer les synergies et d'étendre la présence sur le marché.
- **Innovation et mobilité future :** L'engagement de D'Ieteren en faveur de l'innovation et de la mobilité future s'est poursuivi à travers LabBox, Poppy ayant connu une croissance significative de son chiffre d'affaires au cours de l'exercice 2023 grâce à l'expansion de la flotte et du nombre d'abonnés. La société EDI, active dans le domaine des stations de recharge et des panneaux solaires, a fait preuve d'un solide développement. Lucien a étendu sa présence avec l'acquisition de plusieurs magasins de vélos sur le marché belge.
- **Employés et clients :** Malgré un taux d'engagement des employés de 83%, qui reflète l'attention constante portée par D'Ieteren au bien-être de ses employés et la réalisation d'excellents résultats commerciaux et financiers, les scores de satisfaction des clients (NPS Ventes et Après-vente) ont été légèrement inférieurs aux attentes à cause de l'allongement des délais de livraison et des contraintes de capacité dans le service après-vente.

1. Y compris les redevances et les frais de gestion.











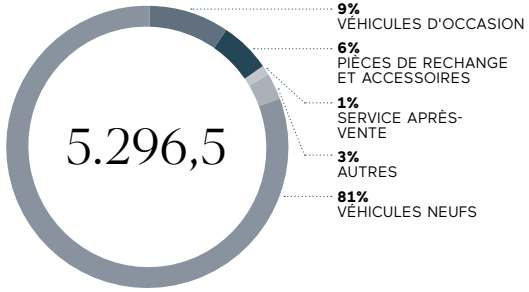


« Je suis particulièrement fier de ce que nous avons accompli en 2023 et j'exprime ma gratitude à nos clients pour leur fidélité indéfectible envers nos produits et services. Pour 2024, nous nous engageons à poursuivre le développement d'un écosystème de mobilité inclusif qui intègre à la perfection toutes nos offres, dans le but d'améliorer le parcours global du client. »

DENIS GORTEMAN,
CHIEF EXECUTIVE OFFICER

ÉVOLUTION DES VENTES PAR ACTIVITÉ

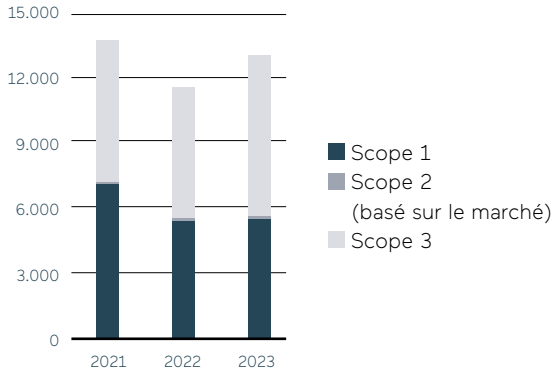
(€ millions)	2021	2022	2023
Véhicules neufs	2.615,1	2.893,2	**4.294,5**
Véhicules d'occasion	289,0	305,9	**449,2**
Pièces de rechange et accessoires	244,1	275,1	**319,2**
Service après-vente	56,5	54,5	**74,8**
Autres	34,2	80,9	**158,8**
D'IETEREN AUTOMOTIVE	**3.238,9**	**3.609,5**	**5.296,5**



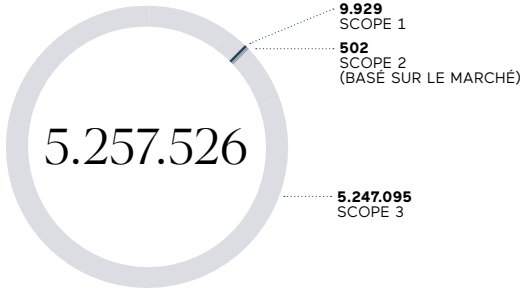
CHIFFRES CLÉS

(€ millions)	2021	2022[3]	2023
Véhicules neufs livrés (en unités)	92.732	89.469	**124.929**
Ventes externes	3.238,9	3.609,5	**5.296,5**
Résultat opérationnel *ajusté*[1]	102,7	146,5	**222,5**
Marge opérationnelle *ajustée*[1]	3,2%	4,1%	**4,2%**
Résultat *ajusté*, part du Groupe[1]			
avant impôts[2]	110,4	154,3	**210,7**
après impôts	78,7	106,1	**146,2**
Effectif (au 31 décembre)	2.081	2.269*	**2.762**

ÉMISSIONS DE CO_2 (T CO_2E) SCOPE HISTORIQUE



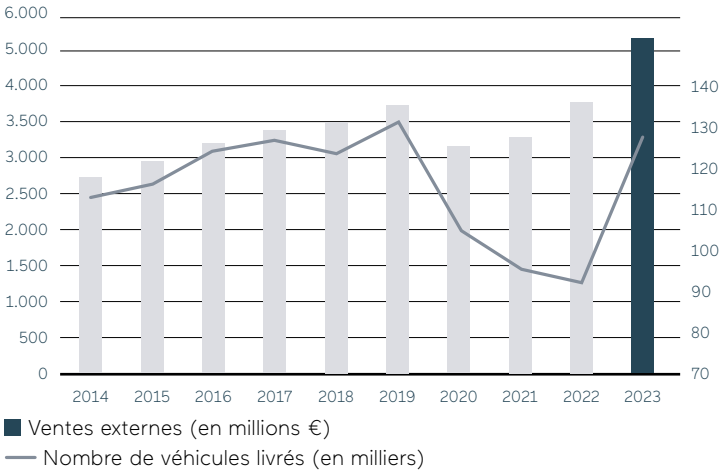
ÉMISSIONS DE CO_2 (T CO_2E) NOUVEAU CHAMP D'APPLICATION[4]



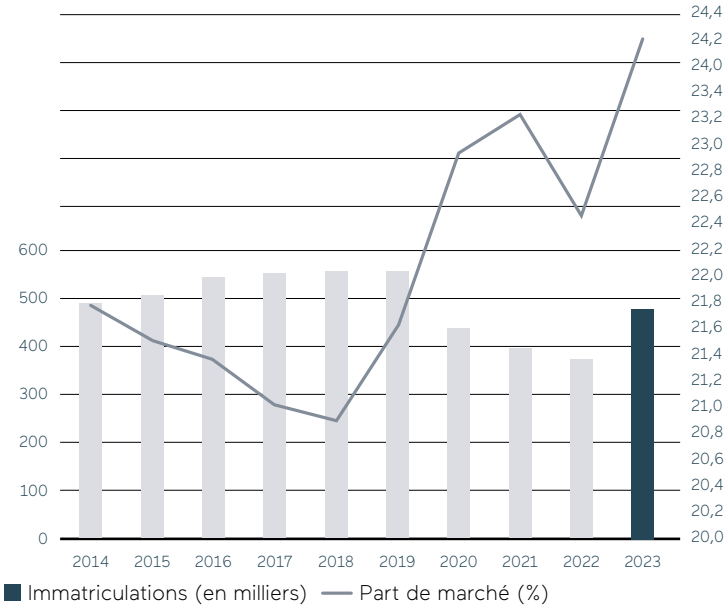
1. Après exclusion des éléments d'ajustement. Se référer aux cadres et définitions de la section sur la Mesures Alternatives de Performances (APM).
2. Le segment D'Ieteren Automotive n'inclut pas les activités Corporate et immobilières du Groupe.
3. Le résultat ajusté avant impôts, part du Groupe, inclut la part du Groupe dans le résultat ajusté avant impôts des entités mises en équivalence.
4. Depuis 2022, le champ d'application a été élargi pour inclure toutes les entités D'Ieteren Automotive entièrement consolidées. Les entités non consolidées, telles que Volkswagen D'Ieteren Finance (Vdfin), sont incluses dans la catégorie 15 du scope 3 de D'Ieteren Automotive : Investissements.

* Ajusté pour refléter l'amélioration continue de la collecte et du calcul des données.

VENTES ET NOMBRE DE VÉHICULES LIVRÉS



IMMATRICULATIONS DE VOITURES NEUVES EN BELGIQUE ET PART DE MARCHÉ DE D'IETEREN AUTOMOTIVE (NETTE)





Description de la société

Belron a pour objectif clair de « faire la différence avec un soin réel ». Leader mondial dans le domaine de la réparation, du remplacement et du recalibrage de vitrages de véhicules, Belron opère dans 39 pays sur 6 continents par l'intermédiaire d'entreprises détenues à 100% et de franchises, avec des marques numéro un sur le marché, dont Autoglass®, Carglass®, Lebeau Vitres d'autos®, Speedy Glass®, Safelite® AutoGlass, O'Brien® et Smith&Smith®. De plus, Belron gère les demandes d'indemnisation concernant les vitrages de véhicules et autres pour le compte des compagnies d'assurance.

CARGLASS®

Lebeau Vitres d'autos

Safelite AutoGlass

Speedy Glass

AUTOGLASS®

O'Brien

Smith&Smith SINCE 1875

Stratégie

Belron continue de faire la différence avec un soin réel pour ses clients, ses employés, ses actionnaires et la société en général. Il s'agit d'une mission commune à l'ensemble de l'entreprise, qui constitue la force motrice de toutes ses décisions.

Belron vise à réaliser une croissance continue en se concentrant sans relâche sur son activité principale, à savoir la réparation, le remplacement et le recalibrage des vitrages de véhicules, tout en proposant à ses clients des produits et des services à valeur ajoutée. L'entreprise reste à la pointe du marché du recalibrage des caméras de pare-brise, où elle s'est imposée comme le leader de l'industrie, avec une connaissance technique approfondie des tendances et des systèmes actuels et futurs, couvrant l'ensemble des exigences techniques en matière de recalibrage.

Sur le plan commercial, Belron continue de renforcer ses partenariats avec ses principaux fournisseurs et ses grands comptes afin de rester le premier choix des clients sur tous ses marchés.

Son programme de transformation en cours permettra d'améliorer davantage les processus et de tirer parti de la technologie pour offrir à ses clients et à ses employés une expérience encore meilleure, tout en permettant à l'entreprise de fonctionner plus efficacement et, ainsi, de poursuivre sa croissance.

Enfin, Belron continue de progresser dans son programme d'entreprise responsable basé sur ses piliers fondamentaux, à savoir Produits et services durables et Investir dans les personnes et la société. L'entreprise s'est engagée à préserver sa culture d'entreprise unique et ses valeurs de longue date.

Performance

2023 a encore été une très bonne année pour Belron, tant au niveau des résultats financiers que non financiers, malgré les difficultés liées à l'inflation et à un marché du travail tendu. Cela souligne une fois de plus la qualité du leadership de Belron et de ses employés et la solidité de son modèle opérationnel. Le chiffre d'affaires a atteint €6,05md, soit une augmentation de 8,5% en glissement annuel (11,1% à taux de change constant), principalement grâce à une forte croissance organique, à un taux de pénétration croissant du recalibrage et à de petites acquisitions complémentaires.

Grâce à une gestion efficace des coûts et à un effet de levier opérationnel, la rentabilité s'est encore améliorée avec un résultat opérationnel ajusté de €1.240m, soit une marge de 20,5%, en hausse de 226 points de base ou de €223m par rapport à 2022. La génération de trésorerie a également augmenté de manière significative avec un flux de trésorerie disponible de €714m pour l'année, soit une hausse de €415m en glissement annuel. À la fin de 2023, le ratio d'endettement financier net/EBITDA de Belron s'établissait à 2,95x, ce qui correspond au niveau de fin 2022, malgré le versement d'environ €1,5md en espèces à ses actionnaires à la suite d'un refinancement de dividende en avril et d'un dividende ordinaire en décembre.

En termes de volumes, Belron a réalisé 12,8m de remplacements et de réparations de vitrages automobiles (VGRR), ce qui représente une augmentation de 2,1% en glissement annuel. De plus, la pénétration croissante des systèmes d'aide à la conduite (ADAS) dans le parc automobile devient un moteur de revenus toujours plus important pour Belron, qui continue à garantir la sécurité des conducteurs en investissant dans des formations, des processus et des outils de recalibrage adéquats. En 2023, l'entreprise a effectué 3m de recalibrages, soit 23% de plus qu'en 2022.

Belron a également progressé sur toutes les dimensions non financières, notamment en affichant un niveau de satisfaction des clients toujours élevé (NPS de 84,7), un taux d'engagement des employés de 89,2%, un taux de recyclage de vitrages automobiles de 97% et un montant de €8,9 millions reversé à ses communautés à travers le monde.

Principaux développements

- **Nouveau CEO** – Carlos Brito a succédé à Gary Lubner au poste de CEO de Belron en mars 2023.
- **Capacité des techniciens** - La rotation et la capacité des techniciens restent des thèmes prioritaires, avec des progrès significatifs réalisés en 2023, notamment aux États-Unis et en Allemagne, où les résultats encourageants des mesures prises tout au long de l'année ont commencé à se concrétiser.
- **Programme de transformation** - 2023 a été une année clé pour le programme de transformation de Belron, en particulier aux États-Unis, où plusieurs chantiers ont été lancés, tandis que le programme s'est également intensifié au Royaume-Uni et a commencé à être déployé en Europe et dans le reste du monde.
- **Validation des objectifs de réduction des émissions** - Les objectifs de réduction des émissions nettes à court et à long terme de Belron ont été validés par l'initiative Science Based Targets, avec un an d'avance sur le calendrier.
- **Notations** - Compte tenu de la solidité de son profil d'entreprise et de la constance de ses performances, Belron s'est vu attribuer une notation Investment Grade (BBB-) par S&P en avril et par Fitch en décembre.



« La culture de Belron est au cœur de ce qui fait la spécificité de cette entreprise. Au cours de ma première année en tant que CEO, j'ai constaté que nous accordions une attention constante à nos employés et à nos clients, ainsi qu'à la manière de les ramener en toute sécurité sur la route, tout en étant déterminés à améliorer et à développer nos activités. »

CARLOS BRITO
CHIEF EXECUTIVE OFFICER





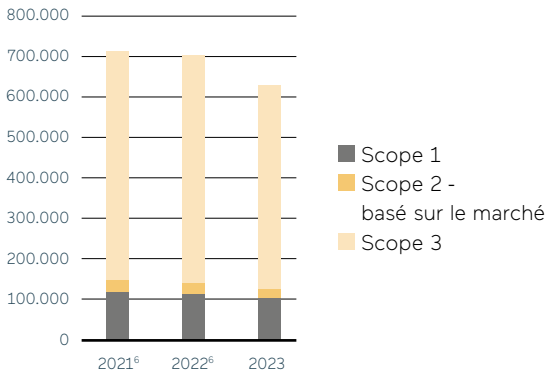


	2018	20193	2020	2021	2022	2023
VGRR[1] prime jobs (en millions)	12,2	12,3	10,7	12,2	12,6	12,8
NPS[2]	82,8	84,2	84,9	83,4	82,2	84,7

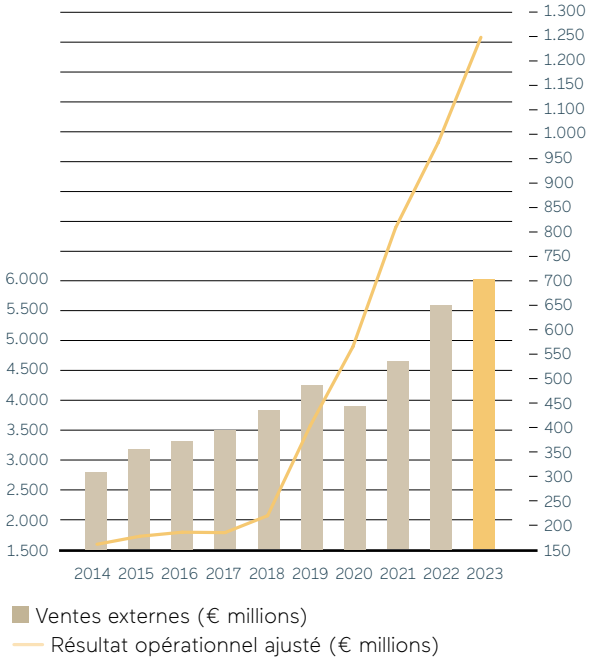
CHIFFRES CLÉS

(€ millions)	2014	2015	2016	2017	2018	2019[5]	2020	2021	2022	2023
Ventes externes	2.792,6	3.161,2	3.305,4	3.486,2	3.839,7	4.228,1	3.898,8	4.646,8	5.574,3	6.047,7
Résultat opérationnel *ajusté*[3]	165,1	182,0	190,7	189,8	225,7	416,4	583,9	836,0	1.016,7	1.239,5
Marge opérationnelle *ajustée*[3]	5,9%	5,8%	5,8%	5,4%	5,9%	9,8%	15,0%	18,0%	18,2%	20,5%
Résultat *ajusté*, part du Groupe[3,4]										
avant impôts	123,4	137,6	148,4	134,5	90,3	167,6	248,6	370,6	433,3	511,0
après impôts	94,3	112,2	122,6	116,0	74,9	116,5	178,3	272,1	309,6	404,3
Effectif (au 31 décembre)*	25.204	26.390	26.340	28.994	30.567	29.121	25.784	30.328	30.598	32.444

ÉMISSIONS DE CO_2 (T CO_2E)



VENTES ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ (€ million)



1. Réparation et remplacement de vitrages de véhicules.
2. Net Promoter Score.
3. Après exclusion des éléments d'ajustement. Se référer aux cadres et définitions de la section sur la Mesures Alternatives de Performances (APM).
4. Participation moyenne dans Belron : 94,85% en 2017, 57,78% en 2018, 52,48% en 2019, 53,75% en 2020, 52,88% en 2021, 50,01% en 2022 et 50,20% en 2023.
5. Post-IFRS 16 à partir de 2019.
6. Afin de refléter l'amélioration continue du calcul des émissions de GES, les chiffres de 2022 ont été retraités

* Effectif à partir de 2021. Les données précédentes (2014-2020) sont calculées en ETP (équivalents temps plein au 31 décembre).





Description de la société

Moleskine est une marque emblématique et inspirante née de l'héritage d'un carnet de notes légendaire. Elle a pour ambition de donner libre cours au génie humain en couchant les idées sur le papier pour laisser s'exprimer la créativité et les connaissances en chaque individu et dans le monde entier. La gamme de produits comprend tout ce qui est nécessaire pour capturer ce génie humain et inclut des outils d'écriture, des agendas et des accessoires de lecture. Moleskine fait le lien entre la prise de notes analogique et numérique avec son système d'écriture intelligent « Smart Writing Set », son écosystème numérique d'applications, une plateforme numérique et des publications en ligne. La société vend ses produits dans le monde entier via une stratégie multicanal (commerce de gros, vente au détail, e-commerce et partenariats stratégiques). Moleskine est basée à Milan, en Italie, et possède des bureaux à Cologne, New York, Hong Kong, Shanghai et Tokyo.

Stratégie

Poursuivant son rôle de marque inspirante née de l'héritage d'un carnet de notes légendaire, Moleskine concrétise son objectif de donner libre cours au génie humain en couchant les idées sur le papier et dispose d'une base très solide de 10 millions d'utilisateurs. Moleskine veut continuer à satisfaire ses consommateurs les plus fidèles et à renforcer leur attachement à la marque grâce à des campagnes de communication innovantes et à de nouveaux produits. Tout en s'adressant à toutes les générations, elle accorde une grande attention à la génération Z, nos futurs consommateurs, qu'elle veut attirer avec une offre dédiée et le programme révolutionnaire « Moleskine Loves Student », qui lui servira de point d'entrée sur le marché. Moleskine atteint ses consommateurs grâce à une stratégie multicanal qui comprend à la fois des canaux indirects et des canaux directs vers le consommateur. Moleskine entrevoit un grand potentiel dans l'enrichissement continu de l'expérience d'achat et dans l'accélération de l'expansion de son propre réseau de vente au détail dans les zones géographiques clés à travers le monde. Enfin, Moleskine est convaincue que la créativité peut changer le monde et s'engage à promouvoir un changement positif avec son programme ESG et son partenariat avec la Moleskine Foundation.

Performance

En 2023, Moleskine a réalisé un chiffre d'affaires de €130m, soit une baisse de 9% par rapport à l'année précédente. L'année a été marquée par des pressions inflationnistes, une incertitude économique, des effets de change négatifs, une baisse des ventes et des politiques de déstockage prolongées chez de nombreux détaillants. De plus, en tant que leader de son marché, Moleskine a procédé à une augmentation de prix défensive et unique au secteur.

La pression sur les volumes s'est ressentie dans la catégorie principale des produits papier (qui représente 79% du chiffre d'affaires), tandis que les instruments d'écriture ont connu une croissance accélérée au cours de l'exercice 2023 (+27 %). Les sacs ont enregistré une baisse de chiffre d'affaires, bien qu'il s'agisse d'une gamme de produits plus concentrée, avec des ventes de déstockage conséquentes. Enfin, les produits d'écriture intelligents Moleskine ont enregistré une forte croissance à deux

chiffres, illustrant ainsi la trajectoire robuste des produits adjacents stratégiques et des produits numériques.

Compte tenu de l'environnement du marché, et malgré la croissance de plus de 20% du segment critique des produits gagnants (principaux comptes détaillants) sur les marchés clés - à l'exception d'un marché italien étonnamment faible - la région EMEA a limité sa baisse à -2%.

Les ventes aux États-Unis ont subi une pression accrue en raison de la poursuite du déstockage auprès de nombreux grands clients et de la sensibilité aux prix des places de marché en ligne.

Enfin, la région APAC a souffert du ralentissement du commerce de gros en Chine et au Japon.

Outre les turbulences rencontrées par le commerce de gros dans plusieurs zones géographiques, les partenariats stratégiques ont principalement subi les effets de réduction des budgets de cadeaux d'entreprise dans toutes les régions et ont diminué de €5m (-13 % en glissement annuel). Dans le même temps, les canaux stratégiques de vente directe aux consommateurs ont enregistré une croissance de 4% (6% dans les magasins en gestion propre).

Une gestion rigoureuse des coûts a permis une forte réduction de la marge brute et une augmentation de la marge Ebitda de 1,6 p.p. jusqu'à 25%, avec des taux de conversion de trésorerie exceptionnels de 80%.

Principaux développements

- Poursuivant sa mission de donner libre cours au génie humain en couchant les idées sur le papier, Moleskine a une fois de plus enchanté ses consommateurs les plus fidèles et sa communauté avec des collections haut de gamme, des expositions phares Detour et des initiatives renouvelées de la Moleskine Foundation en faveur du changement social.
- En prévision d'un retour à un environnement commercial normalisé, Moleskine entend poursuivre l'ascension de sa marque en plaçant ses clients au centre de sa stratégie, en se concentrant sur l'innovation, en s'adressant à toutes les générations, en affichant une croissance à deux chiffres ainsi que de bonnes performances économiques.
- Dans les canaux indirects, la croissance de Moleskine en 2024 sera soutenue par un déploiement accéléré d'assortiments de produits gagnants chez les grands détaillants, en offrant le dernier système de commande numérique à tous les clients.
- Après l'ouverture de 6 magasins permanents et de plusieurs pop-up stores en 2023, Moleskine est déterminée à poursuivre sa stratégie de vente directe aux consommateurs en ouvrant plusieurs nouveaux magasins dans des villes clés aux États-Unis, en Chine et au Japon.
- Des étapes importantes ont été franchies dans le « near shoring » de la chaîne d'approvisionnement et dans l'optimisation globale, et elles seront encore développées pour améliorer l'efficacité, l'agilité et les opérations de proximité avec les clients.
- Enfin, les critères ESG sont restés et resteront une priorité. Ainsi, les volumes de produits recyclés ont triplé, l'exécution de l'engagement de réduction de 42% des émissions de scope 1 et 2 de la SBTI a commencé, et une culture engagée et diversifiée a été maintenue.









« Malgré les difficultés rencontrées en 2023 à cause de l'importante inflation des coûts et de la hausse des prix qui s'en est suivie, nous avons des preuves évidentes que nos stratégies fonctionnent, comme le prouvent les résultats de nos canaux directs et l'augmentation de nos parts de marché sur des marchés clés tels que les États-Unis, la France et l'Allemagne.

En 2024, nous intensifions leur mise en œuvre et concentrons nos investissements sur l'exposition Detour à Milan pendant la semaine du Design, un déploiement à grande échelle du programme « Moleskine loves students » dans les universités italiennes et le lancement de la toute première campagne d'affichage, qui présente de manière créative l'importance de coucher les idées sur le papier. »

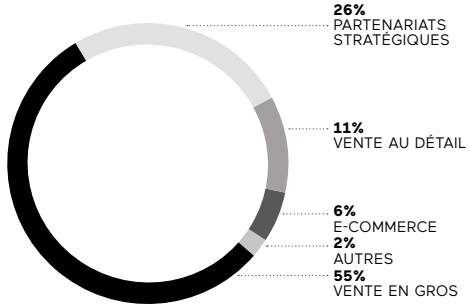
DANIELA RICCARDI,
CHIEF EXECUTIVE OFFICER



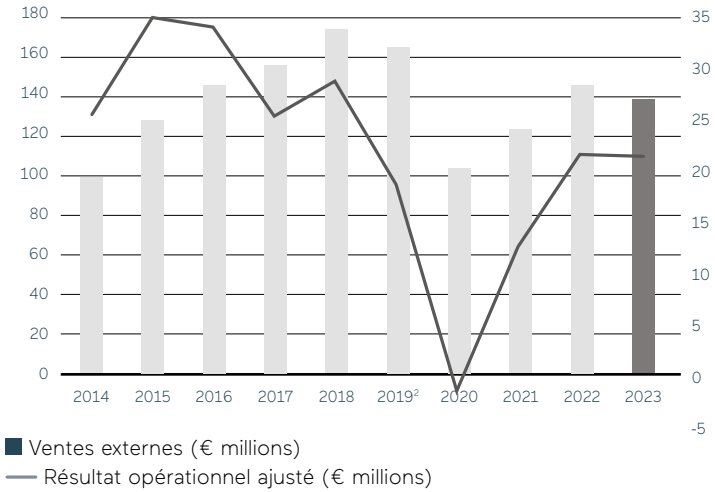
CHIFFRES CLÉS

(€ millions)	2014	2015	2016	2017	2018	2019[2]	2020	2021	2022	2023
Ventes externes	98,8	128,2	145,2	155,4	174,1	163,9	102,3	121,6	143,3	130,2
Résultat opérationnel *ajusté*[1]	25,3	34,8	34	25,2	28,6	28,9	-2,5	12,3	23,8	23,4
Marge opérationnelle *ajustée*[1]	25,6%	27,2%	23,4%	16,2%	16,4%	17,6%	-	10,1%	16,6%	18,0%
Résultat *ajusté*, part du Groupe [1]										
avant impôts	24,1	34,6	32,9	15,2	18,9	9,5	-13,5	1,6	12,8	2,2
après impôts	16,5	27,1	23,3	10,1	22,8	4,7	-14,1	-3,2	11,8	-2,5
Effectif (au 31 décembre)*	278	359	401	468	491	551	390	352	361	373

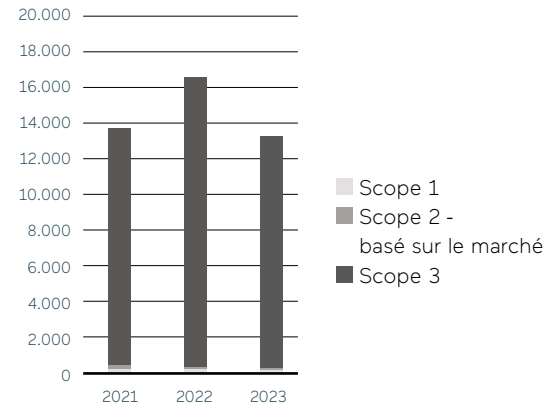
RÉPARTITION DES VENTES PAR CANAL DE DISTRIBUTION



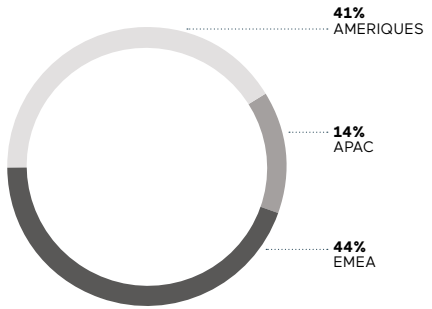
VENTES ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ (€ millions)



ÉMISSIONS DE CO_2 (T CO_2E)



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES



1. Après exclusion des éléments d'ajustement. Se référer aux cadres et définitions de la section sur la Mesures Alternatives de Performances (APM).
2. Post-IFRS 16 à partir de 2019.
*Effectif à partir de 2021. Les données précédentes (2014-2020) sont calculées en nombre d'employés (en fin d'année)



Description de la société

TVH est un important distributeur mondial indépendant de pièces détachées pour les équipements de manutention, de construction, industriels et agricoles. Cette organisation centrée sur le client n'a cessé de renforcer sa présence pour améliorer sa réactivité et sa capacité de service à la clientèle, passant d'un seul site belge en 1969 à plus de 90 succursales dans 28 pays à l'heure actuelle. Grâce à la fidélité de ses clients et à son envergure mondiale, TVH compte aujourd'hui des clients dans plus de 180 pays et a atteint des niveaux de qualité de service exceptionnels avec près de 95% des commandes expédiées le jour même.

Stratégie

En 2024, TVH a lancé son nouveau plan stratégique ambitieux « FORWARD28 », qui s'appuie sur les solides fondations posées au cours des dernières décennies. L'engagement à aider les clients à « avancer et grandir » en leur fournissant tous les produits et services nécessaires au bon fonctionnement de leur équipement n'a jamais changé.

L'ambition d'être un leader en matière de fourniture de solutions pour le marché des pièces détachées est centrée sur l'offre d'une expérience client unique. Cet objectif est soutenu par une disponibilité inégalée des références pour une large gamme de marques et de pièces de qualité, une proximité avec le client qui permet un service mondial de premier ordre, et une très grande connaissance technique des équipements et des produits afin d'aider les clients dans leur trajet de réparation ou d'entretien, soit de manière entièrement numérique, soit par l'intermédiaire d'une équipe de service à la clientèle qui communique dans la langue du client.

La croissance rentable et durable viendra de différents marchés et régions. La croissance est essentiellement stimulée par le renforcement de la position de leader dans le domaine de la manutention et de certains équipements de construction. Une croissance accélérée est attendue dans divers segments des équipements de construction, tels que les chariots télescopiques et les petites machines de terrassement, où TVH a pour ambition de devenir le plus grand acteur indépendant du marché des pièces détachées grâce à une croissance organique forte et continue et à son rôle de consolidateur actif sur le marché.

Performance

2023 a été une année qui a mis à rude épreuve la résilience de l'organisation TVH. Après un très bon début d'année, TVH a été victime d'une cyberattaque mi-mars. La société a donc été contrainte d'arrêter la plupart de ses systèmes, ce qui l'a empêchée de fonctionner pendant près de quatre semaines. Depuis le rétablissement des opérations, les ventes sont rapidement revenues à des niveaux plus normalisés. Mais TVH a également subi des turbulences à cause d'une croissance plus faible des volumes, d'effets de change fortement négatifs et d'une perte de chiffre d'affaires dans la région de la CEI.

Malgré ces turbulences, TVH a réussi à réaliser une performance correcte, avec un chiffre d'affaires de €1.607m, soit une

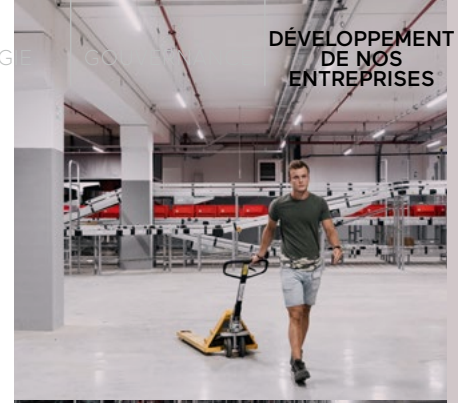
baisse de -0,9% par rapport à 2022, et un résultat opérationnel ajusté de €218m, ce qui représente une baisse de -16,1% par rapport à 2022. Cette baisse est principalement due à la perte d'activité et à l'augmentation des charges d'exploitation, aussi bien au niveau des frais de personnel que des frais généraux et administratifs. La conversion des liquidités s'est traduite par un flux de trésorerie disponible ajusté positif de (€86m), grâce à un meilleur contrôle du fonds de roulement, compensé par d'importantes dépenses d'investissement pour permettre une croissance rentable et soutenue.

La baisse du chiffre d'affaires est due à la croissance organique plate et à une faible croissance externe (+0,7%), compensées par des effets de change négatifs (-1,6%). L'absence de croissance organique est principalement due à la cyberattaque et à la perte de chiffre d'affaires consécutive à la suspension des activités en Russie. En ce qui concerne les régions, EMEA et les Amériques ont enregistré une performance stable en glissement annuel, tandis que la région APAC a eu plus de difficultés à se remettre de la cyberattaque. Du point de vue du marché, le marché principal de la manutention a subi une légère baisse, mais le marché des équipements de construction a encore connu une croissance impressionnante à deux chiffres malgré les diverses turbulences. L'approche centrée sur le client de TVH reste un pilier essentiel de l'organisation, ce qui se traduit par un score NPS[1] de 52,3.

Principaux développements

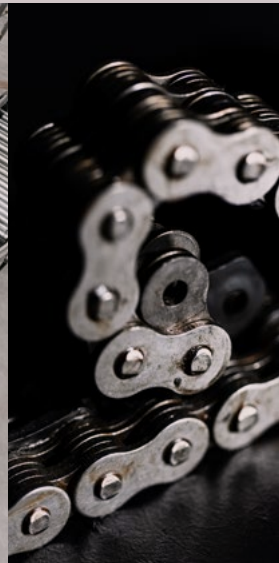
- Les investissements dans le développement d'une offre de petit matériel de terrassement donnent manifestement des résultats positifs, car TVH a une fois de plus enregistré une solide performance, avec une croissance de 17% en glissement annuel dans ce segment.
- La stratégie ciblée de TVH en matière de fusions-acquisitions s'est traduite par l'acquisition de Wissink Trading, un spécialiste néerlandais du vitrage et des cabines pour les engins de construction, et de GB Global Business, un distributeur italien de pièces détachées pour équipements de construction.
- TVH a continué à investir dans des projets de croissance tels que la finalisation de l'extension de l'entrepôt WB3 (Waregem), qui double la capacité des blocs sélecteurs automatisés et triple la capacité de prélèvement. Parmi d'autres projets d'infrastructure importants, il y a le démarrage d'un nouveau centre de distribution de 50.000 m² à Waregem et les investissements réalisés dans deux nouveaux centres de distribution régionaux en Afrique du Sud (Durban et Johannesburg).
- Innovatis, le programme de transformation numérique, a également bien progressé tout au long de l'année. Les trois nouvelles plateformes d'e-commerce électronique ont été lancées au niveau mondial et la migration des clients est en cours. Un nouvel outil de gestion des ressources humaines et un outil de gestion de la performance d'entreprise ont aussi été déployés au cours du quatrième trimestre 2023.
- Comme en 2022, TVH a obtenu la médaille de bronze EcoVadis en 2023.

1. Net Promoter Score, mesuré sur une base continue de 12 mois.







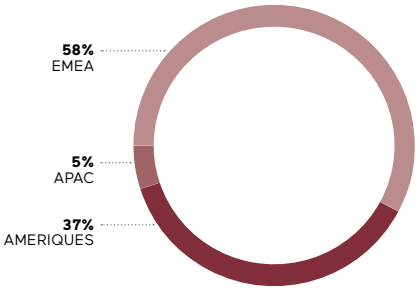




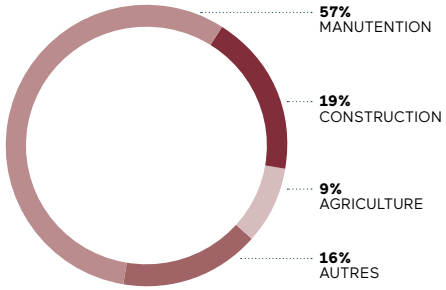
« En 2023, TVH a fait face à des défis d'envergure, dont une cyberattaque et des turbulences persistantes sur le marché des changes. Mais, en dépit de ces épreuves, nous avons pu aussi célébrer des réalisations majeures, avec le lancement de nos nouvelles plateformes d'e-commerce, la conclusion de nouveaux partenariats et notre rôle de sponsor principal du rugby belge dont nous sommes très fiers. Nous gardons une confiance inébranlable dans notre trajectoire vers une croissance rentable, propulsée par notre nouveau plan stratégique et l'engagement de nos employés à l'échelle mondiale. »

DOMINIEK VALCKE
CHIEF EXECUTIVE OFFICER

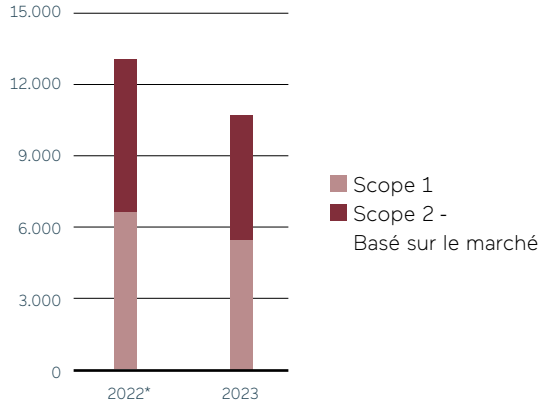
RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES



RÉPARTITION DES VENTES PAR MARCHÉ



ÉMISSIONS DE CO_2 (T CO_2E)



CHIFFRES CLÉS

(€ millions)	Q4-2021[3]	2022[4]	2023
Ventes externes	348,0	1.621,7	1.607,0
Résultat opérationnel *ajusté*[1]	47,8	259,8	217,9
Marge opérationnelle *ajustée*[1]	13,7%	16,0%	13,6%
Résultat *ajusté*, part du Groupe [1,2]			
avant impôts	18,6	98,9	74,8
après impôts	13,9	77,1	54,4
Effectif (au 31 décembre)	4.638	4.944	5.198*

1. Après exclusion des éléments d'ajustement. Se référer aux cadres et définitions de la section sur la Mesures Alternatives de Performances (APM).
2. La part de D'Ieteren Group dans TVH est de 40%.
3. TVH contribue aux résultats de D'Ieteren Group depuis T4-21.
4. Les chiffres de 2022 ont été retraités pour refléter la classification des charges liées aux paiements fondés sur des actions et aux autres plans d'intéressement à long terme en tant qu'éléments d'ajustement.

* Au 24 janvier 2024 en raison d'un changement de système RH.









Description de la société

PHE est un leader de la distribution omnicanale sur le marché indépendant de l'après-vente pour les pièces de rechange automobiles. La société est présente dans six pays d'Europe occidentale : la France, l'Espagne, l'Italie et le Benelux. Sa mission est de promouvoir une mobilité abordable et durable. Pour y parvenir, la société peut compter sur ses collaborateurs et sur son modèle opérationnel intégré et numérique, qui repose sur l'excellence logistique et une très forte densité de distribution.

Stratégie

La mission de PHE, qui consiste à « soutenir une mobilité abordable et durable », se concentre sur la livraison de la bonne pièce au bon moment et au bon prix à ses clients, afin de permettre la réparation plutôt que le remplacement des véhicules.

En se basant sur son modèle opérationnel omnicanal et vertueux, PHE vise à renforcer ses positions de leader de par sa présence géographique, avec une stratégie qui s'articule autour des trois principaux piliers suivants :

Premièrement, la croissance organique est stimulée par la croissance du marché grâce à un parc automobile croissant et vieillissant, à l'augmentation des réglementations, à la fréquence des opérations et à l'inflation technologique des pièces détachées. D'autre part, elle est également alimentée par des gains de parts de marché grâce à un assortiment toujours plus large permettant une meilleure disponibilité des produits (y compris l'offre de marques privées), une plateforme propriétaire de commande en ligne, divers services à valeur ajoutée permettant aux garages de s'adapter à un éco système en mutation via des formations, des outils et des données numériques, ainsi que des innovations continues (par exemple, l'institut AD pour la formation, Grup Eina pour l'assistance technique, ID Garages pour la réservation en ligne, la plateforme en ligne Autossimo de PHE et l'application interne de retour des produits).

Deuxièmement, PHE se focalise sur une amélioration de la rentabilité en tirant profit de son réseau de distribution et de logistique hautement efficace, en augmentant la puissance d'achat, en améliorant continuellement l'efficacité et la productivité et en augmentant la rentabilité des nouvelles zones géographiques.

Troisièmement, la société réalise sur les marchés existants des opérations de fusions-acquisitions à faible risque et à forte création de valeur, qui génèrent des synergies d'achat et des améliorations opérationnelles. En parallèle, elle surveille les opportunités de fusions-acquisitions similaires dans de nouvelles zones géographiques et/ou de nouvelles catégories de produits, renforçant encore ses positions de leader.

Performance

En 2023, le marché indépendant de l'après-vente (« IAM ») pour les pièces de rechange automobiles a poursuivi sa croissance malgré un ralentissement de l'inflation au deuxième semestre, démontrant ainsi sa résilience, ses moteurs de croissance structurels et offrant une visibilité fiable sur les opportunités futures (technologiques, de développement durable et autre).

Dans ce contexte, PHE a affiché de solides performances financières avec un chiffre d'affaires net en hausse de 13% pour atteindre €2,6md et un EBITDA[1] de €322m, soit +16,7% en glissement annuel et une légère amélioration de la marge de 12,2% à 12,6% au cours de l'exercice 2023. La croissance du chiffre d'affaires est attribuée aux perimètres organiques, avec une augmentation de +9,5% en glissement annuel (le segment France[2] ayant enregistré une croissance de +9,7% en glissement annuel et le segment International[3] de +9,4% en glissement annuel), et aux fusions-acquisitions[4] qui ont contribué à 27% de la croissance totale en glissement annuel. Cette performance est le résultat d'une gestion et d'une disponibilité ciblées des catégories de produits, de solides capacités d'achat, d'une stratégie commerciale cohérente qui se traduit par des gains de parts de marché et des opérations de fusions-acquisitions réussies.

Les fusions-acquisitions occupent une place centrale dans la stratégie de PHE, avec trois acquisitions réalisées en Espagne en 2023. En 2022, les acquisitions ont enregistré de très bons résultats, ce qui confirme une fois de plus la mise en œuvre réussie de la stratégie en matière de fusions-acquisitions.

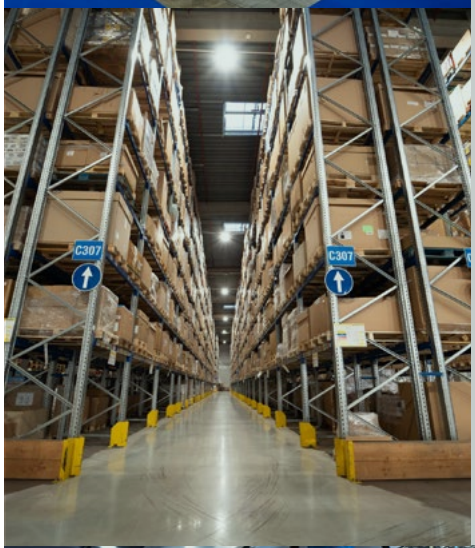
Dans l'ensemble, 2023 a été une année positive pour PHE. PHE a pu confirmer sa position de leader en France (B2B et B2C), en Espagne et en Italie, et a renforcé sa position dans le top 3 au Benelux.

Principaux développements

- **Notations :** en octobre 2023 et sur la base des bonnes performances de l'entreprise, PHE a vu sa notation relevée de BB- à B+ par S&P et a obtenu une perspective positive sur sa notation B2 par Moody's.
- **Financement :** Vers la fin de l'année 2023, PHE a procédé au refinancement de son obligation senior garantie de €580m (juillet 2025) et de son obligation à taux variable de €380m (juillet 2027) par un emprunt à terme (Term Loan B) de €960m (janvier 2031), à un taux de EUR +375bps et un prix d'émission de 100%. La transaction a été clôturée avec succès le 6 février 2024.
- **Congrès AD – Marrakech mai 2023 sur le thème « Engagement 2027 » :** PHE a tenu son 5e Congrès AD qui est organisé tous les quatre ans par sa division française Réseau de réparation. L'événement a rassemblé quelque 3 900 participants, dont 60% de garages AD affiliés et 72 fournisseurs clés, pour quatre jours de partage des bonnes pratiques, de présentations de nouvelles technologies et de nouveaux produits ainsi que d'informations actualisées sur le marché et les activités.
- **Label 2024 « meilleur employeur » de Capital :** PHE a été classée 6e meilleur employeur (7e en 2023) et est restée pour la 9e année consécutive dans le top 20 des employeurs dans la catégorie du commerce de gros, soulignant la qualité de la gestion du personnel et des politiques sociales chez PHE.

1. Ajusté, post-IFRS 16 et post-Ifric SaaS.
2. Le segment France comprend : Light Vehicle France, Trucks, Oscaro, Central Purchasing Unit et les plateformes (Logisteo, Cora, PTNM et ACR)
3. Le segment international comprend : Doyen Group et Geevers (Benelux), Autodis Italia (Italie) périmètre organique, AD Parts Intergroup (Espagne) périmètre organique.
4. Les fusions-acquisitions comprennent en Espagne : AD Levante Parts, Auto recambios Vilber, Auto recambios Peñalver & Auto Industrial Basconia ; en Italie : AD Marche, Attrezzauto, Autodistribution Italia et Sarat ; en France : Fradis.







« 2023 a été une année positive pour PHE. Notre croissance organique a clairement surpassé la tendance du marché indépendant de l'après-vente, avec des gains de parts de marché évidents. Nos récentes acquisitions (2021-2022) ont très bien performé, tant en termes de chiffre d'affaires que de rentabilité. Nous avons poursuivi notre plan d'acquisition en Espagne, renforçant ainsi notre position de leader et notre partenariat avec AD Parts.

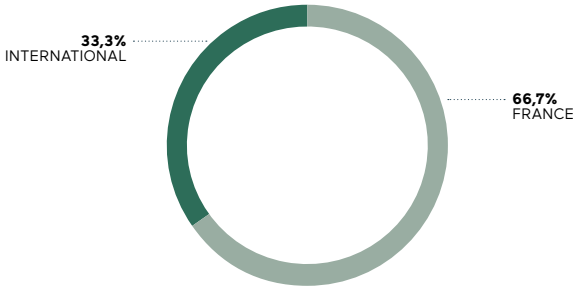
Nous sommes très fiers du travail accompli par nos équipes et abordons avec confiance l'année 2024. »

STÉPHANE ANTIGLIO
CHIEF EXECUTIVE OFFICER



VENTES PAR SEGMENT

	Août-Déc-2022[2]	2023
France	65,3%	66,7%
International	34,7%	33,3%

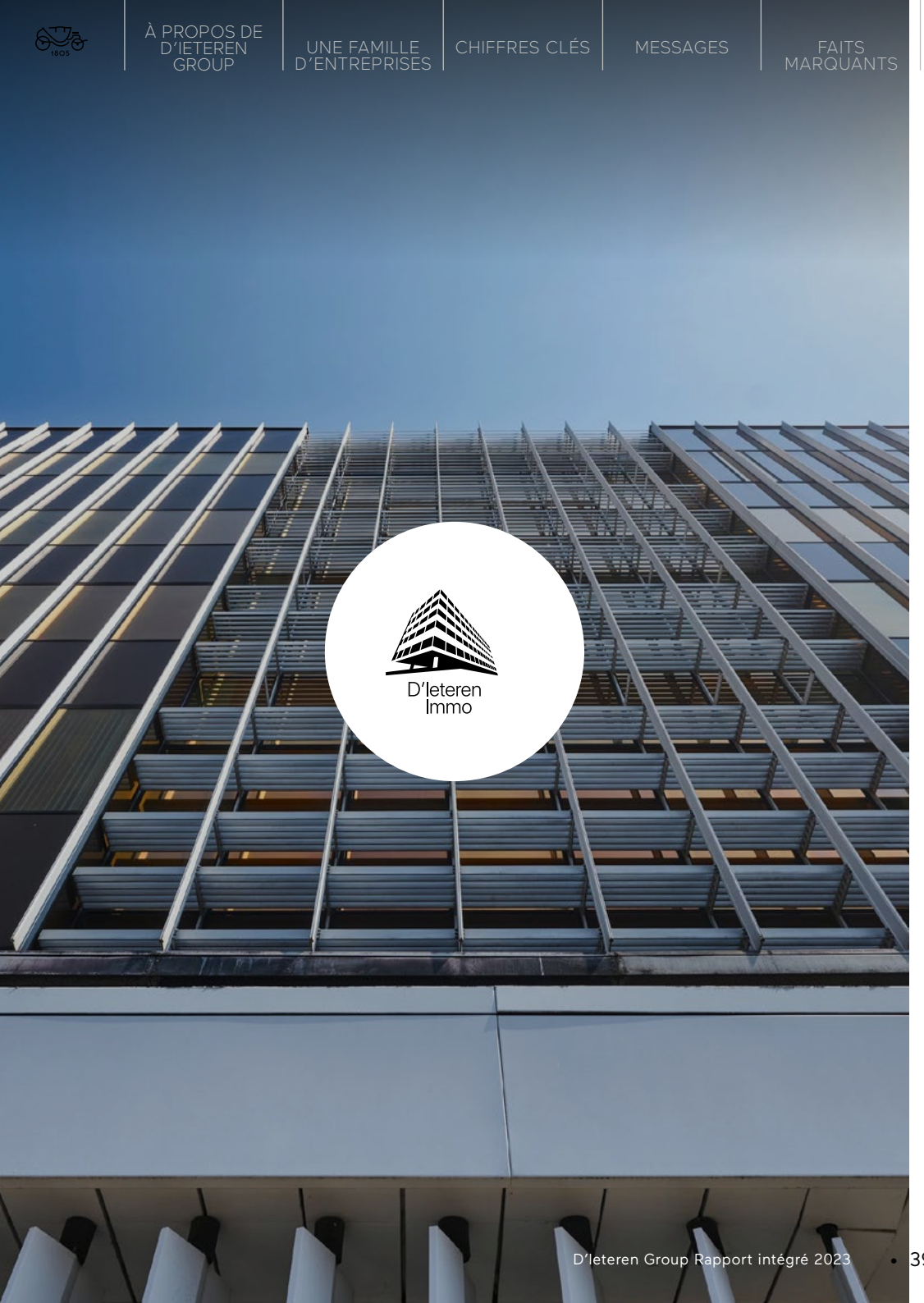


CHIFFRES CLÉS

(€ millions)	Août-Déc-2022[2,3]	2023
Ventes externes	961,8	2.556,9
Résultat opérationnel *ajusté*[1]	78,6	231,6
Marge opérationnelle *ajustée*[1]	8,2%	9,1%
Résultat *ajusté*, part du Groupe [1]		
avant impôts	46,3	137,6
après impôts	36,5	105,5
Effectif (au 31 décembre)	9.112	9.314

1. Après exclusion des éléments d'ajustement. Se référer aux cadres et définitions de la section sur la Mesures Alternatives de Performances (APM).
2. PHE contribue aux résultats de D'Ieteren Group depuis août 2022.
3. Les chiffres de 2022 ont été retraités pour refléter la finalisation de l'allocation du prix d'achat de PHE au premier semestre 2023 et la classification des charges liées aux paiements fondés sur des actions et aux autres plans d'intéressement à long terme en tant qu'éléments d' ajustement.





Description de la société

D'ieteren Immo est la société immobilière de D'ieteren Group en Belgique. D'ieteren Immo est responsable de la gestion des actifs immobiliers belges qui sont détenus par D'ieteren Group, dont la plupart sont occupés par D'ieteren Automotive. Ces actifs comprennent des bureaux, des ateliers, des concessions, des centres logistiques, des unités résidentielles, des parkings et des terrains. Une partie des activités porte sur la reconversion et la réhabilitation de sites qui ne sont plus utilisés par D'ieteren Automotive. En plus de gérer ses actifs immobiliers, D'ieteren Immo fournit des conseils immobiliers et toute une série de services aux locataires des biens en portefeuille.

Stratégie

La création de D'ieteren Immo en 2016 a été motivée par l'ambition de professionnaliser et de consolider l'ensemble des activités immobilières de D'ieteren Group en Belgique. D'ieteren Immo assure désormais le développement durable et à long terme des actifs immobiliers de D'ieteren Group qui, pour certains d'entre eux, appartiennent au Groupe depuis des décennies. Conformément aux valeurs de D'ieteren Group, la stratégie « investir et détenir » adoptée par D'ieteren Immo constitue le cœur de son approche durable.

D'ieteren Immo se positionne comme une société immobilière responsable qui continue d'innover afin de créer de la valeur à long terme pour toutes ses parties prenantes. D'ieteren Immo est convaincue que le développement durable n'est pas une simple option, mais une nécessité pour la préservation à long terme de la valeur du portefeuille. Il est essentiel de viser un portefeuille qui soit pérenne et attractif pour les locataires, tant du point de vue du développement durable que de la rentabilité.

D'ieteren Immo veut être un exemple dans la gestion durable des bâtiments existants et des nouveaux développements, en jouant un rôle de chef de file dans la transition vers une société durable. Pour ce faire, elle vise une réduction de son empreinte carbone grâce à une consommation d'énergie réduite, à un suivi plus intelligent, à la production d'électricité verte ou au stockage de l'énergie autoproduite, tout en étant attentive à la biodiversité.

Performance

La forte croissance des revenus locatifs en 2023 a été alimentée par l'une des périodes inflationnistes les plus marquantes observées depuis des décennies, ce qui a malheureusement aussi eu un impact sur les coûts de construction de divers projets de réhabilitation. Néanmoins, grâce à sa stratégie à long terme et durable, D'Ieteren Immo a continué à investir des montants importants dans de nouveaux projets et dans divers projets d'amélioration sur l'ensemble du portefeuille.

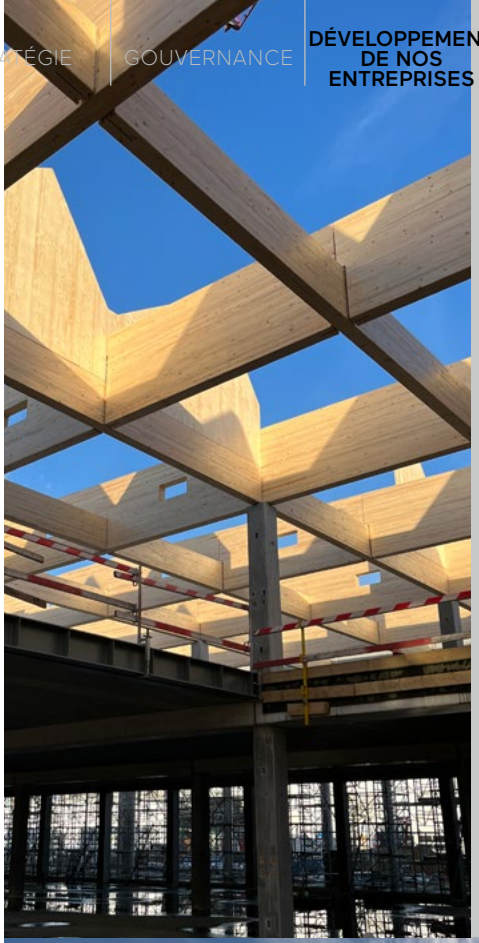
Le portefeuille à la fin de 2023 comprenait 37 sites contre 35 à la fin de 2022, suite à l'acquisition d'un terrain où un nouveau Centre Porsche sera construit d'ici 2026. Le portefeuille immobilier, réparti dans toute la Belgique, représentait une juste valeur marchande de €359m à la fin de 2023, générant un rendement locatif net (y compris les inoccupations[1]) de 7,1%[2]. En 2023, D'Ieteren Immo a pu augmenter ses revenus locatifs nets à €25,5m, contre €22,3m en 2022, principalement grâce à l'indexation des loyers et à de nouveaux contrats de location.

D'Ieteren Immo a continué à tenir sa promesse d'être un employeur de premier plan, puisque le score de satisfaction annuel des employés est resté élevé à 84% pour 2023. La société a innové en créant un groupe de réflexion pour l'organisation : le Forum Athena qui réunit huit membres représentatifs de l'équipe. Faciliter la vie de ses clients fait partie de la valeur ajoutée de D'Ieteren Immo, divers services ont d'ailleurs contribué à une amélioration du NPS qui est passé de 25 en 2022 à 29 en 2023.

Principaux développements

- **Projet Mobilis :** Les travaux de construction de « Mobilis » ont beaucoup avancé en 2023. Le site est actuellement préloué à environ 60% et diverses discussions sont en cours pour les espaces restants. Malheureusement, en raison de retards dus aux intempéries et à la complexité de la conception, la livraison commerciale est désormais prévue pour le troisième trimestre 2024.
- **D'Ieteren Park :** La réhabilitation du site « D'Ieteren Park » pour D'Ieteren Automotive est en pleine phase de construction. La construction de la « D'Ieteren House », le tout nouveau centre qui accueillera les différentes équipes de D'Ieteren Automotive, a démarré en mai 2023 et devrait être réceptionnée à la fin de l'année 2024.
- **Investissements :** D'Ieteren Immo investit énormément dans la nouvelle stratégie de vente au détail « Destination Porsche » de Porsche AG. Pour le Centre Porsche de Bruxelles, d'importants travaux de rénovation qui débuteront au deuxième trimestre 2024 et devraient s'achever au troisième trimestre 2025. En outre, D'Ieteren Immo a également acquis un terrain pour la construction d'un tout nouveau Centre Porsche à Liège.
- **Projet 50RM :** Le projet phare « 50RM » qui porte sur la réhabilitation du siège historique de D'Ieteren Group, suit lui aussi son cours. Les restrictions de conception initiales ont été clarifiées après diverses interactions avec les autorités régionales. L'objectif est à présent de finaliser la conception et de soumettre une demande de permis dans le courant de l'année 2024.

1. Le taux moyen d'inoccupation à long terme au 31/12/2022 s'élevait à 6,0%.
2. Rendement locatif net = le revenu locatif net de 2022 divisé par la juste valeur marchande du portefeuille au 31/12/2022.





« Grâce à la force de l'équipe, D'Ieteren Immo a pu traverser l'année 2023 avec succès. La bonne performance est aussi le résultat de notre portefeuille de qualité et des progrès réalisés dans des projets tels que Mobilis ou la D'Ieteren House. Ces deux exemples sont des projets clés qui rendent notre portefeuille pérenne et durable, afin d'offrir une valeur à long terme à nos parties prenantes. »

PAUL MONVILLE
CHIEF EXECUTIVE OFFICER



PORTEFEUILLE IMMOBILIER

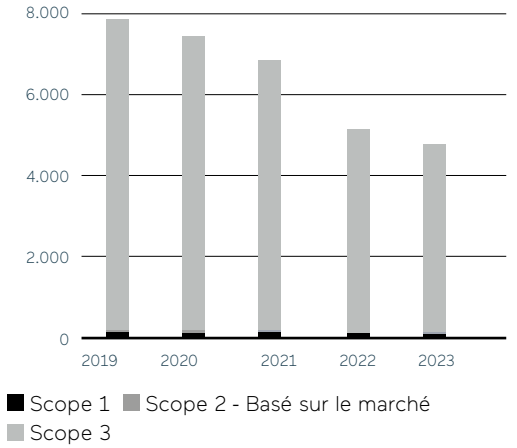
M²	2021	2022	2023
Parkings	455.205	452.390	453.240
Ateliers	73.607	71.126	71.126
Showrooms	46.482	45.259	45.259
Stockage	84.097	83.287	83.287
Bureaux	36.692	32.234	32.234
Locaux techniques / utilitaires	21.815	21.713	13.160
Unités résidentielles	5.293	5.293	5.493
Autres	156.354	153.246	175.965
TOTAL	**879.545**	**864.548**	**879.764**
dont couverts	296.808	291.804	292.854
SUPERFICIE TOTALE	**805.555**	**794.222**	**808.810**

44
COLLABORATEURS

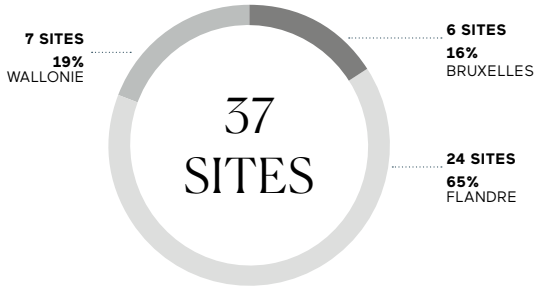
36%
FEMMES

64%
HOMMES

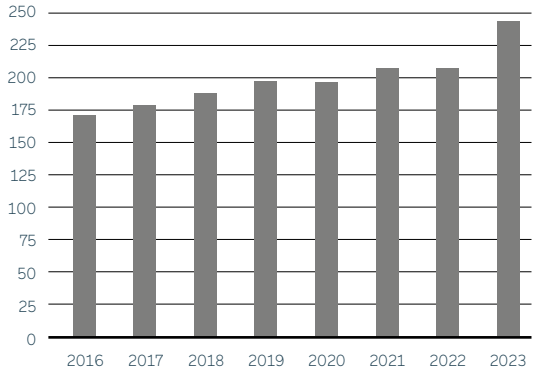
ÉMISSIONS DE CO_2 (T CO_2E)



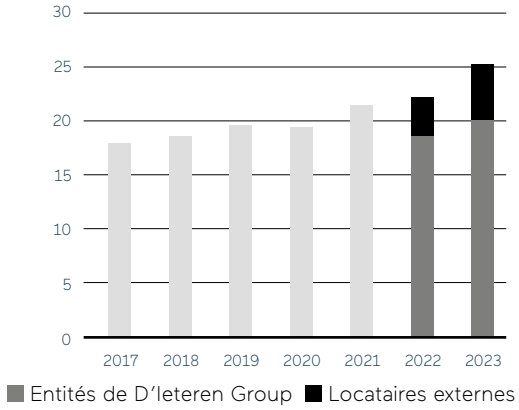
LOCALISATION



VALEUR COMPTABLE DU PORTEFEUILLE IMMOBILIER (€ millions)



REVENUS LOCATIFS NETS (€ millions)



Chiffres clés financiers

Résultats consolidés (€ millions)	**2014**	**2015**	**2016[1]**	**2017[2]**	**2018[2]**	**2019[10]**	**2020[10]**	**2021[10,11]**	**2022[10,11,16]**	**2023[10]**
Ventes externes	5.453,1	6.035,4	6.471,7	3.455,1	3.578,1	3.798,8	3.318,0	3.360,5	4.714,6	7.983,6
Ventes combinées[4]	5.453,1	6.035,4	6.471,7	6.941,3						
Ventes, part du Groupe[5]					5.799,6	6.017,7	5.413,6	5.956,9	8.161,6	11.662,3
Résultat opérationnel combiné *ajusté*[3,4]	198,6	248,5	281,1	300,9						
Résultat opérationnel *ajusté*, part du Groupe[3,5]					262,6	332,4	391,8	557,2	860,8	1.184,3
Résultat *ajusté*, part du Groupe :										
- avant impôts[3,5]	157,2	212,1	241,6	247,9	226,1	295,2	328,7	506,1	756,3	970,8
- après impôts[3]	144	186,5	215,3	194,8	182,2	211,6	228,8	366,5	548,5	733,3
Part du Groupe dans le résultat net de la période[6]	-11,1	130,7	49,9	112,6	1.048,0	66,1	138,8	252,4	332,7	504,7

Structure financière	**2014**	**2015**	**2016[1]**	**2017[2]**	**2018[2]**	**2019[10]**	**2020[10]**	**2021[10,11]**	**2022[10,11,16]**	**2023[10]**
Capitaux propres dont :	1.644,8	1.735,1	1.683,5	1.760,5	2.655,4	2.646,9	2.727,2	2.976,3	3.155,9	3.472,9
- Capital et réserves attribuables aux porteurs de capitaux propres	1.644,2	1,733,3	1.683,0	1.764,3	2.655,1	2.646,3	2.723,7	2.975,9	3.143,2	3.456,9
- Intérêts minoritaires	0,6	1,8	0,5	-3,8	0,3	0,6	3,5	0,4	12,7	16,0
Dette nette, part du Groupe[9]	559,9	534,5	952,7	946,3	87,3	477,7	310,4	1.592,3	3.453,9	3.201,8

Données par action	**2014**	**2015**	**2016[1]**	**2017[2]**	**2018[2]**	**2019[10]**	**2020[10]**	**2021[10,11]**	**2022[10,11,16]**	**2023[10]**
Part du Groupe dans le résultat *ajusté* net de la période[3,6,7]	2,29	3,32	3,92	3,55	3,32	3,88	4,22	6,80	10,19	13,73
Part du Groupe dans le résultat net de la période[6,7]	-0,2	2,38	0,91	2,05	19,12	1,21	2,56	4,68	6,18	9,41
Dividende brut par action ordinaire	0,80	0,90	0,95	3,80[8]	1,00	1,00	1,35	2,10	3,00	3,75
Capital et réserves attribuables aux porteurs de capitaux propres	29,73	31,34	30,43	31,90	48,01	47,85	50,10	54,74	57,81	64,36

Informations sur l'action[7] (€)	**2014**	**2015**	**2016[1]**	**2017[2]**	**2018[2]**	**2019[10]**	**2020[10]**	**2021[10,11]**	**2022[10,11,16]**	**2023[10]**
Cours maximum	37,7	37,6	45,2	45,9	40,1	63,1	68,6	175,7	183,0	191,8
Cours minimum	27,7	27,4	26,1	35,8	32,4	32,5	36,1	65,1	118,0	137,2
Cours au 31/12	29,3	34,4	42,0	37,5	32,9	62,6	67,8	171,6	179,2	176,9
Cours moyen	32,0	32,7	37,8	40,9	36,1	43,3	52,4	113,2	154,4	164,8
Volume journalier moyen (en nombre de titres)	40.302	43.418	47.723	39.457	42.142	54.800	48.005	44.534	66.569	45.899
Capitalisation boursière au 31/12 (en €m)	1.620,10	1.903,2	2.322,7	2.035,4	1.782,2	3.461,9	3.686,1	9.329,5	9.742,7	9.501,1
Nombre total d'actions émises	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	54.367.928	54.367.928	54.367.928	53.708.999

Effectifs[4] (au 31 décembre)	26.810	27.970	28.348	31.222	32.951	31.691	28.455	37.460[12]	47.349	50.161
Émissions de CO_2[14] Scope 1 et 2 (tCO_2e)							118	98	77	77
Émissions de CO_2[15] Scope 3 (tCO_2e)							83.268	89.594	82.687*	79.401

1. Inclut Moleskine à partir du 1er octobre 2016.
2. Belron est présentée dans les activités abandonnées entre le 1er janvier 2017 et février 2018. Mise en équivalence à partir du 7 février 2018.
3. Hors éléments d'ajustement.
4. Incluant Belron et TVH à 100%.
5. Les chiffres "part du Groupe" incluent la part du Groupe de chaque segment, et le résultat ajusté avant impôts, part du Groupe, inclut le résultat ajusté avant impôts des entités mises en équivalence.
6. Résultat attribuable aux porteurs de capitaux propres de D'Ieteren Group, conformément à la norme IAS 1.
7. Données calculées conformément à la norme IAS 33.
8. Comprend un dividende extraordinaire de €2,85.
9. Se référer aux cadres et définitions de la section sur les Mesures Alternatives de Performances (APM).
10. Post-IFRS 16.
11. Incluant TVH à partir de T4-21.
12. À partir de 2021, les données sur les effectifs ont été retraitées pour refléter l'amélioration continue de la collecte et du calcul des données. Les données sur les effectifs sont présentées en nombre de personnes au 31 décembre de l'année de référence.
13. Incluant PHE à partir d'août 2022.
14. D'Ieteren Group Holding.
15. Émissions des investissements, catégorie 15 du protocole GHG, plus de 99% des émissions du scope 3 de la Holding. Celles-ci comprennent les scopes 1 et 2 de Belron (part des capitaux propres), le scope historique de D'Ieteren Automotive pour FY-22 et le nouveau scope pour FY-23, Moleskine, D'Ieteren Immo et la part des capitaux propres de TVH. Pour plus d'informations, voir la non-financial disclosure.
16. Les chiffres de 2022 ont été retraités pour refléter :

1) la finalisation de l'allocation du prix d'achat de PHE au S1-2023 ;

2) la correction de la comptabilisation de certains avantages postérieurs à l'emploi dans les segments D'Ieteren Automotive et Belron ;

3) la reclassification des provisions liées aux plans d'intéressement à long terme (LTIP) des lignes « Provisions » et « Autres dettes » vers « Avantages du personnel » dans les segments D'Ieteren Automotive, Moleskine et TVH ;

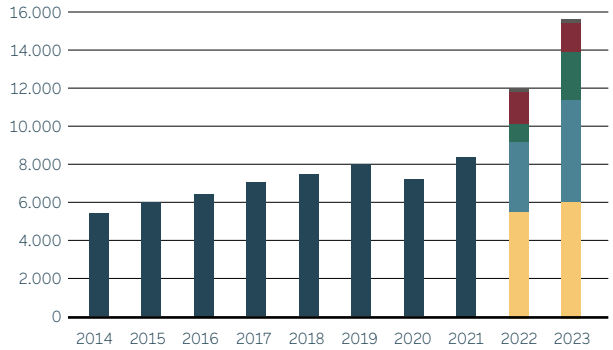
4) la reclassification des options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle vers les autres dettes dans le segment PHE ;

5) la reprise du produit d'impôts comptabilisé dans le segment D'Ieteren Automotive sur la provision LTI additionnelle comptabilisée en 2022 ; et

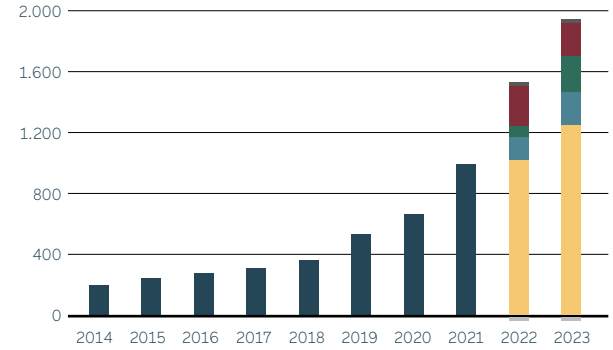
6) la classification des charges liées aux paiements fondés sur des actions et aux autres plans d'intéressement à long terme en tant qu'éléments d'ajustement dans les segments D'Ieteren Automotive, Moleskine, PHE, TVH et Corporate et Non alloué.

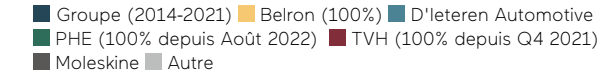
* Les chiffres de 2022 ont été retraités suite aux retraitements de TVH et de Belron dans leurs périmètres respectifs et pour refléter la part des capitaux propres de l'année sous revue

VENTES COMBINÉES
(en € million)

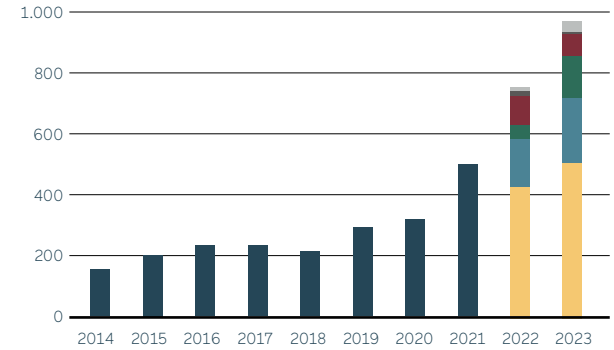


RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COMBINÉ *AJUSTÉ***
(en € million)

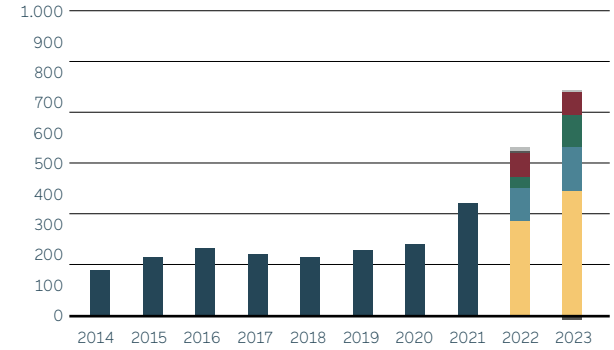




RÉSULTAT *AJUSTÉ*, PART DU GROUPE AVANT IMPÔTS**
(en € million)

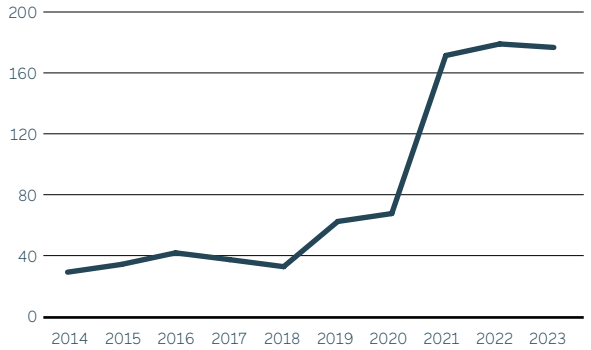


PART DU GROUPE DANS LE RÉSULTAT NET *AJUSTÉ***
(en € million)





COURS DE D'IETEREN DEPUIS 2014 (€)



* A partir de 2019, post-IFRS16
** Comme retraité pour refléter les décisions finales du Comité d'interprétation des IFRS® sur les accords de cloud computing.
*** Les chiffres de 2021 ont été retraités pour TVH afin d'améliorer la cohérence des méthodes comptables entre toutes les filiales, de refléter l'allocation du prix d'achat de TVH finalisée par le Groupe au second semestre 2022 et pour Belron afin de refléter un reclassement de -21,0 M€ d'honoraires d'intégrateurs de systèmes en relation avec le programme de transformation de l'entreprise du résultat ajusté aux éléments d'ajustement dans le segment Belron.

Rapport financier et de gestion 2023

Sommaire

45 Déclaration des personnes responsables
46 Résultats de l'exercice 2023
72 Etats financiers consolidés 2023
73 Compte de résultats consolidé
74 État consolidé du résultat global
75 État consolidé de la situation financière
76 État consolidé des variations des capitaux propres
77 Tableau des flux de trésorerie consolidé
79 Notes annexes aux états financiers consolidés
157 Rapport du Commissaire
162 Comptes annuels statutaires résumés 2023
165 Déclaration de gouvernance d'entreprise
166 Composition et mode de fonctionnement du Conseil d'administration et des organes de gestion et de contrôle
175 Diversité
175 Rapport de rémunération
179 Contrôles internes et systèmes de gestion des risques
202 Informations sur le capital
204 Déclaration d'information non-financière
205 D'Ieteren Group
215 - Informations liées au climat
220 - Taxonomie Européenne
227 Belron
245 D'Ieteren Automotive
280 PHE
289 Moleskine
305 TVH
315 D'Ieteren Immo
330 Notes supplémentaires et méthodologie
335 Rapport indépendant d'assurance limitée
336 Informations sur l'action

Contenu du rapport de gestion consolidé

46 Evolution des affaires, résultats et situation de la Société
165 Déclaration de gouvernance d'entreprise
166 Composition et mode de fonctionnement du Conseil d'administration et des organes de gestion et de contrôle
173 Dérogations au code belge de gouvernance d'entreprise
174 Diversité
105,175 Rapport de rémunération
179 Contrôles internes et systèmes de gestion des risques
202 Informations sur le capital
203 - Publicité des participations importantes (loi transparence)
203 - Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'OPA sur les titres de la Société
127 - Capitaux propres
204 Déclaration d'information non-financière
123 Gestion des risques financiers
144 Prestations fournies par le commissaire
147 Evénements postérieurs à la date de clôture

Déclaration des personnes responsables

Déclaration portant sur l'image fidèle donnée par les états financiers consolidés et sur le caractère fidèle du rapport de gestion.

Nicolas D'Ieteren, Président du Conseil d'administration, et Olivier Périer, Vice-Président du Conseil d'administration, attestent, au nom et pour le compte de la société D'Ieteren Group SA/NV, qu'à leur connaissance, les états financiers consolidés, établis sur la base des normes internationales d'information financière (IFRS) tel qu'adoptées par l'Union Européenne, donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de D'Ieteren Group SA/NV et des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion sur les états financiers consolidés contient un exposé fidèle sur l'évolution des affaires, les résultats et la situation de D'Ieteren Group SA/NV et des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Résultats de l'exercice 2023

Une solide performance principalement soutenue par D'Ieteren Automotive, Belron et la croissance et l'effet de consolidation chez PHE

Faits marquants de l'exercice 2023

D'Ieteren Group annonce une nouvelle année de forte croissance, principalement portée par D'Ieteren Automotive et Belron, ainsi que par une solide croissance et la contribution sur l'ensemble de l'année de PHE. L'indicateur clé de performance (KPI) du Groupe – le résultat consolidé *ajusté* avant impôts, part du Groupe[1] – a atteint €970,8m, soit une augmentation de 28,1% par rapport à 2022, avec Belron à 50,20% pour les deux périodes (€968,9m avec Belron à 50,01%). Sur une base comparable, en excluant PHE pour les deux périodes, le KPI a progressé de 17,1% en glissement annuel.

- Le résultat *ajusté* avant impôts de **Belron**, part du Groupe[1] a augmenté de 17,5% en glissement annuel pour s'établir à €511,0m, reflétant l'évolution solide du chiffre d'affaires malgré des mouvements de change défavorables et une forte rentabilité avec une amélioration de 226 points de base en glissement annuel de la marge opérationnelle *ajustée*[1] de 20,5%.
- **D'Ieteren Automotive**, stimulé par la reprise des niveaux de production et de livraisons de voitures, des gains de parts de marché et une gestion rigoureuse des coûts, a enregistré une croissance de 36,6% de son résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe[1] pour atteindre un niveau record de €210,7m. Le marché belge des voitures neuves[2] a augmenté de 30,2% en glissement annuel.
- **PHE**, consolidé depuis août 2022, a contribué pour €137,6m au résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe[1]. Cette performance s'explique essentiellement par un solide niveau d'activité, l'inflation des prix et une bonne maîtrise des coûts.
- **TVH** a enregistré un résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe[1] de €74,8m, soit une baisse de -24,4% en glissement annuel, essentiellement due à la cyberattaque du 19 mars qui a entraîné une interruption temporaire d'activité importante, et également due à des mouvements de change défavorables et à la discontinuation de l'activité en Russie.
- **Moleskine** a été impacté par un contexte de politiques de déstockage auprès des détaillants et plateformes d'e-commerce et de restrictions sur les budgets de cadeaux d'entreprise, sur fond d'incertitude économique persistante en 2023. En outre, les charges d'intérêt (envers le segment Corporate & non alloué) ont augmenté, et Moleskine a enregistré un résultat *ajusté* avant impôts de €2,2m, part du Groupe[1] en 2023 contre €12,8m en 2022. Les efforts continus en matière de contrôle des coûts se sont traduits par une marge opérationnelle *ajustée*[1] solide et en hausse, à 18,0%.
- Le segment **Corporate & non alloué** (comprenant les activités Corporate et immobilières) a enregistré un résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe[1] de €34,5m contre €10,7m en 2022, en grande partie grâce à la hausse des produits d'intérêts sur la position de trésorerie nette[3] de €915,9m, en excluant €272,4m de financement intra-groupe, contre €322,0m à la fin 2022.
- Le **flux de trésorerie[6]**, part du Groupe, a atteint €605,4m contre €49,0m en 2022, tous les segments contribuant à l'amélioration en glissement annuel, en particulier les résultats opérationnels de Belron, de D'Ieteren Automotive et de PHE, et des améliorations significatives du fonds de roulement chez Belron, D'Ieteren Automotive et TVH suite à la normalisation de la chaîne d'approvisionnement.
- D'Ieteren Group a obtenu la validation de ses objectifs de réduction des émissions de GES par la **Science Based Targets initiative (SBTi)**. Dans le cadre de ces objectifs, le Groupe s'engage à réduire les émissions absolues de GES des périmètres 1 et 2 de 30% d'ici 2027 par rapport à l'année de référence 2021, et à faire en sorte que 100% de son portefeuille soit couvert par un SBT validé d'ici 2027.
- Le Conseil d'Administration propose un dividende ordinaire brut de €3,75 par action pour l'exercice 2023 (contre €3,00 en 2022).

Il est à noter que les chiffres de 2022 ont été retraités. Les **retraitements** effectués comprennent principalement les éléments suivants :

- La finalisation de l'allocation du prix d'achat de PHE au premier semestre 2023 (voir la note annexe 26 des Etats financiers consolidés 2023 pour plus d'informations sur les ajustements apportés à la juste valeur provisoire des actifs acquis et des passifs repris à la date d'acquisition).
- La correction de la comptabilisation de certains régimes d'avantages postérieurs à l'emploi dans les segments D'Ieteren Automotive et Belron.
- La reprise des revenus fiscaux comptabilisés dans le segment D'Ieteren Automotive sur la provision LTI supplémentaire comptabilisée en 2022.
- La classification des charges liées au paiement fondé sur des actions et à d'autres plans d'intéressement à long terme en tant qu'éléments *d'ajustement*[1] dans les segments D'Ieteren Automotive, Moleskine, PHE, TVH et Corporate & non alloué.

Perspectives 2024

Pour 2024, D'Ieteren Group s'attend à ce que son résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe[1] **enregistre une croissance dans la partie moyenne à haute d'un pourcentage à un chiffre en glissement annuel**. Cette amélioration devrait être soutenue par poursuite de la croissance provenant des activités, et suppose qu'il n'y ait pas de nouvelle escalade des tensions géopolitiques ni d'autres événements majeurs imprévus et dans un environnement macroéconomique incertain.

Elle suppose des taux de change conformes aux taux en vigueur au 31 décembre 2023 et un intérêt économique de 50,3% dans Belron pour les deux périodes. Le chiffre comparatif pour 2023 est de €962,4m. Voir annexe pour les chiffres comparatifs 2023 de Belron, TVH et D'Ieteren Group à ces taux de change et une participation de 50,3% dans Belron.

Les performances financières suivantes sont attendues de la part des sociétés en portefeuille :

- **Belron**
  - Belron s'attend à une croissance organique[5] dans la partie moyenne à haute d'un pourcentage à un chiffre de son chiffre d'affaires en raison du prix/mix ainsi que de la pénétration accrue du recalibrage ADAS, sur fond de faible croissance des volumes et de taux d'inflation normalisé.
  - L'évolution du chiffre d'affaires, les améliorations de la productivité, les gains d'efficacité dans le cadre de la transformation et la baisse des coûts liés au programme de transformation devraient se traduire par une poursuite de l'amélioration de la marge opérationnelle *ajustée*[1] par rapport à 2023 (20,5% en 2023), sur la trajectoire de l'ambition de 23% en 2025. Les coûts liés au programme de transformation devraient s'élever à environ €90m, dont près de €35m en éléments *d'ajustement*[1] (2023 : €124,1m dont €57,0m en éléments *d'ajustement*[1].
  - Le flux de trésorerie[6] devrait rester à des niveaux élevés.
- **D'Ieteren Automotive**
  - Le marché belge devrait rester globalement stable, avec 480.000 nouvelles immatriculations (contre 476.675 en 2023).
  - Après une année 2023 record, les ventes de D'Ieteren Automotive devraient être soutenues par un carnet de commandes toujours élevé de véhicules neufs au premier semestre 2024, la visibilité restant limitée sur le second semestre.
  - La marge opérationnelle *ajustée*[1] devrait s'éroder légèrement par rapport aux 4,2% rapportés en 2023, étant donné que le mix va continuer à se normaliser et que les coûts de certains projets informatiques vont augmenter.
  - Le flux de trésorerie[6] devrait encore s'améliorer par rapport au niveau de €139,2m en 2023.
- **PHE**
  - PHE s'attend à une croissance organique[5] moyenne à un chiffre de son chiffre d'affaires grâce à des gains de parts de marché dans un environnement de normalisation des prix.
  - La marge opérationnelle *ajustée*[1] devrait rester stable par rapport à 2023 (9,1%) étant donné que la hausse du chiffre d'affaires pourrait être entièrement compensée par une inflation de certains coûts variables.
  - Les intérêts minoritaires liés à certaines des acquisitions de PHE devraient représenter environ €10m du résultat *ajusté* avant impôts de PHE, part du Groupe[1] (€8,9m en 2023).
- **TVH**
  - Le chiffre d'affaires devrait s'améliorer de manière organique[5] d'environ 10%, reflétant un environnement inflationniste normalisé et une reprise de la croissance des volumes par rapport à 2023 qui a subi l'impact de la cyberattaque.
  - Pour les mêmes raisons, la marge opérationnelle *ajustée*[1] devrait s'améliorer d'environ 100 points de base par rapport à 2023 (13,6%).
  - La génération de flux de trésorerie[6] devrait quelque peu diminuer par rapport aux €85,6m générés en 2023, en raison investissements de croissance.

- **Moleskine**
  - Le chiffre d'affaires devrait connaître une croissance à deux chiffres par rapport à 2023, plutôt orientée vers le second semestre de l'année.
  - La marge opérationnelle *ajustée*[1] devrait s'améliorer d'au moins 150 points de base, reflétant l'évolution du chiffre d'affaires et l'effet de levier opérationnel.

Principaux développements

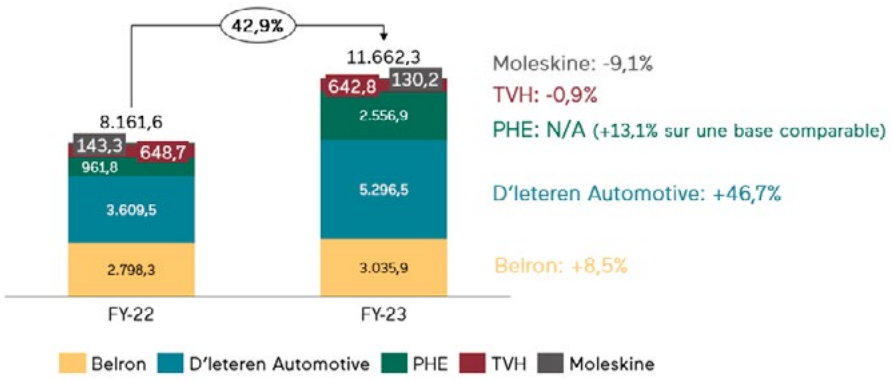
- En février 2023, PHE a clôturé la cession de Mondial Pare-Brise.
- En avril, Belron a alloué avec succès un nouvel emprunt à terme en USD de €800m équivalent qui, avec près de €300m de liquidités disponibles, a été distribué aux actionnaires de Belron. En avril également, S&P a relevé la notation de crédit de Belron à Investment Grade. En décembre, dans le contexte de l'amélioration des conditions du marché des capitaux et de la forte performance opérationnelle de la société, Belron a procédé au repricing de deux emprunts à terme en cours, distribué un acompte sur dividende ordinaire de €363m (€188m pour D'leteren Group) et s'est vu attribuer une notation Investment Grade (BBB-) par Fitch.
- En mai 2023, D'leteren Group a finalisé son programme de rachat d'actions à caractère solidaire pour un montant de €150m, qui avait débuté le 4 septembre 2019. D'leteren Group a annoncé un nouveau programme similaire de €100m en novembre 2023.
- En mai 2023 également, D'leteren Group et d'autres actionnaires ont acheté des actions supplémentaires de Belron auprès de l'Employee Benefits Trust.

  La nouvelle structure de l'actionnariat est la suivante :
  - D'leteren Group : 50,3% (intérêt économique moyen pour FY-23 : 50,20%)
  - CD&R : 20,4%
  - H&F, GIC et BlackRock : 18,2%
  - Management & Atessa : 11,0%.
- Après près de 8 ans, Arnaud Laviolette a pris sa retraite en tant que CFO du Groupe au 1er septembre 2023. Suite à son départ, Edouard Janssen a été nommé CFO du Groupe et Nicolas Saillez a été nommé CIO (Chief Investment Officer) du Groupe. Avec Amélie Coens (Chief Legal Officer), ils ont rejoint Francis Deprez au sein du Comité Exécutif du Groupe.
- En octobre 2023, compte tenu des solides performances opérationnelles de PHE, S&P a relevé les notations de crédit de PHE de B+ à BB-, avec des perspectives stables. Moody's a confirmé la notation de crédit B2, et a relevé la perspective de stable à positive.
- En janvier 2024, PHE a refinancé ses obligations en circulation par l'émission d'un emprunt à terme (Term Loan B) de €960m, avec une échéance de 7 ans.
- D'leteren Group a répondu pour la première fois au questionnaire sur le changement climatique du CDP. Le Groupe a obtenu la note B, ce qui témoigne d'une bonne gestion environnementale.

Synthèse Groupe

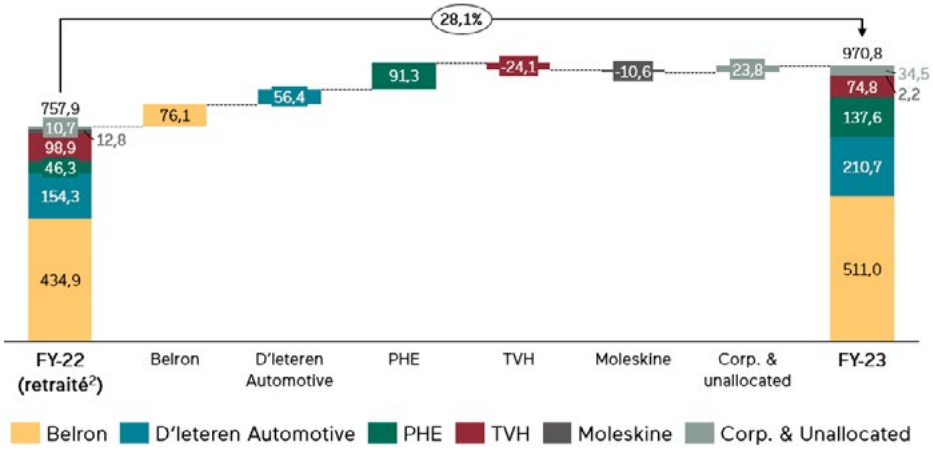
Le chiffre d'affaires consolidé selon les normes IFRS s'est élevé à **€7.983,6m (+69,3% en glissement annuel)**. Ce chiffre exclut Belron et TVH et inclut PHE à 100% pour l'ensemble de l'année contre cinq mois en 2022. **Le chiffre d'affaires, part du Groupe**[1] s'est élevé à **€11.662,3m (+42,9% en glissement annuel)** avec Belron à 50,2% pour les deux périodes.

Chiffre d'affaires, part du Groupe (€m)



Le **résultat consolidé avant impôts selon les normes IFRS** a atteint €612,9m (€388,8m en 2022). L'indicateur clé de performance, le **résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe**[1], s'est élevé à €970,8m, soit une augmentation de 28,1% par rapport à 2022, et une amélioration de 17,1% en excluant PHE (Belron à 50,2% pour les deux périodes).

Évolution du résultat consolidé *ajusté* avant impôts, part du Groupe[1] (€m)



La **part du Groupe dans le résultat net** s'est élevé à €504,7m (€332,7m en 2022). **Le résultat net *ajusté*, part du Groupe**[1]**,** s'est établi à €733,3m (participation de 50,20% dans Belron) par rapport à €548,5m (participation de 50,01% dans Belron) en 2022.

Le Conseil d'Administration propose un **dividende ordinaire brut de €3,75** par action. Si ce dividende est approuvé par l'Assemblée Générale des Actionnaires le 30 mai 2024, il sera versé le 13 juin 2024.

La position de trésorerie nette[3] **du segment « Corporate & non alloué »** s'élève à **€1.188,3m** à la fin 2023 (€915,9m hors financement intra-groupe de €272,4m) contre €634,9m à la fin de 2022 et €934,9m à la fin juin 2023.

Belron

€ m	2022 APM (mesures non-GAAP)[1]			2023 APM (mesures non-GAAP)[1]				
	Eléments ajustés	*Eléments d'ajustement*	Total	*Eléments ajustés*	*Eléments d'ajustement*	Total	*Var. % éléments ajustés*	*Var. % Total*
Volumes VGRR *(en millions)*	-	-	12,6	-	-	12,8	-	*2,1%*
Ventes externes	*5.574,3*	-	5.574,3	*6.047,7*	-	6.047,7	*8,5%*	*8,5%*
Résultat opérationnel	*1016,7*	*-155,8*	860,9	*1239,5*	*-169,9*	1069,6	*21,9%*	*24,2%*
Charges financières nettes	*-150,6*	*-198,2*	-348,8	*-222,6*	*-2,5*	-225,1	*47,8%*	*-35,5%*
Résultat avant impôts (PBT)	*866,5*	*-354,0*	512,5	*1018,0*	*-172,4*	845,6	*17,5%*	*65,0%*
PBT *ajusté*, part du groupe[1] (@ 50.01%)	*434,9*	-	-	*511,0*	-	-	*17,5%*	-

Chiffre d'affaires et résultats

Chiffre d'affaires

L'environnement économique en 2023 a été marqué par des pressions inflationnistes et des marchés du travail tendus. Belron a bien réagi à ces facteurs en prenant des mesures d'atténuation, notamment en matière de coûts et de prix.

Le chiffre d'affaires total de **Belron** (à 100%) **a augmenté de 8,5%** pour atteindre €6.047,7 en 2023. L'augmentation du chiffre d'affaires est due à une croissance de 2,1% des volumes (VGRR prime jobs), à un effet prix/mix favorable et à une contribution positive des recalibrages ADAS (taux de pénétration de 36,4%) et des VAPS (taux d'attachement de 22,1%).

La croissance du chiffre d'affaires se compose d'une **croissance organique[5] de 9,0%**, d'une contribution des acquisitions de 1,9% et d'un effet de change négatif de -2,4%.

Le chiffre d'affaires en **Amérique du Nord** (58% du total) a augmenté de 4,7%, ce qui correspond à une croissance organique[5] de 5,1%, à une contribution des acquisitions de 2,7% et à un effet de change négatif de -3,1%. Le chiffre d'affaires de la **Zone Euro** (29% du total) a progressé de 14,7% et se compose d'une croissance organique[5] de 13,9%, de 0,7% provenant des acquisitions et d'un effet de change de 0,1%. Le chiffre d'affaires dans le **Reste du Monde** (13% du total) a progressé de 12,5%, en raison d'une croissance organique[5] de 16,4%, d'une contribution des acquisitions de 0,5% et d'un effet de change défavorable de -4,4%.

Résultats

Le **résultat opérationnel** (à 100%) pour l'ensemble de l'année a progressé de 24,2% en glissement annuel pour s'établir à €1.069,6m, et le **résultat opérationnel *ajusté***[1] s'est amélioré de 21,9% pour atteindre €1.239,5m, ce qui implique une amélioration de la marge opérationnelle *ajustée*[1] de 226 points de base à 20,5%. Le montant total des dépenses dans le cadre du **programme de transformation** global représente €124,1m en 2023 (€122,7m en 2022), dont €57,1m ont été classés en éléments *d'ajustement*[1] (€53,0m en 2022), ce qui a conduit à une diminution des coûts de transformation *ajustés*[1] de -€2,7m en glissement annuel. Le programme continue d'enregistrer de solides progrès, avec le déploiement de plusieurs solutions opérationnelles au cours de l'année.

Les **éléments *d'ajustement***[1] au niveau du résultat opérationnel ont totalisé -€169,9m (voir section Alternative Performance Measurements – APM – pour plus de détails).

Le **résultat avant impôts** a atteint €845,6m (€512,5m en 2022).

Le **résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe**[1] a augmenté de 17,5% en glissement annuel pour s'établir à €511,0m sur une base comparable (en se basant sur une participation de 50,20% en 2022 et 2023).

Dette nette et flux de trésorerie

Le **flux de trésorerie**[6] (après impôts) s'est élevé à €713,5m (€298,8m en 2022). L'amélioration significative en glissement annuel du flux de trésorerie[6] s'explique en grande partie par :

- une amélioration de 18,6% (soit €235,9m) de l'EBITDA *ajusté*[1] ;
- une entrée de trésorerie liée au besoin en fonds de roulement contre une sortie importante en 2022, qui était due à la constitution de stocks sur fond d'inflation et de pressions dans la chaîne d'approvisionnement ;
- une diminution des dépenses d'acquisition par rapport à 2022 ;
- une baisse du coût de trésorerie des éléments *d'ajustement*[1], provenant essentiellement des coûts en trésorerie du programme de transformation.

Ces éléments ont été partiellement compensés par des charges d'intérêts en trésorerie plus élevées en raison de l'émission de nouvelle dette en avril 2023, par une hausse des impôts payés suite aux meilleurs résultats opérationnels et par des dépenses d'investissement plus élevées en raison du déploiement du nouvel équipement ADAS et de l'expansion de la zone de couverture.

La **dette financière nette**[3] de Belron a atteint €4.689,8m (100%) à la fin de 2023 contre €4.020,1m à la fin de 2022 et €4.537,0m à la fin du S1-23. L'augmentation de €669,7m depuis décembre 2022 s'explique principalement par les dividendes payés aux actionnaires de Belron (€1.448,7m, dont €761,0m à D'leteren Group) suite au financement additionnel opéré en avril 2023 et à l'acompte sur dividende ordinaire versé en décembre 2023, les passifs de location supplémentaires et le rachat d'actions aux participants du MRP, partiellement compensés par une forte génération de flux de trésorerie, le produit de la cession d'actions propres aux actionnaires existants et par l'impact favorable des taux de change sur la dette financière nette.

Le ratio de levier net de la dette senior sécurisée de Belron (ratio endettement Senior Secured[3]/EBITDA post-IFRS 16 pro forma[4]) a baissé à 2,95x à la fin décembre 2023 contre 3,03x à la fin juin 2023.

Développement durable

En 2023, Belron a continué à faire des progrès importants dans le retour des vitrages de véhicules usagés en vue de leur recyclage. Il a également augmenté son taux de recyclage des déchets de vitrages de véhicules à 97%, contre 89% en 2022 et 72% en 2021.

KPI de D'leteren Group[7] : Belron a obtenu la validation de ses objectifs de réduction des émissions de CO_2 à court terme (2030) et à long terme (2050) par la Science Based Targets Initiative (SBTi). En termes de satisfaction des clients, Belron a de nouveau obtenu un NPS de haut calibre à 84,7, soit une amélioration par rapport au score de 82,2 obtenu en 2022. L'enquête annuelle sur l'engagement des employés a révélé que 89,2% des personnes étaient activement engagées, contre 86,2% en 2022.

D'Ieteren Automotive

€mio	2022 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments ajustés	2022 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments d'ajustement	2022 Total	2023 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments ajustés	2023 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments d'ajustement	2023 Total	Var. % éléments ajustés	Var. % Total
Véhicules neufs livrés *(en unités)*	-	-	89.469	-	-	124.929	-	39,6%
Ventes externes	3.609,5	-	3.609,5	5.296,5	-	5.296,5	46,7%	46,7%
Résultat opérationnel	146,5	-0,6	145,9	222,5	-31,1	191,4	51,9%	31,2%
Charges financières nettes	-3,7	10,2	6,5	-15,9	-	-15,9	329,7%	-
Résultat avant impôts (PBT)	149,6	9,6	159,2	208,0	-33,4	174,6	39,0%	9,7%
PBT *ajusté*, part du groupe[1]	154,3	-	-	210,7	-	-	36,6%	-

Activités et résultats

Marché et livraisons

Le marché belge des voitures neuves a connu une forte reprise grâce au rétablissement des capacités de production et des livraisons aux clients finaux. En excluant les désimmatriculations dans les 30 jours[2], le nombre d'**immatriculations de voitures neuves** en Belgique a augmenté de 30,2% pour atteindre 468.622 unités. La part du **segment des véhicules destinés aux professionnels** dans les ventes de voitures neuves a encore augmenté pour atteindre 68,8% du total des immatriculations de voitures neuves (y compris les indépendants) contre 63,9% en 2022. La part des **nouvelles énergies** dans le mix du marché a continué à augmenter, passant de 34,8% en 2022 à 49,1%. D'Ieteren Automotive reste le leader des véhicules entièrement électriques en Belgique avec une part de marché de 28,1%.

La **part de marché nette** globale de D'Ieteren Automotive a augmenté de 169 points de base pour atteindre un niveau record de 24,2%. Cette évolution est principalement soutenue par VW, Skoda et Cupra.

Le nombre total de **véhicules neufs**, utilitaires compris, livrés par D'Ieteren Automotive en 2023 a atteint 124.929 unités (+39,6%). Le carnet de commandes à la fin 2023 était proche de 58.000 véhicules, ce qui représente toujours un niveau très élevé par rapport à la période pré-Covid.

Chiffre d'affaires

Le **chiffre d'affaires** de D'Ieteren Automotive a augmenté de 46,7% pour atteindre €5.296,5m, notamment grâce aux volumes de livraisons, aux gains de parts de marché et à un rapport prix/mix positif, ainsi qu'à une nouvelle performance remarquable dans la vente de pièces détachées.

- Les ventes de véhicules neufs ont augmenté de 48,4% pour atteindre €4.294,5m.
- Les ventes de véhicules d'occasion ont progressé de 46,8% en glissement annuel, atteignant €449,2m.
- Les ventes de pièces détachées et d'accessoires ont progressé de 16,0% pour atteindre €319,2m.
- Le chiffre d'affaires provenant d'autres activités nouvelles ou en développement liées à la mobilité a progressé de 96,3% en glissement annuel pour atteindre €158,8m
- Le chiffre d'affaires des activités après-vente s'est élevé à €74,8m (+37,5% en glissement annuel)

Résultats

Le **résultat opérationnel** a atteint €191,4m (+31,2% en glissement annuel) et le **résultat opérationnel *ajusté***[1], qui s'élève à €222,5m, a progressé de 51,9%, ce qui correspond à une marge opérationnelle *ajustée* de 4,2%. Cette progression est due en grande partie à l'évolution du chiffre d'affaires et à une gestion stricte des coûts.

Les **éléments *d'ajustement***[1] au niveau du résultat opérationnel se sont élevés à -€31,1m et se rapportent principalement aux charges relatives aux paiements fondés sur des actions réglées en trésorerie, comptabilisées dans le cadre du plan d'intéressement à long terme (LTIP) mis en place en avril 2021 pour un montant de -€26,0m (-€7,2m pour la période précédente, après retraitement pour classer les charges liées aux paiements fondés sur des actions et au plan d'intéressement à long terme du Groupe en tant qu'éléments *d'ajustement*[1]). Voir la section APM pour plus de détails.

Le **résultat avant impôts** a atteint €174,6m (+9,7%), soit €208,0m (+39,0%) hors éléments *d'ajustement*[1].

Le **résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe**[1], a progressé de 36,6% pour atteindre €210,7m. La contribution des entités mises en équivalence s'est élevée à €2,9m (contre €10,9m en 2022, essentiellement à cause de Volkswagen D'Ieteren Finance où la forte augmentation des taux d'intérêt au cours des 18 derniers mois, combinée à de longs délais de livraison, a impacté le bénéfice).

Dette nette et flux de trésorerie

Le **flux de trésorerie**[6] (après impôts) est largement revenu à des niveaux positifs, pour s'établir à €139,2m contre -€101,3m en 2022. La hausse significative en glissement annuel reflète principalement :

- la forte augmentation des résultats opérationnels ; et
- une importante entrée de trésorerie liée au besoin en fonds de roulement, en grande partie due à une sortie de trésorerie moins importante liée aux stocks, les voitures produites ayant été livrées aux clients finaux, tandis que 2022 a connu une importante sortie de trésorerie liée au fonds de roulement, les livraisons des usines s'étant accélérées en toute fin d'année ; ainsi qu'une augmentation des dettes fournisseurs, ces éléments étant en partie compensés par une augmentation des créances clients.

La **dette financière nette**[3] de D'ieteren Automotive a augmenté de €210,8m à la fin 2022 à €250,0m à la fin 2023, mais a diminué depuis la fin du S1-23 où elle s'établissait à €310,5m, principalement en raison de la génération de flux de trésorerie. Le ratio de levier Dette nette[3] / EBITDA[4] *ajusté*[1] était de 0,9x à la fin 2023.

Développement durable

D'ieteren Automotive a commencé le déploiement du « Project Zero », son plan climatique visant à transformer la société en une entreprise neutre en carbone en offrant à ses clients des solutions de mobilité à faibles émissions de carbone. Il est resté le leader belge des véhicules électriques, avec 22% de son volume de ventes en BEV, contre 11% en 2022. La filiale active dans les services électriques, EDI, a installé 8.052 bornes de recharge, contre 6.783 en 2022. Go Solar, la société acquise en 2022 pour compléter l'offre en matière d'énergie électrique de D'ieteren a fourni à des clients B2B et B2C des panneaux photovoltaïques et des batteries domestiques. Lucien a ouvert 9 nouveaux magasins de vélos, ce qui porte le nombre total de magasins à 19. La société de partage de voitures Poppy a également connu une très bonne année avec un nombre de trajets en hausse de 114%, passant de 504.000 trajets en 2022 à 1.078.000 en 2023.

KPI de D'ieteren Group[7] : D'ieteren Automotive s'est engagé dans le SBTi en 2022 et se prépare à soumettre son objectif cette année. En matière de satisfaction des clients, son score NPS s'est établi à 56,2 pour les ventes de voitures neuves (contre 61,5 in 2022), et à 50,5 pour l'après-vente (contre 51 en 2022), la baisse de la satisfaction liée aux ventes de voitures neuves s'expliquant principalement par des délais de livraison plus longs et des contraintes de capacité dans l'après-vente. L'enquête sur l'engagement des employés de D'ieteren Automotive qui a pour la première fois impliqué toutes les filiales, a atteint un score de 83%.

PHE

NB : Les chiffres présentés ci-dessous représentent le segment PHE de D'Ieteren Group, qui se compose de la société opérationnelle PHE et de la holding de PHE.

€m	2022 (Aug-Dec) APM (mesures non-GAAP)[1]			2023 APM (mesures non-GAAP)[1]		
	Eléments ajustés	*Eléments d'ajustement*	Total	*Eléments ajustés*	*Eléments d'ajustement*	Total
Ventes externes	*961,8*	-	961,8	*2.556,9*	-	2.556,9
Résultat opérationnel	*78,6*	-39,2	39,4	*231,6*	-65,2	166,4
Charges financières nettes	*-31,1*	-	-31,1	*-85,2*	-14,6	-99,8
Résultat avant impôts (PBT)	*47,7*	-39,2	8,5	*146,5*	-79,8	66,7
PBT *ajusté*, part du groupe[1]	*46,3*	-	-	*137,6*	-	-

Chiffre d'affaires et résultats

Chiffre d'affaires

Le **chiffre d'affaires total** de PHE (à 100%) s'est élevé à €2.556,9m (+13,1% par rapport à l'exercice 2022). Cette belle performance s'explique par une croissance organique[5] de 9,5% et par une contribution de 3,6% des acquisitions.

La France (66,7% du total) a affiché une croissance organique[5] de 9,7%, tandis que la croissance organique[5] des activités internationales (33,3% du total) était de 9,4%, ce qui souligne un niveau élevé d'activité et des gains de parts de marché dans un contexte de normalisation de l'inflation des prix.

Résultats

Le **résultat opérationnel** pour 2023 s'est établi à €166,4m. Le **résultat opérationnel** *ajusté*[1] s'est établi à €231,6m (+29,2% en glissement annuel), ce qui représente une solide marge opérationnelle *ajustée*[1] de 9,1% contre 8,2% pour les cinq derniers mois de 2022 (après retraitement pour l'allocation du prix d'achat et la classification des charges relatives aux paiements fondés sur des actions et au plan d'intéressement à long terme comme éléments *d'ajustement*[1]).

Les **éléments *d'ajustement***[1] se sont élevés à -€65,2m au niveau du résultat opérationnel (voir la section APM pour plus de détails). Ils comprennent principalement l'amortissement des relations clients comptabilisées en tant qu'immobilisations incorporelles (-€28,6m) suite à l'allocation du prix d'achat finalisée par le Groupe et aux acquisitions réalisées par PHE depuis la clôture de l'acquisition par le Groupe le 4 août 2022, ainsi que les charges relatives aux paiements fondés sur des actions réglées en trésorerie de -€29,9m.

Le **résultat avant impôts** a atteint €66,7m et le **résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe**[1] s'est élevé à €137,6m.

Dette nette et flux de trésorerie

Le **flux de trésorerie**[6] pour le segment PHE après les acquisitions et la cession de Mondial Pare-Brise s'est établi à €36,9m, grâce à de solides résultats opérationnels et au produit de €92,1m provenant de la cession de Mondial Pare-Brise, en partie compensés par :

- une sortie de fonds de roulement de -€130.3m, principalement liée à la décision de PHE de limiter les charges financières en diminuant de manière significative l'affacturage sans recours (impact sur le fonds de roulement de -€104,5m, en excluant cet impact, le fonds de roulement est resté stable en pourcentage du chiffre d'affaires) ;
- des intérêts en payés de -€81,8m ;
- des dépenses d'investissement de -€47,3m (stables à 1,8% du chiffre d'affaires) ;
- -€32,8m consacrés à des acquisitions (principalement 3 acquisitions en Espagne) ; et
- -€31,6m d'impôts payés.

Le flux de trésorerie de PHE pris isolément (selon la définition de PHE) s'élevait à €84,7m.

La **dette financière nette**[3] selon la définition de D'Ieteren Group a diminué de -€36,2m en glissement annuel pour atteindre €1.195,6m à la fin 2023, principalement en raison de la génération de flux de trésorerie. Cette définition ne comprend pas les options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle qui ont des participations minoritaires dans certaines des filiales directes et indirectes de PHE, ni les options de vente accordées aux investisseurs minoritaires (y compris la direction et plusieurs partenaires et distributeurs indépendants), qui ont investi aux côtés de D'Ieteren Group dans la holding de PHE. Le ratio de levier dette financière nette[3] / EBITDA[4] (post-IFRS 16), selon la définition des prêteurs, était de 3,6x à la fin 2023 contre 4,0x à la fin 2022.

Développement durable

PHE a réalisé une analyse de double matérialité avec l'aide d'un conseiller externe, sur base de laquelle une stratégie intégrée en matière de durabilité sera élaborée en 2024. Un nouveau Directeur Environnement a été engagé pour superviser la mise en œuvre de la stratégie, tout en apportant à l'entreprise l'expertise nécessaire pour développer l'approche environnementale.

KPI de D'Ieteren Group[7] : PHE a mesuré la satisfaction de ses clients dans plusieurs unités opérationnelles. Il a obtenu un score de 4,56 sur une échelle de 5 en B2B et de 4,61 sur une échelle de 5 en B2C sur le périmètre des centres d'appel en France.
PHE a mené pour la première fois une enquête d'engagement auprès de ses 3.600 employés dans le secteur de la distribution de pièces automobiles, et a obtenu un score de 90%.

TVH

€m	2022 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments ajustés	Eléments d'ajustement	Total	2023 APM (mesures non-GAAP)[1] Aangepaste elementen	Aanpassingen	Total	% wijziging aangepaste elementen	% wijziging totaal
Ventes externes	1.621,7	-	1.621,7	1.607,0	-	1.607,0	-0,9%	-0,9%
Résultat opérationnel	259,8	-87,8	172,0	217,9	-104,4	113,5	-16,1%	-34,0%
Charges financières nettes	-12,6	6,1	-6,5	-30,8	-6,1	-36,9	144,4%	467,7%
Résultat avant impôts (PBT)	247,2	-81,7	165,5	187,1	-110,5	76,6	-24,3%	-53,7%
PBT ajusté, part du groupe[1]	98,9	-	-	74,8	-	-	-24,4%	-

Chiffre d'affaires et résultats

Chiffre d'affaires

TVH a affiché un **chiffre d'affaires total** (à 100%) de €1.607,0m en 2023, ce qui représente une baisse de -0,9% en glissement annuel, soit un chiffre d'affaires organique[5] stable, une croissance de 0,7% provenant des acquisitions et -1,6% lié à l'effet de change négatif. La croissance organique[5] a été largement impactée par une cyberattaque qui a empêché la plupart des systèmes de fonctionner entre le 19 mars et le 5 avril. Les systèmes sont devenus progressivement opérationnels à partir du 5 avril et ont été entièrement rétablis le 17 avril grâce à l'énergie et aux efforts considérables des équipes. Alors que l'activité était forte avant l'attaque, les volumes ont diminué en raison d'un environnement de croissance plus faible des volumes et d'une perte relative de part de portefeuille chez certains clients comme conséquence directe de l'attaque. La perte de chiffre d'affaires exceptionnelle directement imputable à l'attaque est estimée à environ €85m. TVH a également perdu c.€15m de ventes en raison de la suspension de ses activités en Russie.

Résultats

Le **résultat opérationnel** (à 100%) s'est élevé à €113,5m, et le **résultat opérationnel *ajusté***[1] à €217,9m (-16,1% en glissement annuel), ce qui correspond à une marge opérationnelle *ajustée*[1] de 13,6%, reflétant principalement l'impact de la cyberattaque ainsi que l'inflation sur les frais de personnel et les frais généraux et administratifs.

Les coûts liés au programme de transformation informatique et de l'entreprise Innovatis se sont élevés à environ €48,0m et sont principalement liés aux nouvelles solutions logicielles d'entreprise et aux coûts plus élevés des licences des logiciels. Une partie de ces coûts liés aux honoraires d'intégrateurs de systèmes (€19,6m) sont présentés comme éléments *d'ajustement*[1].

Les **éléments *d'ajustement***[1] du résultat opérationnel s'élevaient à -€104,4m (voir la section APM pour plus de détails) et sont principalement liés à l'allocation du prix d'achat de TVH finalisée au second semestre 2022. Les éléments *d'ajustement*[1] comprennent également -€19,6m d'honoraires d'intégrateurs de systèmes dans le cadre du programme de transformation informatique et de l'entreprise (-€10,4m au cours de la période précédente).

Le **résultat avant impôts** a atteint €187,1m en 2023 et le **résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe**[1] s'est élevé à €74,8m (-24,4% en glissement annuel)

Dette nette et flux de trésorerie

La génération de **flux de trésorerie**[6] s'est considérablement améliorée par rapport à 2022, pour s'établir à €85,6m (contre -€52,6m), principalement grâce à :

- une entrée de fonds de roulement contre une sortie importante en 2022, qui était le résultat d'un niveau de stock volontairement élevé pour faire face aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement ;
- une diminution des impôts payés résultant de la baisse des résultats ; et
- de moindres investissements consacrés aux acquisitions.

Ces éléments ont été partiellement compensés par une performance opérationnelle plus faible à cause de la cyberattaque et de paiement d'intérêts plus élevées.

La **dette financière nette**[3] de TVH (100%) a diminué de €900,1m à la fin 2022 à €802,3m à la fin 2023. La baisse est principalement imputable à la génération de flux de trésorerie. Fin 2023, TVH a conclu un nouvel emprunt à moyen terme de €300m. Le produit du nouvel emprunt a été utilisé pour rembourser le prêt d'actionnaire de €100m (dont €40m au segment Corporate et non alloué) et une grande partie des « straight loans » en cours. Le ratio de levier dette financière nette[3] / LTM EBITDA[4] *ajusté*[1] s'établit à 3,1x.

Développement durable

TVH a réalisé une analyse de double matérialité pour se préparer à la nouvelle directive européenne sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD). Par conséquent, la plupart des risques et opportunités matériels en lien avec la durabilité ont été intégrés dans les nouveaux plans stratégiques, conformément à la vision d'une croissance durable dans tous les sens du terme.

KPI de D'Ieteren Group[7] : Après avoir mesuré ses émissions des périmètres 1 et 2 en 2022, TVH a réalisé une première évaluation de ses émissions de périmètre 3 et vise à affiner cette mesure afin d'orienter correctement ses efforts en matière de réduction des émissions. Le score de satisfaction des clients de TVH (NPS) s'est établi à 52,3, contre 52,5 en 2022, et inclut désormais Bepco. En termes d'engagement des employés, TVH a également constaté une tendance positive puisque le score d'engagement a augmenté de 4%, passant de 81% en 2022 à 85% en 2023.

Moleskine

€m	2022 APM (mesures non-GAAP)[1]			2023 APM (mesures non-GAAP)[1]				
	Eléments ajustés	*Eléments d'ajustement*	Total	*Eléments ajustés*	*Eléments d'ajustement*	Total	*Var. % éléments ajustés*	*Var. % Total*
Ventes externes	*143,3*	-	143,3	*130,2*	-	130,2	*-9,1%*	*-9,1%*
Résultat opérationnel	*23,8*	*-2,6*	21,2	*23,4*	*3,5*	26,9	*-1,7%*	*26,9%*
Charges financières nettes	*-11,0*	-	-11,0	*-21,2*	-	-21,2	*92,7%*	*92,7%*
Résultat avant impôts (PBT)	*12,8*	*-2,6*	10,2	*2,2*	*3,5*	5,7	*-82,8%*	*-44,1%*
PBT *ajusté*, part du groupe[1]	*12,8*	-	-	*2,2*	-	-	*-82,8%*	-

Chiffre d'affaires et résultats

Chiffre d'affaires

Le **chiffre d'affaires** de Moleskine a diminué de 9,1% en glissement annuel en 2023 pour atteindre €130,2m, ce qui correspond à une baisse organique[5] de -7,5% et à un effet de change négatif de -1,6%. Cette performance résulte d'un contexte de politiques de déstockage chez les détaillants et plateformes de commerce en ligne, et de restrictions sur les budgets de cadeaux d'entreprise, sur fond d'incertitude économique persistante en 2023.

Évolution du chiffre d'affaires par région :

- La région **EMEA** (44% du total) a enregistré une baisse de -2,7%, en raison de la faiblesse du marché italien et malgré la réussite de la stratégie « win with the winners » dans le canal du commerce de gros.
- Les **Amériques** (41% du total) ont enregistré une baisse de -13,7%, notamment à cause d'un effet de change négatif de -2,3%. Il s'agit de la région la plus impactée par la pression exercée sur les ventes par les politiques de déstockage les détaillants et plateformes de commerce en ligne.
- La région **APAC** (14% du total) a elle aussi connu une baisse de -13,7%, souffrant d'une baisse de performance du commerce de gros en Chine et au Japon.

Résultats

Le **résultat opérationnel** a augmenté de €21,2m en 2022 à €26,9m en 2023. Le résultat opérationnel *ajusté*[1] a diminué de -1,7%, reflétant l'évolution négative des ventes combinée à une discipline stricte en matière de coûts, ce qui s'est traduit par une solide marge opérationnelle *ajustée*[1] de 18,0% contre 16,6% en 2022.
Les éléments *d'ajustement*[1] au niveau du résultat opérationnel se sont élevés à €3,5m en 2023 (voir la section APM pour plus de détails). Ils reflètent principalement une reprise totale de provision sur le plan d'intéressement à long terme. L'autre élément *d'ajustement*[1] dans le résultat opérationnel porte sur la constitution d'une provision pour une prime exceptionnelle en espèces accordée à la direction pour les efforts déployés et l'impact commercial réalisé ces dernières années.

Le **résultat avant impôts** s'est élevé à €5,7m contre €10,2m en 2022. Le **résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe**[1] s'est élevé à €2,2m contre €12,8m en 2022, impacté par des charges financières nettes plus élevées.

Dette nette et flux de trésorerie

Le **flux de trésorerie**[6] a diminué par rapport à 2022 pour s'établir à €4,1m, reflétant principalement les intérêts de €20,1m payés au segment Corporate & non alloué sur le financement intra-groupe et la baisse de -€1,0m de l'EBITDA[4] *ajusté*[1], partiellement compensés par une entrée de fonds de roulement versus une sortie en 2022.

La dette financière nette de Moleskine[3] a légèrement diminué pour atteindre €269,3m à la fin 2023 contre €275,7m à la fin 2022, dont €272,4m de financement intra-groupe. La baisse est principalement due à la génération d'un flux de trésorerie positif. Le prêt bancaire externe de Moleskine a été entièrement remboursé au cours du premier semestre (€15m au 31 décembre 2022).

Développement durable

Poursuivant son programme d'élimination des déchets, Moleskine a pu recycler 250 tonnes de produits (représentant 36% du stock invendable) en 2023, contre 72,5 tonnes en 2022. Le programme vise à réduire progressivement les déchets en s'appuyant sur trois leviers principaux : prévenir, réutiliser, recycler.
KPI de D'leteren Group[7] : L'objectif de réduction des émissions de GES de Moleskine a été soumis et validé par le SBTi. Pour la première fois, l'entreprise a mesuré l'engagement de l'ensemble de son personnel, ce qui lui a valu un score de 71%. Ce processus a été mené dans le cadre de l'enquête annuelle de satisfaction des employés, qui a donné lieu à un score de 3,8/5 (5 étant le score maximal), contre 3,7/5 en 2022.

Corporate et non alloué

€m	2022 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments ajustés	2022 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments d'ajustement	2022 Total	2023 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments ajustés	2023 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments d'ajustement	2023 Total	Var. % éléments ajustés	Var. % Total
Ventes externes	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat opérationnel	-2,1	-2,9	-5,0	-2,6	-6,5	-9,1	-	-
Charges financières nettes	12,8		12,8	37,1	-19,6	17,5	189,8%	36,7%
Résultat avant impôts (PBT)	10,7	-2,9	7,8	34,5	-26,1	8,4	222,4%	7,7%
PBT ajusté, part du groupe[1]	10,7	-	-	34,5	-	-	222,4%	-

Résultats

Le segment « Corporate et non alloué » comprend essentiellement les activités Corporate et Immobilières (D'Ieteren Immo S.A.). Le **résultat opérationnel *ajusté***[1] a atteint -€2,6m contre -€2,1m en 2022.

L'évolution des **produits financiers nets *ajustés***[1] est principalement due à des produits d'intérêts nettement plus élevés, dont €20,1m payés par Moleskine sur le financement intra-groupe.

Les ***éléments d'ajustement***[1] au niveau des charges financières nettes concernent une charge de dépréciation de €19,6m comptabilisée sur l'investissement en cours du Groupe dans le fonds Supply Chain Finance géré par Credit Suisse, qui est entré dans un processus de liquidation en 2021. La charge de dépréciation tient compte de la meilleure estimation du montant des coûts de liquidation supportés par le fonds qui peuvent être attribuables au Groupe (€11,5m). En outre, compte tenu de l'incertitude quant à l'échéance de recouvrement de la valeur résiduelle, le Groupe a actualisé l'actif financier pour un montant total de €8,1m. Au 31 décembre 2023, la valeur comptable de l'investissement s'élève à €94,8m. Voir la section APM pour plus de détails.

Le résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe[1] s'est établi à €34,5m contre €10,7m en 2022.

Trésorerie nette et flux de trésorerie

Le flux de trésorerie[6] généré par le segment Corporate et non alloué s'est amélioré, passant de €10,1m en 2022 à €32,8m en 2023, principalement en raison des intérêts reçus du segment Moleskine (€20,1m) dans le cadre du financement intra-groupe.

La **position de trésorerie nette**[3] de « Corporate & non alloué », qui comprend Corporate, a augmenté de €634,9m au 31 décembre 2022 à €1.188,3m au 31 décembre 2023, dont €272,4m de financement intra-groupe. L'augmentation de la position financière nette de €553,4m est principalement le résultat des dividendes reçus de Belron (€761,0m) et de D'Ieteren Automotive (€86,9m) et de la génération de flux de trésorerie dans le segment Corporate & Non alloué, partiellement compensés par le dividende payé aux actionnaires de D'Ieteren Group en juin 2023 (-€160,7m), l'acquisition d'actions propres (-€60,3m), -€37,6m de dettes de location-financement supplémentaires (contractées principalement pour financer des projets immobiliers) et l'acquisition en mai 2023 d'actions supplémentaires de Belron (-€50,0m, détenues précédemment par l'Employee Benefit Trust).

Recherche et développement

Les frais de recherche et de développement engagés par le groupe s'élèvent à environ €54m en 2023

Belron dispose de sa propre division de recherche et développement, Belron Technical. En développant continuellement des normes techniques et des innovations qui ouvrent de nouvelles voies en matière de réparation, de remplacement et de recalibrage des vitres de véhicules, la division permet à l'entreprise de fournir un service de haute qualité et sûr à tous ses clients, tout en améliorant les compétences et la sécurité de ses techniciens. Le budget R&D de Belron a augmenté pour atteindre environ €4m en 2023, contre €3.1m en 2022, principalement en raison du besoin croissant de R&D sur des systèmes de sécurité automobile de plus en plus complexes.

D'leteren Automotive, notamment via sa filiale Lab Box, explore, analyse et développe des solutions logicielles de mobilité durables et innovantes pour les citoyens et les entreprises telles que Poppy, Mbrella, Mobvious, Joule, etc. Les investissements de D'leteren Automotive dans Lab Box s'élèvent à €10.6m en 2023 contre €34m en 2022 sur un périmètre différent, EDI & Go Solar faisant désormais l'objet d'une entité distincte au sein de D'leteren Automotive.

Chez Moleskine, les dépenses de R&D pour 2023 se sont élevées à environ €180k et se sont concentrées sur le développement de produits et de matériaux ainsi que sur la réalisation de solutions visant à créer un lien entre les produits numériques et les articles en papier.

PHE a continué à investir environ €8m en 2023, dans la maintenance, le développement et la mise à jour de ses solutions numériques propriétaires, y compris Autossimo (catalogue web B2B de pièces détachées pour véhicules légers et système de commande), AD.FR, idGarages.com (plateformes en ligne pour les réservations, les rendez-vous en ligne et les estimations sur demande) et Oscaro, son site web B2C. En plus de l'application de retour conçue pour simplifier le processus de retour pour les garages, PHE a développé en 2023 une application propriétaire pour la force de vente, HUB360, destinée à améliorer l'interaction avec ses clients. Enfin, PHE a également investi dans une plateforme de disponibilité numérique pour analyser la demande des clients sur son site web B2B, Autossimo, dans le but de maximiser la disponibilité des produits en fonction des besoins des clients.

2023 a été une nouvelle année importante pour TVH en termes d'activités de recherche et développement (R&D). Un montant total d'environ €30m a été investi dans le cadre des efforts continus visant à développer et à améliorer les solutions pour ses opérations commerciales, qu'il s'agisse de projets d'automatisation de la logistique et de l'entreposage, de la poursuite du développement et de la mise en place d'une plateforme de commerce électronique intégrée et d'outils connexes pour soutenir la stratégie de mise sur le marché, de plusieurs projets visant à rendre l'ensemble de l'infrastructure informatique et de données plus robuste et plus sûre, ainsi qu'à accroître sa résilience. Un montant supplémentaire de €1.5m a été consacré au développement de solutions logicielles pour les activités de systèmes télématiques de TVH.

Notes

[1] Afin de mieux refléter sa performance opérationnelle et aider les investisseurs à obtenir une meilleure compréhension de sa performance financière, D'leteren Group utilise des indicateurs de performance alternatifs (« Alternative Performance Measures » ou APM). Ces APM sont des indicateurs non-GAAP, c'est-à-dire non définis par les normes IFRS. D'leteren Group ne présente pas ces APM comme des alternatives aux indicateurs financiers définis par les normes IFRS et ne donne pas aux APM plus d'importance qu'aux indicateurs définis par les normes IFRS. Voir page 61 pour la définition de ces indicateurs de performance.

[2] Afin de présenter une image plus précise du marché automobile, Febiac, la Fédération Belge de l'Automobile et du Cycle, publie les statistiques de marché en supprimant les immatriculations qui ont été annulées dans les 30 jours. La majorité d'entre elles concernent des véhicules qui n'ont probablement pas été mis en circulation par le client final en Belgique.

[3] La dette financière nette n'est pas un indicateur défini par les normes IFRS. D'leteren Group utilise cet indicateur de performance alternatif afin de refléter son endettement. Cet indicateur non-GAAP est défini comme la somme des emprunts diminuée de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des investissements en actifs financiers non courants et courants. Voir page 70.

[4] L'EBITDA n'est pas un indicateur IFRS. Cet APM (indicateur non-GAAP) se définit comme le résultat avant intérêts, impôts, réductions de valeur et amortissements. La méthode de calcul de l'EBITDA n'étant pas définie par les normes IFRS, la méthode utilisée par le Groupe peut ne pas être similaire à celle adoptée par d'autres entreprises et peut dès lors ne pas être comparable.

[5] La « croissance organique » est un indicateur de performance alternatif utilisé par le groupe pour mesurer l'évolution du chiffre d'affaires entre deux périodes consécutives, à taux de change constant et à l'exclusion de l'effet des variations de périmètre de consolidation et des acquisitions d'entreprises.

[6] Le flux de trésorerie n'est pas un indicateur IFRS. Cet APM est défini comme étant [l'EBITDA ajusté - les autres éléments sans effet de trésorerie – la variation du fonds de roulement – les dépenses d'investissement – les capitaux payés sur les dettes de location-financement – les impôts payés – les intérêts nets payés – les acquisitions + les cessions – les flux de trésorerie provenant des éléments d'ajustement + les autres éléments avec effet de trésorerie].

[7] D'leteren Group mesure trois dimensions non financières dans l'ensemble de ses entreprises : la satisfaction des clients, l'engagement des employés et les émissions de CO_2. Les KPI non financiers ne sont pas encore audités. Une sélection de KPI, dont les KPI du Groupe, fera l'objet d'une assurance externe limitée dans le cadre du rapport annuel qui sera publié en avril.

Rapport du commissaire

« Le commissaire, KPMG Bedrijfsrevisoren - Réviseurs d'Entreprises, représenté par Axel Jorion, a confirmé que les procédures d'audit, qui sont terminées quant au fond, n'ont pas révélé d'anomalie significative dans les données comptables reprises dans l'annonce annuelle de la Société. »

Déclarations prévisionnelles

Ce communiqué contient des informations prévisionnelles impliquant des risques et des incertitudes, en particulier des déclarations portant sur les prévisions, les objectifs, les attentes et les intentions de D'leteren Group. Il est porté à l'attention du lecteur que ces déclarations peuvent comporter des risques connus ou inconnus et être sujettes à des incertitudes importantes sur les plans opérationnel, économique et concurrentiel, dont beaucoup échappent au contrôle de D'leteren Group. Au cas où certains de ces risques et incertitudes venaient à se matérialiser, ou au cas où les hypothèses retenues s'avéraient incorrectes, les résultats réels pourraient dévier significativement de ceux anticipés, attendus, projetés ou estimés. Dans ce contexte, D'leteren Group décline toute responsabilité quant à l'exactitude des informations prévisionnelles fournies.

Indicateurs de performance alternatifs (APM) – Indicateurs non-Gaap

Cadre et définitions

Afin de mieux refléter sa performance opérationnelle et aider les investisseurs, les analystes financiers et les tierces parties intéressées à obtenir une meilleure compréhension de sa performance financière, le Groupe utilise des indicateurs de performance alternatifs (« Alternative Performance Measures », ci-après « APM »). Ces indicateurs de performance alternatifs sont utilisés en interne afin d'analyser les résultats du Groupe et de ses unités opérationnelles.

Ces APM sont des indicateurs non-GAAP, c'est-à-dire non définis par des normes IFRS. Ils sont extraits des comptes IFRS certifiés. Les APM peuvent ne pas être comparables à des indicateurs similaires utilisés dans d'autres entreprises et ont des limites en tant qu'outils analytiques. Ils ne doivent pas être considérés de manière isolée ou en remplacement des indicateurs utilisés pour analyser la performance ou la liquidité du Groupe selon les normes IFRS. Le Groupe ne présente pas ces APM comme des alternatives aux indicateurs financiers définis par les normes IFRS et ne donne pas aux APM plus d'importance qu'aux indicateurs définis par les normes IFRS.

Chaque ligne du compte de résultat (voir ci-dessous) et chaque sous-total du compte de résultat sectoriel (voir ci-dessous) sont ventilés de manière à fournir des informations sur le résultat *ajusté* et sur les éléments *d'ajustement*.

Les éléments *d'ajustement* sont identifiés par le Groupe afin de présenter des chiffres comparables, en donnant aux investisseurs une meilleure vision de la manière dont le Groupe mesure et gère sa performance financière. Ils comprennent les éléments suivants, sans pour autant s'y limiter :

(a) les gains et pertes comptabilisés sur les instruments financiers (la variation de juste valeur entre l'ouverture et la clôture de la période, à l'exclusion des flux de trésorerie courus générés par les instruments de couverture du Groupe au cours de la période), dans la mesure où la comptabilité de couverture au sens de la norme IAS 39/IFRS 9 n'est pas appliquée ;

(b) les gains et pertes de change résultant de la conversion des prêts et emprunts en devises au cours de clôture ;

(c) les pertes de valeur relatives au goodwill et aux autres actifs non courants ;

(d) l'amortissement des actifs incorporels à durée d'utilité définie résultant de l'affectation du coût d'un regroupement d'entreprises au sens de la norme IFRS 3 ;

(e) les charges liées aux paiements fondés sur des actions et au plan d'intéressement à long terme ;

(f) d'autres éléments importants qui sont générés par des événements ou des transactions qui surviennent dans le cadre de l'activité ordinaire du Groupe et qui, individuellement ou de manière agrégée s'ils sont de nature similaire, sont identifiés en raison de leur taille ou de leur incidence.

Le résultat *ajusté* est constitué du résultat IFRS rapporté, après exclusion des éléments *d'ajustement* énumérés ci-dessus.

Le Groupe utilise comme indicateur clé de performance le résultat consolidé *ajusté* avant impôts, part du Groupe (PBT *ajusté*, part du Groupe). Cet APM contient le résultat sectoriel avant impôts (PBT), après inclusion du résultat avant impôts des activités abandonnées, et après exclusion des éléments *d'ajustement* et de la part des actionnaires minoritaires.

Présentation des APM dans le compte de résultat consolidé pour l'exercice clôturé le 31 décembre

€m	2023			2022(1)		
		Dont			Dont	
	Total	Résultat ajusté	Eléments d'ajustement	Total	Résultat ajusté	Eléments d'ajustement
Produits des activités ordinaires	**7.983,6**	*7.983,6*	*-*	**4.714,6**	*4.714,6*	*-*
Coût des ventes	-6.177,5	*-6.177,2*	*-0,3*	-3.744,0	*-3.744,0*	*-*
Marge brute	1.806,1	*1.806,4*	*-0,3*	970,6	*970,6*	*-*
Charges commerciales et administratives	-1.458,0	*-1.353,6*	*-104,4*	-780,9	*-730,3*	*-50,6*
Autres produits opérationnels	58,1	*52,1*	*6,0*	33,9	*28,5*	*5,4*
Autres charges opérationnelles	-30,6	*-30,0*	*-0,6*	-22,1	*-22,0*	*-0,1*
Résultat opérationnel	**375,6**	*474,9*	*-99,3*	**201,5**	*246,8*	*-45,3*
Charges financières nettes	-119,4	*-85,2*	*-34,2*	-22,8	*-33,0*	*10,2*
Produits financiers	24,1	*23,6*	*0,5*	16,8	*6,6*	*10,2*
Charges financières	-143,5	*-108,8*	*-34,7*	-39,6	*-39,6*	*-*
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	356,7	*460,2*	*-103,5*	210,1	*393,7*	*-183,6*
Résultat avant impôts	**612,9**	*849,9*	*-237,0*	**388,8**	*607,5*	*-218,7*
Impôts sur le résultat	-102,6	*-111,0*	*8,4*	-58,9	*-61,8*	*2,9*
Résultat des activités poursuivies	**510,3**	*738,9*	*-228,6*	**329,9**	*545,7*	*-215,8*
Activités abandonnées	-	-	-	2,9	*2,9*	*-*
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**510,3**	*738,9*	*-228,6*	**332,8**	*548,6*	*-215,8*
Résultat attribuable aux:					-	-
Porteurs de capitaux propres de la Société	**504,7**	*733,3*	*-228,6*	**332,7**	*548,5*	*-215,8*
Participations ne donnant pas le contrôle	5,6	*5,6*	*-*	0,1	*0,1*	*-*
Résultat par action						
De base (en €)	9,41	*13,67*	*-4,26*	6,18	*10,18*	*-4,00*
Dilué (en €)	9,34	*13,57*	*-4,23*	6,11	*10,07*	*-3,96*
Résultat par action pour le résultat des activités poursuivies						
De base (en €)	9,41	*13,67*	*-4,26*	6,13	*10,13*	*-4,00*
Dilué (en €)	9,34	*13,57*	*-4,23*	6,06	*10,02*	*-3,96*

(1) Après retraitement – se reporter à la note annexe 1 des Etats financiers consolidés 2023 pour plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives.

Présentation des APM dans le compte de résultat sectoriel pour l'exercice clôturé le 31 décembre

Les segments opérationnels du Groupe sont D'Ieteren Automotive, Belron, Moleskine, TVH et PHE (à compter du 5 août 2022 – incluant la société holding du Groupe PHE). Les autres segments sont présentés dans la catégorie « Corporate et non alloué » (D'Ieteren Group, activités Corporate et immobilières). Ces segments opérationnels sont cohérents avec l'organisation et la structure de reporting interne du Groupe et répondent aux exigences de la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels ». Malgré leur classification en tant qu'entités mises en équivalence, Belron et TVH restent des segments opérationnels distincts, reflétant la structure de reporting interne du Groupe.

€m	2023							
	D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Produits externes des activités ordinaires	5.296,5	6.047,7	130,2	1.607,0	2.556,9	-	-7.654,7	7.983,6
Produits intra-groupe des activités ordinaires	0,3	-	0,1	-	-	-	-0,4	-
Produits sectoriels des activités ordinaires	**5.296,8**	**6.047,7**	**130,3**	**1.607,0**	**2.556,9**	**-**	**-7.655,1**	**7.983,6**
Résultat opérationnel (constituant le résultat sectoriel)	**191,4**	**1.069,6**	**26,9**	**113,5**	**166,4**	**-9,1**	**-1.183,1**	**375,6**
Dont Résultat ajusté	*222,5*	*1.239,5*	*23,4*	*217,9*	*231,6*	*-2,6*	*-1.457,4*	*474,9*
Eléments d'ajustement	*-31,1*	*-169,9*	*3,5*	*-104,4*	*-65,2*	*-6,5*	*274,3*	*-99,3*
Charges financières nettes	-15,9	-225,1	-21,2	-36,9	-99,8	17,5	262,0	-119,4
Produits financiers	1,5	27,7	0,5	3,6	4,3	15,6	-29,1	24,1
Charges financières	-17,4	-252,8	-1,6	-38,3	-104,1	-20,4	291,1	-143,5
Intérêts sur financement intra-groupe	-	-	-20,1	-2,2	-	22,3	-	-
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	-0,9	1,1	-	-	0,1	-	356,4	356,7
Résultat avant impôts	**174,6**	**845,6**	**5,7**	**76,6**	**66,7**	**8,4**	**-564,7**	**612,9**
Dont Résultat ajusté	*208,0*	*1.018,0*	*2,2*	*187,1*	*146,5*	*34,5*	*-746,4*	*849,9*
Eléments d'ajustement	*-33,4*	*-172,4*	*3,5*	*-110,5*	*-79,8*	*-26,1*	*181,7*	*-237,0*
Impôts sur le résultat	-63,2	-171,6	-5,4	-29,1	-25,2	-8,8	200,7	-102,6
Résultat des activités poursuivies	**111,4**	**674,0**	**0,3**	**47,5**	**41,5**	**-0,4**	**-364,0**	**510,3**
Dont Résultat ajusté	*145,0*	*805,3*	*-2,5*	*135,8*	*112,3*	*25,4*	*-482,4*	*738,9*
Eléments d'ajustement	*-33,6*	*-131,3*	*2,8*	*-88,3*	*-70,8*	*-25,8*	*118,4*	*-228,6*
Activités abandonnées	-	-	-	-	-	-	-	-
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**111,4**	**674,0**	**0,3**	**47,5**	**41,5**	**-0,4**	**-364,0**	**510,3**

Résultat attribuable aux:	D'Ieteren Automotive	Belron (*)	Moleskine	TVH(*)	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe
Porteurs de capitaux propres de la Société(*)	**112,6**	**338,4**	**0,3**	**19,1**	**34,7**	**-0,4**	**504,7**
Dont Résultat ajusté	*146,2*	*404,3*	*-2,5*	*54,4*	*105,5*	*25,4*	*733,3*
Eléments d'ajustement	*-33,6*	*-65,9*	*2,8*	*-35,3*	*-70,8*	*-25,8*	*-228,6*
Participations ne donnant pas le contrôle	-1,2	-	-	-	6,8	-	5,6
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**111,4**	**338,4**	**0,3**	**19,1**	**41,5**	**-0,4**	**510,3**

(*) Belron à 50,20 % (pourcentage économique moyen pondéré pour l'exercice) et TVH à 40,00 % – voir la note annexe 17 des Etats financiers consolidés 2023.

Présentation des APM dans le compte de résultat sectoriel pour l'exercice clôturé le 31 décembre (suite)

€m	2022(1)							
	D'leteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE (5 mois)	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Produits externes des activités ordinaires	3.609,5	5.574,3	143,3	1.621,7	961,8	-	-7.196,0	4.714,6
Produits intra-groupe des activités ordinaires	-	-	-	-	-	-	-	-
Produits sectoriels des activités ordinaires	**3.609,5**	**5.574,3**	**143,3**	**1.621,7**	**961,8**	**-**	**-7.196,0**	**4.714,6**
Résultat opérationnel (constituant le résultat sectoriel)	**145,9**	**860,9**	**21,2**	**172,0**	**39,4**	**-5,0**	**-1.032,9**	**201,5**
Dont Résultat ajusté	*146,5*	*1.016,7*	*23,8*	*259,8*	*78,6*	*-2,1*	*-1.276,5*	*246,8*
Eléments d'ajustement	*-0,6*	*-155,8*	*-2,6*	*-87,8*	*-39,2*	*-2,9*	*243,6*	*-45,3*
Charges financières nettes	6,5	-348,8	-11,0	-6,5	-31,1	12,8	355,3	-22,8
Produits financiers	11,2	20,5	2,1	15,4	0,2	1,0	-33,6	16,8
Charges financières	-4,7	-369,3	-2,4	-19,6	-31,3	-1,2	388,9	-39,6
Intérêts sur financement intra-groupe	-	-	-10,7	-2,3	-	13,0	-	-
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	6,8	0,4	-	-	0,2	-	202,7	210,1
Résultat avant impôts	**159,2**	**512,5**	**10,2**	**165,5**	**8,5**	**7,8**	**-474,9**	**388,8**
Dont Résultat ajusté	*149,6*	*866,5*	*12,8*	*247,2*	*47,7*	*10,7*	*-727,0*	*607,5*
Eléments d'ajustement	*9,6*	*-354,0*	*-2,6*	*-81,7*	*-39,2*	*-2,9*	*252,1*	*-218,7*
Impôts sur le résultat	-45,9	-211,3	-1,0	-34,3	-8,2	-3,8	245,6	-58,9
Résultat des activités poursuivies	**113,3**	**301,2**	**9,2**	**131,2**	**0,3**	**4,0**	**-229,3**	**329,9**
Dont Résultat ajusté	*105,5*	*619,0*	*11,8*	*192,9*	*34,3*	*7,4*	*-425,2*	*545,7*
Eléments d'ajustement	*7,8*	*-317,8*	*-2,6*	*-61,7*	*-34,0*	*-3,4*	*195,9*	*-215,8*
Activités abandonnées	-	-	-	-	2,9	-	-	2,9
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**113,3**	**301,2**	**9,2**	**131,2**	**3,2**	**4,0**	**-229,3**	**332,8**

Résultat attribuable aux:	D'leteren Automotive	Belron (*)	Moleskine	TVH(*)	PHE (5 mois)	Corp. & non-alloué	Groupe
Porteurs de capitaux propres de la Société(*)	**113,9**	**150,6**	**9,2**	**52,5**	**2,5**	**4,0**	**332,7**
Dont Résultat ajusté	*106,1*	*309,6*	*11,8*	*77,1*	*36,5*	*7,4*	*548,5*
Eléments d'ajustement	*7,8*	*-159,0*	*-2,6*	*-24,6*	*-34,0*	*-3,4*	*-215,8*
Participations ne donnant pas le contrôle	-0,6	-	-	-	0,7	-	0,1
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**113,3**	**150,6**	**9,2**	**52,5**	**3,2**	**4,0**	**332,8**

(1) Après retraitement – se reporter à la note annexe 1 des Etats financiers consolidés 2023 pour plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives.
(*) Belron à 50,01 % et TVH à 40,00 % – voir la note annexe 17 des Etats financiers consolidés 2023.

Au cours des deux périodes, la colonne « Éliminations » réconcilie le compte de résultat sectoriel (les résultats de la période de 12 mois de Belron et TVH étant présentés sur toutes les lignes selon la méthode d'intégration globale) avec le compte de résultat IFRS consolidé du Groupe (les résultats nets de Belron et TVH étant présentés à la ligne « Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence » pour représenter la part du Groupe dans les résultats nets de Belron et TVH au cours de la période de 12 mois.

Explications et précisions sur les chiffres présentés comme des éléments *d'ajustement*

En 2023 et 2022, le Groupe a identifié les éléments suivants comme éléments *d'ajustement* au sein des segments opérationnels :

€m	2023												
	D'Ieteren Automotive		Belron (100%)		Moleskine		TVH (100%)		PHE		Corp. & non-alloué		Total (secteurs)*
Eléments d'ajustement													
Inclus dans le résultat opérationnel	***-31,1***		***-169,9***		***3,5***		***-104,4***		***-65,2***		***-6,5***		***-373,6***
Réajustement de valeur des instruments financiers	-		*-0,1*	*(5)*	-		-		-		-		*-0,1*
Amortissement des contrats client	-		*-33,7*	*(6)*	-		*-44,5*	*(15)*	*-28,6*	*(19)*	-		*-106,8*
Amortissement des marques à durée d'utilité finie	-		*-3,2*	*(7)*	-		-		-		-		*-3,2*
Amortissement d'autres actifs incorporels à durée d'utilité finie	-		*-1,9*	*(8)*	-		*-30,7*	*(15)*	-		-		*-32,6*
Paiements fondés sur des actions et charges liées aux programmes d'incitants à long-terme	*-26,0*	*(1)*	*-37,5*	*(10)*	*5,8*	*(13)*	*-2,6*	*(16)*	*-29,9*	*(20)*	*-6,0*	*(24)*	*-96,2*
Autres éléments d'ajustement	*-5,1*	*(2)*	*-93,5*	*(11)*	*-2,3*	*(14)*	*-26,6*	*(17)*	*-6,7*	*(21)*	*-0,5*	*(25)*	*-134,7*
Inclus dans les charges financières nettes	***-***		***-2,5***		***-***		***-6,1***		***-14,6***		***-19,6***		***-42,8***
Réajustement de valeur des instruments financiers	-		-		-		*-1,0*	*(18)*	*-10,5*	*(22)*	*-19,6*	*(26)*	*-31,1*
Autres éléments d'ajustement	-		*-2,5*	*(12)*	-		*-5,1*	*(17)*	*-4,1*	*(23)*	-		*-11,7*
Inclus dans le résultat des sociétés mises en équivalence	***-2,3***	***(4)***	***-***		***-***		***-***		***-***		***-***		***-2,3***
Inclus dans le résultat sectoriel avant impôts (PBT)	***-33,4***		***-172,4***		***3,5***		***-110,5***		***-79,8***		***-26,1***		***-418,7***

* Total des éléments *d'ajustement* au niveau de chaque segment. Les éléments *d'ajustement* présentés dans les segments Belron et TVH doivent être déduits de ce total pour la réconciliation avec les chiffres du Groupe repris dans le compte de résultat sectoriel.

Explications et précisions sur les chiffres présentés comme des éléments *d'ajustement* (suite)

€m	2022[1]												
	D'leteren Automotive		Belron (100%)		Moleskine		TVH (100%)		PHE (5 mois)		Corp. & non-alloué		Total (secteurs)*
Eléments d'ajustement													
Inclus dans le résultat opérationnel	**-0,6**		**-155,8**		**-2,6**		**-87,8**		**-39,2**		**-2,9**		**-288,9**
Réajustement de valeur des instruments financiers	-		*-2,5*	*(5)*	-		-		-		-		*-2,5*
Amortissement des contrats client	-		*-31,3*	*(6)*	-		*-44,5*	*(15)*	*-10,8*	*(19)*	-		*-86,6*
Amortissement des marques à durée d'utilité finie	-		*-4,5*	*(7)*	-		-		-		-		*-4,5*
Amortissement d'autres actifs incorporels à durée d'utilité finie	-		*-1,1*	*(8)*	-		*-30,7*	*(15)*	-		-		*-31,8*
Perte de valeur sur goodwill et sur actifs non-courants	-		*-2,7*	*(9)*	-		-		-		-		*-2,7*
Paiements fondés sur des actions et charges liées aux programmes d'incitants à long-terme	*-7,2*	*(1)*	*-39,4*	*(10)*	*-2,6*	*(13)*	*-2,2*	*(16)*	*-2,2*	*(20)*	*-4,7*	*(24)*	*-58,3*
Autres éléments d'ajustement	*6,6*	*(2)*	*-74,3*	*(11)*	-		*-10,4*	*(17)*	*-26,2*	*(21)*	*1,8*	*(25)*	*-102,5*
Inclus dans les charges financières nettes	**10,2**		**-198,2**		**-**		**6,1**		**-**		**-**		**-181,9**
Réajustement de valeur des instruments financiers	-		-		-		*6,1*	*(18)*	-		-		*6,1*
Perte de change sur dette nette	-		*-197,7*	*(12)*	-		-		-		-		*-197,7*
Autres éléments d'ajustement	*10,2*	*(3)*	*-0,5*	*(12)*	-		-		-		-		*9,7*
Inclus dans le résultat sectoriel avant impôts (PBT)	**9,6**		**-354,0**		**-2,6**		**-81,7**		**-39,2**		**-2,9**		**-470,8**

* Total des éléments *d'ajustement* au niveau de chaque segment. Les éléments *d'ajustement* présentés dans les segments Belron et TVH doivent être déduits de ce total pour la réconciliation avec les chiffres du Groupe repris dans le compte de résultat sectoriel.
(1) Après retraitement – se reporter à la note annexe 1 des Etats financiers consolidés 2023 pour plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives.

Explications et précisions sur les chiffres présentés comme des éléments *d'ajustement* (suite)

D'Ieteren Automotive

(1) La charge relative aux paiements fondés sur des actions réglées en trésorerie, comptabilisée dans le cadre du plan d'intéressement à long terme (LTIP) mis en place en avril 2021 s'élève à -€26,0m (-€7,2m au cours de la période précédente, après retraitement pour classer les charges liées aux paiements fondés sur des actions et au plan d'intéressement à long terme du Groupe en tant qu'éléments *d'ajustement*).

(2) Au cours de la période actuelle, les autres éléments *d'ajustement* dans le résultat opérationnel comprennent principalement -€3,8m d'honoraires d'intégrateurs de systèmes dans le cadre du programme de transformation financière lancé en 2023 et -€1,1m d'amortissements sur le mobilier et les équipements qui ne sont plus utilisés par le Groupe.

Au cours de la période précédente, les autres éléments *d'ajustement* dans le résultat opérationnel comprenaient une reprise de provision de €5,4m liée au projet « Market area » (optimisation du réseau de concessionnaires indépendants) et une plus-value de €1,2m comptabilisée sur la cession de mobilier et d'équipements.

(3) Au cours de la période précédente, les autres éléments *d'ajustement* inclus dans les charges financières nettes concernaient une plus-value consolidée de €10,2m comptabilisée sur la perte du contrôle exclusif de Lizy et MyMove suite à l'entrée au capital d'investisseurs à hauteur de 29 % dans Lizy et de 33 % dans MyMove (dans les deux cas, par des augmentations de capital). La plus-value consolidée représentait la différence entre la juste valeur des participations ne donnant pas le contrôle conservées dans les sociétés (39 % dans Lizy et 56 % dans MyMove) et la valeur comptable des actifs et passifs des filiales à la date de la perte de contrôle. Ces deux entités sont comptabilisées comme des entités mises en équivalence depuis le 1er janvier 2022.

(4) Au cours de la période actuelle, l'élément *d'ajustement* inclus dans le résultat des entités mises en équivalence concerne la dépréciation de l'entité mise en équivalence MyMove pour ramener sa valeur comptable à zéro.

Belron

(5) La juste valeur des instruments de couverture des prix de carburant s'élève à -€0,1m (-€2,5m au cours de la période précédente) et résulte des variations de juste valeur nette des dérivés. La variation de juste valeur nette des dérivés correspond à la variation de juste valeur brute (c'est-à-dire la variation de juste valeur entre l'ouverture et la clôture de la période) après exclusion des flux de trésorerie courus de la période.

(6) Dans le cadre des acquisitions récentes (principalement aux États-Unis et en Italie), certains contrats clients ont été comptabilisés en tant qu'actifs incorporels à durée d'utilité finie. La charge d'amortissement s'élève à -€33,7m (-€31,3m pour la période précédente).

(7) L'amortissement des marques à durée d'utilité finie (certaines marques ne sont plus considérées comme des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, car il existe une limite prévisible à la période pendant laquelle ces actifs sont appelés à générer des entrées nettes de trésorerie) s'élève à -€3,2m (-€4,5m au cours de la période précédente).

(8) L'amortissement d'autres actifs incorporels à durée d'utilité finie (principalement des contrats de franchise comptabilisés lors d'acquisitions) s'élève à -€1,9m (-€1,1m au cours de la période précédente).

(9) Au cours de la période précédente, suite au test de dépréciation de toutes les unités génératrices de trésorerie conformément aux exigences de la norme IAS 36, une charge de dépréciation de -€2,7m a été comptabilisée en Norvège, entièrement allouée au goodwill.

(10) Au cours de la période actuelle, des frais de personnel de -€37,5m sont comptabilisés en rapport avec les unités d'actions restreintes (« RSU ») attribuées en décembre 2021 par le Conseil d'Administration de Belron aux employés, dont -€32,2m au titre de paiement fondé sur des actions et -€5,3m au titre des charges sociales associées (-€39,4m au cours de la période précédente, dont -€37,0m au titre de paiement fondé sur des actions et -€6,3m au titre des charges sociales associées ainsi que €3,9m de reprise de provision pour excédent). Cette transaction n'a et n'aura aucun impact économique sur le Groupe et sur la participation de 50,30 % entièrement diluée détenue par le Groupe dans Belron au 31 décembre 2023.

(11) Au cours de la période actuelle, les autres éléments *d'ajustement* de -€93,5m comprennent principalement -€57,1m d'honoraires d'intégrateurs de systèmes dans le cadre du programme de transformation de l'entreprise, -€7,5m concernant les restructurations et les améliorations, -€6,4m de coûts liés aux acquisitions et -€8,5m de coûts non récurrents encourus suite à l'alignement sur la nouvelle politique de provisionnement des stocks adoptée par Belron.

Au cours de la période précédente, les autres éléments *d'ajustement* de -€74,3m comprenaient principalement -€53,0m d'honoraires d'intégrateurs de systèmes dans le cadre du programme de transformation de l'entreprise, -€8,3m concernant les restructurations et les améliorations, -€8,5m liés à la dépréciation d'un bien loué et d'améliorations locatives qui ne sont plus utilisés par le Groupe, et -€6,4m de coûts liés à des acquisitions (principalement aux États-Unis et en Espagne).

(12) Au cours de la période actuelle, les autres éléments *d'ajustement* de -€2,5m dans les charges financières nettes se rapportent au financement additionnel mis en œuvre en avril 2023 (montant total de $870m – soit €800m – avec une échéance de 6 ans).

Au cours de la période précédente, les pertes de change sur la dette nette et les autres éléments *d'ajustement* dans les charges financières nettes étaient liés au refinancement mis en œuvre en avril 2021 (-€197,7m de pertes de change sans effet de trésorerie résultant de la conversion monétaire du prêt à terme libellé en USD au cours de clôture parce que les mouvements de change sur ces emprunts ne remplissaient pas les conditions requises pour la comptabilisation en quasi-fonds propres).

Moleskine

(13) Au cours de la période, la provision en cours pour le plan d'intéressement à long terme (LTIP) a été entièrement reprise pour un montant de €5,8m. Au cours de la période précédente, la provision supplémentaire s'élevait à -€2,6m (après retraitement pour classer les charges liées aux paiements fondés sur des actions et au plan d'intéressement à long terme du Groupe en tant qu'éléments *d'ajustement*).

(14) L'autre élément *d'ajustement* dans le résultat opérationnel porte sur la constitution d'une provision pour une prime exceptionnelle en espèces accordée à la direction pour les efforts déployés et l'impact commercial réalisé ces dernières années.

TVH

(15) Au cours des deux périodes, l'amortissement des contrats clients et des autres actifs incorporels à durée d'utilité finie comptabilisés dans le cadre de l'allocation du prix d'achat finalisée par le Groupe au second semestre 2022 s'élève respectivement à -€44,5m et -€30,7m.

(16) La provision pour le plan d'intéressement à long terme (LTIP) s'élève à -€2,6m (-€2,2m pour la période précédente, après retraitement pour classer les charges liées aux paiements fondés sur des actions et au plan d'intéressement à long terme du Groupe en tant qu'éléments *d'ajustement*).

(17) Les autres éléments *d'ajustement* dans le résultat opérationnel comprennent -€19,6m d'honoraires d'intégrateurs de systèmes dans le cadre du programme de transformation informatique et de l'entreprise (-€10,4m au cours de la période précédente) et -€12,1m (-€7,0m dans le résultat opérationnel et -€5,1m dans les charges financières) liés à la perte de valeur totale des actifs nets de TVH Russie, classés comme détenus en vue de la vente depuis le 30 juin 2022.

(18) La réévaluation des instruments financiers de €1,0m (€6,1m pour la période précédente) concerne la variation de la juste valeur des swaps de taux d'intérêt.

PHE

(19) Suite à l'allocation du prix d'achat finalisée par le Groupe au cours du premier semestre 2023 (voir la note annexe 26 des Etats financiers consolidés), des relations avec des clients ont été comptabilisées en tant qu'actifs incorporels à durée d'utilité finie. L'amortissement s'élève à -€25,9m (-€10,8m au cours de la période précédente, après retraitement). Les -€2,7m restants pour la période actuelle se rapportent à l'amortissement des contrats clients identifiés comme des actifs incorporels à durée d'utilité finie suite aux acquisitions réalisées par PHE depuis la clôture de l'acquisition par le Groupe en date du 4 août 2022.

(20) Au cours de la période actuelle, les frais de personnel de -€29,9m comprennent -€26,6m de charges liées aux paiements fondés sur des actions réglées en trésorerie (-€2,2m au cours de la période précédente) qui représentent la part de la juste valeur des actions gratuites attribuées aux principaux dirigeants de PHE dans le cadre du plan de participation au capital des membres de la direction, qui est répartie sur leur période d'acquisition (voir la note annexe 9 des Etats financiers consolidés 2023 pour plus d'informations) ainsi que -€3,3m de charges sociales associées.

(21) Au cours de la période actuelle, les autres éléments *d'ajustement* dans le résultat opérationnel comprennent principalement les coûts liés aux acquisitions (-€1,7m) ainsi que les coûts liés aux restructurations et au programme de transformation (-€5,0m).

Au cours de la période précédente, les autres éléments *d'ajustement* dans le résultat opérationnel comprenaient -€18.6m d'honoraires d'experts et autres frais encourus dans le cadre de l'acquisition de Parts Holding Europe (clôture de l'acquisition en date du 4 août 2022), -€3,3m de frais encourus dans le cadre de la cession de l'activité de réparation de vitrage spécialisée de PHE Mondial Pare-Brise (classée comme détenue en vue de la vente au 31 décembre 2022, dont la cession a été clôturée le 13 février 2023) et -€4,3m de coûts liés aux restructurations et au programme de transformation.

(22) La réévaluation des instruments financiers de -€10,5m concerne la variation de la juste valeur des swaps et caps de taux d'intérêt, ainsi que de la contrepartie différée sur des acquisitions.

(23) Les autres éléments *d'ajustement* dans les charges financières nettes concernent l'amortissement accéléré des coûts de financement différés suite au refinancement effectué le 23 janvier 2024 (voir la note annexe 34 des Etats financiers consolidés 2023 pour plus d'informations sur le refinancement).

Corporate & non alloué

(24) Au cours de la période, la charge de -€6,0m concerne principalement le plan de paiement fondé sur des actions réglées en trésorerie, dans le cadre duquel des options sur actions sont accordées aux dirigeants et aux cadres du segment Corporate & non alloué (€-4,7m au cours de la période précédente, après retraitement pour classer les charges liées aux paiements fondés sur des actions et au plan d'intéressement à long terme du Groupe en tant qu'éléments *d'ajustement*).

(25) Au cours de la période, les autres éléments *d'ajustement* dans le résultat opérationnel de -€0,5m comprennent l'amortissement du mobilier et des équipements qui ne sont plus utilisés par le Groupe.

Au cours de la période précédente, les autres éléments *d'ajustement* dans le résultat opérationnel comprenaient €3,4m de plus-value liée à la cession de biens immobiliers en Belgique, et -€1,6m de frais encourus liés à l'acquisition de Parts Holding Europe (clôture de l'acquisition en date du 4 août 2022).

(26) Au cours de la période, la réévaluation des instruments financiers pour €19,6m se rapporte à un investissement en cours (€114,4m au 31 décembre 2023, avant dépréciation) dans le fonds Supply Chain Finance géré par Credit Suisse. En mars 2021, Credit Suisse a annoncé que son fonds Supply Chain Finance entrait dans une procédure de liquidation.

Credit Suisse a indiqué que les actifs de crédit détenus par le fonds sont couverts par une assurance.

La charge de dépréciation tient compte de la meilleure estimation du montant des coûts de liquidation supportés par le fonds qui peuvent être attribuables au Groupe (€11,5m). En outre, compte tenu de l'incertitude quant à l'échéance de recouvrement de la valeur résiduelle, le Groupe a actualisé l'actif financier pour un montant total de €8,1m et l'a reclassé dans les investissements financiers non courants. Au 31 décembre 2023, la valeur comptable de l'investissement, compte tenu de la charge de €19,6m mentionnée ci-dessus, s'élève à €94,8m.

Ce fonds distribué par Credit Suisse était qualifié de fonds à faible risque dans la documentation mise à la disposition des clients. La FINMA (l'autorité suisse de régulation des marchés financiers) a indiqué que, dans ce contexte, Credit Suisse avait gravement manqué à ses obligations prudentielles en matière de gestion des risques et d'organisation adéquate, et a ordonné des mesures correctives. Le Groupe a décidé d'engager une procédure judiciaire contre Credit Suisse.

Résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe (PBT *ajusté*, part du Groupe)

€m	2023							2022[1]						
	D'leteren Automotive	Belron (50,20%)	Moleskine	TVH (40%)	PHE	Corp. & non-alloué	Total (secteurs)	D'leteren Automotive	Belron (50,01%)	Moleskine	TVH (40%)	PHE (5 mois)	Corp. & non-alloué	Total (secteurs)
Résultat sectoriel avant impôts (PBT)	**174,6**	**845,6**	**5,7**	**76,6**	**66,7**	**8,4**	**1.177,6**	**159,2**	**512,5**	**10,2**	**165,5**	**8,5**	**7,8**	**863,7**
Moins: éléments d'ajustement dans le résultat avant impôts	33,4	172,4	-3,5	110,5	79,8	26,1	418,7	-9,6	354,0	2,6	81,7	39,2	2,9	470,8
PBT sectoriel ajusté	**208,0**	**1.018,0**	**2,2**	**187,1**	**146,5**	**34,5**	**1.596,3**	**149,6**	**866,5**	**12,8**	**247,2**	**47,7**	**10,7**	**1.334,5**
Part du Groupe dans les impôts sur le résultat ajusté des entités mises en équivalence	1,5	-	-	-	-	-	1,5	4,1	-	-	-	-	-	4,1
Part des participations ne donnant pas le contrôle dans le PBT ajusté	1,2	-507,0	-	-112,3	-8,9	-	-627,0	0,6	-433,2	-	-148,3	-1,4	-	-582,3
Part du Groupe dans le PBT sectoriel ajusté	**210,7**	**511,0**	**2,2**	**74,8**	**137,6**	**34,5**	**970,8**	**154,3**	**433,3**	**12,8**	**98,9**	**46,3**	**10,7**	**756,3**

(1) Après retraitement – se reporter à la note annexe 1 des Etats financiers consolidés 2023 pour plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives.

En mai 2023, D'leteren Group et d'autres actionnaires ont acheté des actions supplémentaires de Belron auprès de l'Employee Benefits Trust. Les actions supplémentaires acquises ont fait passer le pourcentage entièrement dilué du Groupe dans Belron de 50,01 % à 50,30 %. Au cours de la période, le pourcentage moyen pondéré utilisé pour calculer le PBT sectoriel *ajusté*, part du Groupe de Belron s'élève à 50,20 % (50,01 % au cours de la période précédente).

Indicateur clé de performance (basé sur le PBT ajusté, part du Groupe)

-

€m	2023							2022[1]						
	D'leteren Automotive	Belron (50,20%)	Moleskine	TVH (40%)	PHE	Corp. & non-alloué	Total (secteurs)	D'leteren Automotive	Belron (50,20%)	Moleskine	TVH (40%)	PHE (5 mois)	Corp. & non-alloué	Total (secteurs)
Part du Groupe dans le PBT sectoriel ajusté	**210,7**	**511,0**	**2,2**	**74,8**	**137,6**	**34,5**	**970,8**	**154,3**	**433,3**	**12,8**	**98,9**	**46,3**	**10,7**	**756,3**
Ajustement de la part du Groupe (base comparable avec 2023)	-	-	-	-	-	-	-	-	1,6	-	-	-	-	1,6
PBT ajusté, part du Groupe (indicateur clé de performance)	**210,7**	**511,0**	**2,2**	**74,8**	**137,6**	**34,5**	**970,8**	**154,3**	**434,9**	**12,8**	**98,9**	**46,3**	**10,7**	**757,9**

(1) Après retraitement – se reporter à la note annexe 1 des Etats financiers consolidés 2023 pour plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives.
La colonne Belron a également été retraitée sur la base du pourcentage moyen pondéré utilisé pour calculer le PBT sectoriel *ajusté* en 2023 (50,20 % en 2023 contre 50,01 % en 2022) pour permettre de comparer les deux périodes.

Dette nette

Afin de pouvoir mieux évaluer son endettement, le Groupe utilise le concept de dette nette. Cet indicateur non-GAAP, c'est-à-dire non défini par des normes IFRS, est un indicateur de performance alternatif (« APM ») et n'est pas présenté comme une alternative aux indicateurs financiers définis par les normes IFRS.

La dette nette est définie comme la somme des prêts et emprunts diminuée de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des investissements en actifs non courants et courants. Elle exclut la juste valeur des dérivés d'endettement. Les prêts et emprunts couverts (c'est-à-dire ceux auxquels la comptabilité de couverture définie par la norme IAS 39 est appliquée) sont convertis aux taux de change contractuels fixés par les « cross currency swaps » correspondants. Les autres prêts et emprunts sont convertis aux taux de change de clôture.

€m	31 décembre 2023						31 décembre 2022					
	D'leteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	D'leteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué
Prêts et emprunts non-courants	106,9	4.694,8	7,9	736,4	1.120,2	39,8	93,5	3.981,2	9,9	625,1	1.124,4	4,7
Prêts et emprunts courants	164,5	215,4	4,6	173,6	179,3	3,2	121,7	203,1	20,4	325,7	225,3	0,7
Financement intra-groupe	-	-	272,4	-	-	-272,4	-	-	272,3	40,6	-	-312,9
Ajustement relatif aux emprunts couverts	-	12,6	-	-	-	-	-	-18,2	-	-	-	-
Dette brute	**271,4**	**4.922,8**	**284,9**	**910,0**	**1.299,5**	**-229,4**	**215,2**	**4.166,1**	**302,6**	**991,4**	**1.349,7**	**-307,5**
Moins: trésorerie et équivalents de trésorerie	-16,8	-233,0	-15,6	-107,7	-103,9	-621,6	-0,8	-146,0	-26,9	-91,3	-122,0	-196,1
Moins: actifs financiers courants	-	-	-	-	-	-238,3	-	-	-	-	-	-128,6
Moins: autres actifs non-courants	-4,6	-	-	-	-	-99,0	-3,6	-	-	-	-	-2,7
Dette nette provenant des activités poursuivies excluant les actifs et passifs classés comme détenus en vue de la vente	**250,0**	**4.689,8**	**269,3**	**802,3**	**1.195,6**	**-1.188,3**	**210,8**	**4.020,1**	**275,7**	**900,1**	**1.227,7**	**-634,9**
Dette nette provenant des actifs et passifs classés comme détenus en vue de la vente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,1	-
Dette nette totale	**250,0**	**4.689,8**	**269,3**	**802,3**	**1.195,6**	**-1.188,3**	**210,8**	**4.020,1**	**275,7**	**900,1**	**1.231,8**	**-634,9**

Au cours des deux périodes, les financements intra-groupe comprennent des montants prêtés par le segment Corporate & non alloué au segment Moleskine (prêt sans recours dans le cadre de l'acquisition). Sur les €20,1m d'intérêts comptabilisés en résultat en 2023, €20,0m ont été payés en décembre 2023.

Au 31 décembre 2022, le financement intra-groupe comprenait aussi le montant prêté par le segment Corporate & non alloué au segment TVH (prêt d'actionnaire mis en place le 1er octobre 2021 dans le cadre de l'acquisition d'une participation de 40 % dans TVH, qui a été intégralement remboursé en décembre 2023).

La dette nette de D'Ieteren Automotive a atteint €250,0m à la fin décembre 2023 (€210,8m à la fin décembre 2022). L'augmentation de €39,2m provient principalement d'une génération de flux de trésorerie de €139,2m, plus que compensée par le dividende payé au segment Corporate & non alloué (-€86,9m), -€53.3m de dettes de location supplémentaires et -€41,5m de dette financière brute acquise lors du regroupement d'entreprises. La forte génération de flux de trésorerie provient d'un EBIDTA *ajusté* de €271,9m et de €24,4m d'entrées de trésorerie provenant de la variation du besoin en fonds de roulement (principalement grâce à l'augmentation des dettes fournisseurs), partiellement compensés par -€35,0m de dépenses d'investissement, -€63,9m d'impôts payés, -€26,6m de remboursements au titre de contrats de location-financement et -€27,6m d'acquisitions.

La dette financière nette de Belron a atteint €4.689,8m à la fin décembre 2023, par rapport à €4.020,1 à la fin décembre 2022. L'augmentation de €669,7m s'explique principalement par les dividendes payés aux actionnaires de Belron (€1.448,7m, dont €761,0m à D'Ieteren Group) suite au financement additionnel opéré en avril 2023 et à l'acompte sur dividende ordinaire versé en décembre 2023, les dettes de location additionnelles (-€54,4m), l'évolution défavorable des couvertures de change (-€30,8m), et le rachat d'actions aux participants MRP (-€90,5m), partiellement compensés par une forte génération de flux de trésorerie de €713,5m, le produit de la cession d'actions propres aux actionnaires existants (€150,0m, dont €50,0m à D'Ieteren Group) et l'impact favorable des taux de change sur la trésorerie et la dette externe (€83,6m). La forte génération de flux de trésorerie repose sur un EBITDA *ajusté* de €1,5md, partiellement compensé par -€105m de dépenses d'investissement, -€189m de remboursements au titre de contrats de location-financement, -€188m d'impôts payés, -€196m d'intérêts et -90m de sortie de trésorerie liée aux éléments *d'ajustement* (dont -€47m d'honoraires d'intégrateurs de systèmes dans le cadre du programme de transformation).

La dette nette de Moleskine s'est établie à €269,3m (dont €272,4m de financement intra-groupe) à la fin du mois de décembre 2023 (€275,7m à la fin décembre 2022, dont €272,3m de financement intra-groupe). La diminution de -€6,4m s'explique principalement par la génération d'un flux de trésorerie de €4,1m (EBITDA *ajusté* de €32,6m, partiellement compensé par -€3,1m de dépenses d'investissement, -€5,4m de remboursements au titre de contrats de location-financement et -€20,1m d'intérêts payés au segment Corporate & non alloué dans le cadre du financement intra-groupe). Le prêt bancaire externe de Moleskine (€15m au 31 décembre 2022) a été intégralement remboursé au cours du premier semestre 2023.

La dette financière nette de TVH est passée de €900,1m à €802,3m à la fin décembre 2023. La diminution de -€97,8m par rapport au 31 décembre 2022 s'explique principalement par la génération d'un flux de trésorerie de €85,6m (provenant essentiellement d'un EBITDA *ajusté* de €259,1m et d'un flux de fonds de roulement de €24,2m, partiellement compensés par des dépenses d'investissement nettes de -€95,6m, des impôts payés de -€50,4m et des intérêts payés de -€23,9m). TVH a conclu un nouveau prêt à moyen terme de €300m en décembre 2023. Le produit du nouveau prêt a été utilisé pour rembourser le prêt d'actionnaire de €100m (dont €40m au segment Corporate et non alloué) et une grande partie des « straight loans » en cours.

La dette financière nette de PHE a diminué de €1.231,8m au 31 décembre 2022 à €1.195,6m au 31 décembre 2023. La diminution de -€36,2m est principalement due au produit de la cession de Mondial Pare-Brise (€92m, net de trésorerie cédée), et au fort EBITDA ajusté de €321,6m, partiellement compensés par la variation du besoin en fonds de roulement (-€130m), les dépenses d'investissement nettes (-€47m), les remboursements au titre de contrats de location-financement (-€48m), les impôts (-€32m), les acquisitions (-€33m) et les intérêts payés (-€82m). L'évolution défavorable du fonds de roulement net s'explique principalement par la décision de PHE de réduire considérablement l'affacturage sans recours en utilisant les liquidités reçues de la cession de Mondial Pare-Brise (et donc de réduire les charges financières associées).

La dette financière nette de PHE exclut les options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle avec des participations minoritaires dans certaines filiales directes et indirectes de PHE (évaluées à €116,4m au 31 décembre 2023 et à €103,6m au 31 décembre 2022) et les options de vente accordées aux investisseurs minoritaires (dont la direction et plusieurs partenaires et distributeurs indépendants) qui ont investi aux côtés de D'Ieteren Group dans la société holding de PHE jusqu'à environ 9 % (évaluée à €175,3m au 31 décembre 2023, soit une augmentation de €37,9m par rapport au 31 décembre 2022, dont €26,6m sont liés à l'acquisition et à la variation de la juste valeur des actions gratuites attribuées aux principaux dirigeants de PHE dans le cadre du plan de participation au capital des membres de la direction, comptabilisée dans le compte de résultat en tant qu'éléments *d'ajustement*). Elle exclut également les contreparties différées sur des acquisitions de €53,7m (€30,7m au 31 décembre 2022), présentées dans les lignes « Autres dettes » et « Dettes fournisseurs et autres dettes » dans l'état consolidé de la situation financière.

La position de trésorerie nette (y compris les financements intra-groupe) du segment Corporate & non alloué a augmenté de €634,9m au 31 décembre 2022 à €1.188,3m au 31 décembre 2023. L'augmentation de la position financière nette de €553,4m est principalement le résultat des dividendes reçus du segment Belron (€761,0m) et du segment D'Ieteren Automotive (€86,9m), des intérêts reçus du segment Moleskine (€20,1m) dans le cadre du financement intra-groupe, partiellement compensés par le dividende payé aux actionnaires de D'Ieteren Group en juin 2023 (-€160,7m), l'acquisition d'actions propres (-€60,3m), -€37.6m de dettes de location supplémentaires (contractées principalement pour financer des projets immobiliers) et l'acquisition en mai 2023 d'actions supplémentaires de Belron (-€50,0m, détenues précédemment par l'Employee Benefit Trust). Les actions supplémentaires acquises ont fait passer le pourcentage entièrement dilué du Groupe dans Belron de 50,01 % à 50,30 %, ce qui se traduit par un pourcentage économique moyen pondéré de 50,20 % en 2023 (voir la note annexe 17 des Etats financiers consolidés 2023 pour plus d'informations).

La position de trésorerie nette du segment Corporate & non alloué comprend €94,8m d'investissements dans le fonds Supply Chain Finance géré par Credit Suisse (inclus dans la ligne « Autres actifs non courants » au 31 décembre 2023). Pour plus d'informations sur l'investissement sous-jacent, se reporter à la section « Explications et précisions sur les chiffres présentés comme des éléments *d'ajustement* ».

États financiers consolidés 2023

Table des matières

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS
73 Compte de résultat consolidé
74 État consolidé du résultat global
75 État consolidé de la situation financière
76 État consolidé des variations des capitaux propres
77 Tableau des flux de trésorerie consolidé
79 Notes annexes aux états financiers consolidés

BASE DE PRÉPARATION
79 Note annexe 1 : Informations générales
81 Note annexe 2 : Base de préparation
82 Note annexe 3 : Changement de méthodes comptables

PERFORMANCE DE L'ANNÉE
82 Note annexe 4 : Information sectorielle
102 Note annexe 5 : Produits des activités ordinaires
103 Note annexe 6 : Résultat opérationnel
104 Note annexe 7 : Charges financières nettes
105 Note annexe 8 : Résultat par action

AVANTAGES DU PERSONNEL
105 Note annexe 9 : Paiements fondés sur des actions
107 Note annexe 10 : Avantages du personnel

IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT
111 Note annexe 11 : Impôts sur le résultat exigibles et différés

ACTIF
114 Note annexe 12 : Goodwill
116 Note annexe 13 : Immobilisations incorporelles
117 Note annexe 14 : Immobilisations corporelles
118 Note annexe 15 : Immeubles de placement
118 Note annexe 16 : Stocks
119 Note annexe 17 : Entités mises en équivalence
123 Note annexe 18 : Instruments financiers - Juste valeur et gestion du risque
125 Note annexe 19 : Trésorerie et équivalents de trésorerie
126 Note annexe 20 : Clients et autres débiteurs
127 Note annexe 21 : Actifs non courants et groupe destiné à être cédé, classés comme détenus en vue de la vente et activités abandonnées

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS
127 Note annexe 22 : Capital et réserves
129 Note annexe 23 : Provisions
130 Note annexe 24 : Prêts et emprunts
132 Note annexe 25 : Fournisseurs et autres créditeurs

STRUCTURE DU GROUPE
133 Note annexe 26 : Regroupements d'entreprises
137 Note annexe 27 : Liste des filiales, entreprises associées et coentreprises

AUTRES INFORMATIONS
142 Note annexe 28 : Éléments éventuels et engagements
143 Note annexe 29 : Transactions avec des parties liées
144 Note annexe 30 : Taux de change
144 Note annexe 31 : Prestations fournies par le commissaire aux comptes
145 Note annexe 32 : Contrats de location
146 Note annexe 33 : Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle
147 Note annexe 34 : Événements postérieurs à la date de clôture
147 Note annexe 35 : Méthodes comptables
157 **RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES**
162 **ÉTATS FINANCIERS STATUTAIRES RÉSUMÉS 2023**

Compte de résultat consolidé

Exercice clôturé le 31 décembre

€m	Notes annexes	2023	2022[1]
Produits des activités ordinaires	5	**7.983,6**	**4.714,6**
Coût des ventes	6	-6.177,5	-3.744,0
Marge brute	6	**1.806,1**	**970,6**
Charges commerciales et administratives	6	-1.458,0	-780,9
Autres produits opérationnels	6	58,1	33,9
Autres charges opérationnelles	6	-30,6	-22,1
Résultat opérationnel	6	**375,6**	**201,5**
Charges financières nettes	7	-119,4	-22,8
Produits financiers	7	24,1	16,8
Charges financières	7	-143,5	-39,6
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	17	356,7	210,1
Résultat avant impôts		**612,9**	**388,8**
Impôts sur le résultat	11	-102,6	-58,9
Résultat des activités poursuivies		**510,3**	**329,9**
Activités abandonnées	21	-	2,9
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE		**510,3**	**332,8**
Résultat attribuable aux:			
Porteurs de capitaux propres de la Société		**504,7**	**332,7**
Participations ne donnant pas le contrôle		5,6	0,1
Résultat par action			
De base (en €)	8	9,41	6,18
Dilué (en €)	8	9,34	6,11
	8		
Résultat par action - Activités poursuivies			
De base (en €)	8	9,41	6,13
Dilué (en €)	8	9,34	6,06

(1) Après retraitement – se reporter à la note annexe 1 pour plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives.

Les notes annexes des pages 79 à 156 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

Le Groupe utilise des indicateurs de performance alternatifs (indicateurs non-GAAP) pour refléter sa performance financière – Se reporter au rapport de gestion consolidé et au communiqué de presse pour plus d'informations.

État consolidé du résultat global

Exercice clôturé le 31 décembre

€m	Notes annexes	2023	2022[1]
Résultat de la période		510,3	332,8
Autres éléments du résultat global			
Eléments qui ne seront jamais reclassés ultérieurement en résultat (net d'impôts):		-1,3	-7,9
Gains actuariels relatifs (Pertes actuarielles relatives) aux engagements vis-à-vis du personnel		*1,6*	*13,1*
Quote-part des entités mises en équivalence dans les autres éléments du résultat global	*17*	*-2,9*	*-21,0*
Eléments susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat (net d'impôts):		-10,8	130,4
Écarts de conversion		*-0,6*	*1,2*
Couverture des flux de trésorerie: gains (pertes) résultant de variations de juste valeur comptabilisé(e)s en capitaux propres		*-0,5*	*1,3*
Quote-part des entités mises en équivalence dans les autres éléments du résultat global	*17*	*-9,7*	*127,9*
Autres éléments du résultat global, net d'impôts		-12,1	122,5
Résultat global total		**498,2**	**455,3**
soit: attribuable aux porteurs de capitaux propres de la Société		**492,6**	**455,0**
attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		**5,6**	**0,3**

(1) Après retraitement – se reporter à la note annexe 1 pour plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives.

Les notes annexes des pages 79 à 156 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

État consolidé de la situation financière

Au 31 décembre

€m	Notes annexes	2023	2022(1)
Goodwill	12	585,8	560,2
Immobilisations incorporelles	13	1.242,5	1.239,8
Immobilisations corporelles	14	690,3	566,1
Immeubles de placement	15	40,1	41,8
Participations mises en équivalence	17	1.050,1	1.360,6
Investissements financiers	4	95,8	2,6
Actifs d'impôts différés	11	56,0	58,8
Autres créances	20	39,9	75,8
Actifs non-courants		**3.800,5**	**3.905,7**
Stocks	16	1.434,3	1.191,7
Investissements financiers	4	238,3	128,6
Instruments financiers dérivés		3,8	4,1
Actifs d'impôts courants	11	84,2	9,2
Clients et autres débiteurs	20	889,2	698,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	19	757,9	345,8
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	21	-	131,8
Actifs courants		**3.407,7**	**2.509,8**
TOTAL DES ACTIFS		**7.208,2**	**6.415,5**

€m	Notes annexes	2023	2022(1)
Capital et réserves attribuables aux porteurs de capitaux propres		3.456,9	3.143,2
Participations ne donnant pas le contrôle		16,0	12,7
Capitaux propres		**3.472,9**	**3.155,9**
Avantages du personnel	10	78,9	54,9
Provisions	23	12,7	8,1
Prêts et emprunts	24	1.274,8	1.232,5
Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle	33	184,1	238,3
Autres dettes	25	11,1	39,3
Passifs d'impôts différés	11	275,7	272,3
Passifs non-courants		**1.837,3**	**1.845,4**
Provisions	23	11,9	15,5
Prêts et emprunts	24	351,6	368,1
Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle	33	116,4	5,6
Passifs d'impôts courants	11	94,5	13,5
Fournisseurs et autres créditeurs	25	1.323,6	984,5
Passifs liés à des actifs classés comme détenus en vue de la vente	21	-	27,0
Passifs courants		**1.898,0**	**1.414,2**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS		**7.208,2**	**6.415,5**

(1) Après retraitement – se reporter à la note annexe 1 pour plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives.

Les notes annexes des pages 79 à 156 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

État consolidé des variations des capitaux propres

€m	Capital et réserves attribuables aux porteurs de capitaux propres						Part du groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres
	Capital représenté par des actions ordinaires	Primes d'émi-ssions	Actions propres	Réserve de couverture	Résultats reportés	Écarts de conversion cumulés			
Au 1er janvier 2022	**160,0**	**24,4**	**-47,4**	**-3,9**	**2.808,9**	**32,5**	**2.974,5**	**0,4**	**2.974,9**
Retraitement[1]	-	-	-	-	-23,7	-	-23,7	-	-23,7
Au 1er janvier 2022 (retraité)	**160,0**	**24,4**	**-47,4**	**-3,9**	**2.785,2**	**32,5**	**2.950,8**	**0,4**	**2.951,2**
Résultat de la période[1]	-	-	-	-	332,7	-	332,7	0,1	332,8
Autres éléments du résultat global[1]	-	-	-	57,9	-8,1	72,5	122,3	0,2	122,5
Résultat global total[1]	**-**	**-**	**-**	**57,9**	**324,6**	**72,5**	**455,0**	**0,3**	**455,3**
Mouvements d'actions propres	-	-	-86,7	-	-	-	-86,7	-	-86,7
Dividendes	-	-	-	-	-113,8	-	-113,8	-	-113,8
Mouvements liés aux transactions avec des participants MRP	-	-	-	-	24,3	-	24,3	-	24,3
Options de vente - mouvement de la période	-	-	-	-	-100,3	-	-100,3	-0,3	-100,6
Autres variations[2]	-	-	-	-	21,2	-	21,2	-	21,2
Total des contributions et distributions[1]	**-**	**-**	**-86,7**	**-**	**-168,6**	**-**	**-255,3**	**-0,3**	**-255,6**
Cession d'intérêts minoritaires sans changement de contrôle	-	-	-	-	-7,3	-	-7,3	10,3	3,0
Acquisition de participations avec intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	1,8	1,8
Cession de participations avec perte de contrôle	-	-	-	-	-	-	-	0,2	0,2
Total des variations de participations	**-**	**-**	**-**	**-**	**-7,3**	**-**	**-7,3**	**12,3**	**5,0**
31 décembre 2022[1]	**160,0**	**24,4**	**-134,1**	**54,0**	**2.933,9**	**105,0**	**3.143,2**	**12,7**	**3.155,9**
Au 1er janvier 2023[1]	**160,0**	**24,4**	**-134,1**	**54,0**	**2.933,9**	**105,0**	**3.143,2**	**12,7**	**3.155,9**
Résultat de la période	-	-	-	-	504,7	-	504,7	5,6	510,3
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-31,7	-1,3	20,9	-12,1	-	-12,1
Résultat global total	**-**	**-**	**-**	**-31,7**	**503,4**	**20,9**	**492,6**	**5,6**	**498,2**
Mouvements d'actions propres	-	-	-60,3	-	-	-	-60,3	-	-60,3
Dividendes	-	-	-	-	-160,7	-	-160,7	-	-160,7
Mouvements liés aux transactions avec des participants MRP (voir note 17)	-	-	-	-	40,9	-	40,9	-	40,9
Actions propres - annulation	-	-	105,9	-	-105,9	-	-	-	-
Options de vente - mouvement de la période (voir note 33)	-	-	-	-	-20,7	-	-20,7	-	-20,7
Autres variations[2]	-	-	-	-	22,0	-	22,0	-1,9	20,1
Total des contributions et distributions	**-**	**-**	**45,6**	**-**	**-224,4**	**-**	**-178,8**	**-1,9**	**-180,7**
Acquisition d'intérêts minoritaires sans gains ou pertes de contrôle	-	-	-	-	-0,1	-	-0,1	-0,5	-0,6
Acquisition de participations avec intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	0,1	0,1
Total des variations de participations	**-**	**-**	**-**	**-**	**-0,1**	**-**	**-0,1**	**-0,4**	**-0,5**
Au 31 décembre 2023	**160,0**	**24,4**	**-88,5**	**22,3**	**3.212,8**	**125,9**	**3.456,9**	**16,0**	**3.472,9**

(1) Après retraitement – se reporter à la note annexe 1 pour plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives.
(2) Les lignes « Autres variations » en 2022 et 2023 comprennent principalement les charges liées aux paiements fondés sur des actions réglées en instruments de capitaux propres dans les segments Belron (voir note annexe 17) et Corporate et non alloué (voir note annexe 9).
Les notes annexes des pages 79 à 156 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

Tableau des flux de trésorerie consolidé

Exercice clôturé le 31 décembre

€m	Notes annexes	2023	2022(1)
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles poursuivies			
Résultat des activités poursuivies		510,3	329,9
Impôts sur le résultat	11	102,6	58,9
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	17	-356,7	-210,1
Charges financières nettes	7	119,4	22,8
Résultat opérationnel des activités poursuivies		**375,6**	**201,5**
Amortissements d'actifs corporels (y inclus les droits d'utilisation)	6/14/15	131,9	68,1
Amortissements d'actifs incorporels	6/13	56,2	25,9
Autres éléments sans effet de trésorerie	4	15,2	-17,5
Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel	4/9	53,5	24,1
Autres éléments avec effet de trésorerie		-0,2	1,5
Variation des clients et autres débiteurs	4	-81,6	94,2
Variation des fournisseurs et autres créditeurs	4	179,7	6,9
Variation de stock	4	-193,4	-259,9
Flux de trésorerie des activités opérationnelles		**536,9**	**144,8**
Impôts sur le résultat payés		-100,0	-57,2
Flux de trésorerie opérationnels nets		**436,9**	**87,6**

€m	Notes annexes	2023	2022
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement poursuivies			
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	13/14/15	-106,5	-77,0
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		14,9	10,4
Investissement net en immobilisations corporelles et incorporelles		**-91,6**	**-66,6**
Acquisition de filiales (nette de trésorerie acquise)	26	-60,4	-516,8
Acquisition d'entités mises en équivalence	17	-51,6	-
Cession de filiales (nette de trésorerie cédée)	4	92,1	-
Apport de trésorerie (à)/par une filiale commune		-	2,4
Cession de/(investissements en) actifs financiers	4	-225,2	415,2
Intérêts perçus		23,3	7,2
Dividendes perçus des entités mises en équivalence	4/17	765,9	217,0
Mouvement sur prêt d'actionnaire envers les entités mise en équivalence	17	40,0	-
Prêts aux employés dans le cadre d'un programme d'incitants à long terme et d'options d'achat sur actions		-2,8	-1,3
Flux de trésorerie d'investissement nets		**489,7**	**57,1**

(1) Après retraitement – se reporter à la note annexe 1 pour plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives.

Les notes annexes des pages 79 à 156 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

Tableau des flux de trésorerie consolidé (suite)

Exercice clôturé le 31 décembre

€m	Notes annexes	2023	2022
Flux de trésorerie provenant des activités de financement poursuivies			
Acquisition (-)/Cession (+) de participations à des actionnaires ne détenant pas le contrôle	26	0,4	53,1
Acquisition d'actions propres	22	-81,6	-117,4
Cession d'actions propres	22	21,3	30,7
Remboursements de dettes de loyers	24	-83,3	-37,9
Entrée de trésorerie issue de prêts et emprunts	24	74,1	107,4
Remboursement des prêts et emprunts	24	-191,1	-47,3
Intérêts payés		-102,5	-19,8
Dividendes versés par la société	22	-160,7	-113,6
Dividendes versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées		-1,9	-
Flux de trésorerie de financement nets		**-525,3**	**-144,8**
Flux de trésorerie des activités poursuivies		**401,3**	**-0,1**
Flux de trésorerie des activités abandonnées		**-**	**2,1**
FLUX DE TRÉSORERIE TOTAUX DE LA PÉRIODE		**401,3**	**2,0**

€m	Notes annexes	2023	2022
Réconciliation avec l'état de la situation financière			
Trésorerie au début de l'exercice		345,8	354,6
Trésorerie incluse dans les actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente		11,2	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice		**357,0**	**354,6**
Flux de trésorerie totaux de la période		401,3	2,0
Effet de la variation des taux de change		-0,4	0,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice		**757,9**	**357,0**
Inclus dans la ligne "Trésorerie et équivalents de trésorerie"		*757,9*	*345,8*
Inclus dans la ligne "Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente"		-	*11,2*

Les notes annexes des pages 79 à 156 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

Notes annexes aux états financiers consolidés

Note annexe 1 : Informations générales

D'Ieteren Group SA/NV (ci-après dénommée « la Société ») est une société anonyme de droit belge. L'adresse du siège social de la Société est : Rue du Mail 50, B-1050 Bruxelles.

Fondé en 1805, D'Ieteren Group (le Groupe) vise, à travers plusieurs générations familiales, la croissance et la création de valeur en poursuivant une stratégie à long terme pour ses activités et en soutenant leur développement en tant que leader dans leur secteur et leurs zones géographiques. Le Groupe détient actuellement les sociétés suivantes :

- Belron (50,30 % en droits économiques sur une base entièrement diluée au 31 décembre 2023, entité mise en équivalence) : leader mondial dans le domaine de la réparation, du remplacement et du recalibrage de vitrages de véhicules.
- D'Ieteren Automotive (détenue à 100 %) : distributeur des véhicules de marques Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti, Cupra, Rimac, Microlino, Maserati et Porsche en Belgique, avec une expansion dans d'autres services de mobilité.
- PHE (100 % en droits économiques - voir note annexe 33) est un leader de la distribution indépendante de pièces détachées pour véhicules en Europe de l'Ouest, avec une présence en France, en Belgique, aux Pays-Bas, au Luxembourg, en Italie et en Espagne.
- TVH (40 % – entité mise en équivalence) : important distributeur mondial indépendant de pièces détachées pour les équipements de manutention, de construction, industriels et agricoles.
- Moleskine (détenue à 100 %) : conçoit et distribue des carnets sous sa marque emblématique ainsi que des accessoires d'écriture, de voyage et de lecture via une plateforme multicanal mondiale.
- D'Ieteren Immo (détenue à 100 %) : regroupe les intérêts immobiliers de D'Ieteren Group en Belgique.

La Société est cotée sur Euronext Bruxelles sous le symbole DIE.

La publication de ces états financiers consolidés a été approuvée par le Conseil d'Administration du 29 mars 2024.

Retraitement des informations comparatives

Conformément à la norme IAS 8 « Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs », le compte de résultat consolidé, l'état consolidé du résultat global, l'état consolidé de la situation financière, l'état consolidé des variations des capitaux propres et le tableau des flux de trésorerie consolidé ont été retraités pour 2022.

Les retraitements effectués comprennent principalement les éléments suivants :

- La finalisation de l'allocation du prix d'achat de PHE au premier semestre 2023 (voir la note annexe 26 pour plus d'informations sur les ajustements apportés à la juste valeur provisoire des actifs acquis et des passifs repris à la date d'acquisition).
- La correction de la comptabilisation de certains régimes d'avantages postérieurs à l'emploi dans les segments D'Ieteren Automotive et Belron. L'ajustement dans le segment Belron correspond à une obligation supplémentaire liée à l'un des régimes de pension, comme précisé dans la note annexe 34 des états financiers consolidés 2022.
- La reclassification des provisions liées aux plans d'intéressement à long terme (LTIP) des lignes « Provisions » et « Autres dettes » à la ligne « Avantages du personnel » dans les segments D'Ieteren Automotive, Moleskine et TVH.
- La reclassification de certaines contreparties différées d'options de vente octroyées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle en autres dettes dans le segment PHE suite à une erreur de classification dans l'état consolidé de la situation financière 2022.
- La reprise des revenus fiscaux comptabilisés dans le segment D'Ieteren Automotive sur la provision LTIP supplémentaire comptabilisée en 2022.

Les tableaux ci-dessous présentent le montant du retraitement effectué dans le compte de résultat sectoriel pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2022 et dans l'état de la situation financière sectorielle au 31 décembre 2022 et réconcilient les informations sectorielles avec les chiffres consolidés IFRS du Groupe.

€m - retraitement du compte de résultat sectoriel	31 décembre 2022		
	D'Ieteren Automotive	PHE	Groupe
Produits sectoriels des activités ordinaires	**-**	**-**	**-**
Résultat opérationnel	**-**	**-5,5**	**-5,5**
Charges financières nettes	-	-	-
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	-	-	-
Résultat avant impôts	**-**	**-5,5**	**-5,5**
Impôts sur le résultat	-1,8	1,4	-0,4
Résultat opérationnel des activités poursuivies	**-1,8**	**-4,1**	**-5,9**
dont: attribuable aux porteurs de capitaux propres de la Société	***-1,8***	***-4,1***	***-5,9***

€m – retraitement de l'état consolidé de la situation financière	31 décembre 2022						
	D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Éliminations	Groupe
Goodwill	-	-	-	-	-421,0	-	-421,0
Immobilisations incorporelles	-	-	-	-	490,2	-	490,2
Participations mises en équivalence	-	2,3	-	-	-	-14,3	-12,0
Investissements financiers	-	-2,3	-	-	-	2,3	-
Actifs d'impôts différés	1,4	-	-	-	-	-	1,4
Actifs non courants	**1,4**	**-**	**-**	**-**	**69,2**	**-12,0**	**58,6**
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	-	-	-	-	59,6	-	59,6
Actifs courants	**-**	**-**	**-**	**-**	**59,6**	**-**	**59,6**
TOTAL DES ACTIFS	**1,4**	**-**	**-**	**-**	**128,8**	**-12,0**	**118,2**
Capital et réserves attribuables aux porteurs de capitaux propres de la Société (*)	**-5,9**	**-12,0**	**-**	**-**	**-4,1**	**-**	**-22,0**
Avantages du personnel	13,6	24,0	1,9	2,2	-	-26,2	15,5
Provisions	-8,1	-	-1,9	-	-	-	-10,0
Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle	-	-	-	-	-6,4	-	-6,4
Autres dettes	-	-	-	-2,2	6,8	2,2	6,8
Passifs d'impôts différés	-	-	-	-	132,9	-	132,9
Passifs non courants	**5,5**	**24,0**	**-**	**-**	**133,3**	**-24,0**	**138,8**
Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle	-	-	-	-	-0,2	-	-0,2
Actifs d'impôts courants	1,8	-	-	-	-	-	1,8
Fournisseurs et autres créditeurs	-	-	-	-	-0,2	-	-0,2
Passifs courants	**1,8**	**-**	**-**	**-**	**-0,4**	**-**	**1,4**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS	**1,4**	**12,0**	**-**	**-**	**128,8**	**-24,0**	**118,2**

(*) Belron à 50,01 %

Dans l'état consolidé des variations des capitaux propres, le retraitement de -€23,7m dans les bénéfices non distribués au 1er janvier 2022 porte sur les ajustements apportés aux avantages postérieurs à l'emploi tels que mentionnés ci-dessus et sont attribuables pour -€4,1m au segment D'Ieteren Automotive et pour -€19,6m au segment Belron. Dans l'état consolidé des autres éléments du résultat global pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2022, un retraitement de +€7,8m est inclus dans la ligne « Quote-part des entités mises en équivalence dans les autres éléments du résultat global » et représente la part du Groupe dans la variation des autres éléments du résultat global enregistrée sur l'obligation liée aux avantages postérieurs à l'emploi dans le segment Belron.

Indicateurs de performance alternatifs – Indicateurs non-GAAP

Afin de mieux refléter sa performance opérationnelle et aider les investisseurs à obtenir une meilleure compréhension de sa performance financière, le Groupe utilise des indicateurs de performance alternatifs (« Alternative Performance Measures » ou APM). Ces APM sont des indicateurs non-GAAP, c'est-à-dire non définis par des normes IFRS. Le Groupe ne présente pas ces APM comme des alternatives aux indicateurs financiers définis par les normes IFRS et ne donne pas aux APM plus d'importance qu'aux indicateurs définis par les normes IFRS

Note annexe 2 : Base de préparation

Ces états financiers consolidés 2023 couvrent la période de 12 mois se terminant le 31 décembre 2023. Ils sont présentés en euros, la devise fonctionnelle du Groupe. Tous les montants ont été arrondis au million le plus proche, sauf indication contraire. Ils ont été préparés sur la base du référentiel comptable « International Financial Reporting Standards » (« IFRS ») et des interprétations de l'« International Financial Reporting Interpretations Committee » (« IFRIC ») publiées, qui ont été approuvées par l'Union européenne (« UE ») au 31 décembre 2023 et sont effectives pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2023.

Ces états financiers consolidés ont été préparés selon la convention du coût historique, à l'exception des avantages du personnel, des actifs et passifs non courants détenus en vue de la vente, des regroupements d'entreprises, des actifs et passifs financiers (y compris les instruments dérivés) et des options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle, qui ont été évalués à leur juste valeur.

Au 31 décembre 2022 et 31 décembre 2023, dans l'état consolidé de la situation financière, les actifs financiers évalués à leur juste valeur se limitent au portefeuille de titres négociables détenu dans le segment Corporate et non alloué (voir note annexe 18) et aux instruments financiers dérivés (voir note annexe 18). Au 31 décembre 2022 et au 31 décembre 2023, les passifs financiers évalués à la juste valeur se limitent aux options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle (voir note annexe 33) et aux contreparties éventuelles comptabilisées dans les segments D'Ieteren Automotive et PHE (voir note annexe 26). Il n'y a pas d'autres passifs financiers évalués à la juste valeur au 31 décembre 2022 et au 31 décembre 2023 dans l'état consolidé de la situation financière.

La préparation des états financiers consolidés requiert de la part de la direction la formulation d'estimations et d'hypothèses qui affectent, à la date des états financiers, l'application des méthodes comptables du Groupe et les montants déclarés des produits, des charges, des actifs et des passifs, ainsi que la présentation des actifs et passifs éventuels. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations. Si, à l'avenir, ces estimations et hypothèses, qui se fondent sur le meilleur jugement de la direction à la date des états financiers, devaient s'écarter des circonstances réelles, les estimations et hypothèses initiales seront modifiées de manière appropriée au cours de l'exercice qui aura vu changer les circonstances ou les verra changer de façon prospective. Les domaines requérant un niveau élevé de jugement de la part de la direction, ou particulièrement complexes, ainsi que les domaines pour lesquels les estimations et hypothèses peuvent avoir un impact important sur les états financiers consolidés, sont énumérés ci-après. Ces domaines sont également mentionnés dans les notes annexes correspondantes.

- Évaluation des obligations au titre de prestations définies (principales hypothèses actuarielles utilisées). Voir note annexe 10.
- Comptabilisation d'actifs d'impôts différés (perspectives de futurs bénéfices imposables justifiant l'utilisation de différences temporelles déductibles et de pertes fiscales reportées). Voir note annexe 11.
- Goodwill et marques à durée d'utilité indéterminée. Voir note annexe 12.
- Tests de perte de valeur (principales hypothèses sous-jacentes aux montants recouvrables) Voir note annexe 12.
- Comptabilisation et évaluation des provisions et autres éléments éventuels (principales hypothèses sous-jacentes à la probabilité et à l'étendue de flux de trésorerie). Voir note annexe 23.
- Évaluation des pertes de crédit attendues (ECL) et provisions pour réductions de valeur sur créances commerciales (hypothèses importantes retenues pour déterminer le taux de perte moyen pondéré). Voir note annexe 20.
- Provision pour obsolescence des stocks. Voir note annexe 16.
- Acquisition de filiales (juste valeur de la contrepartie transférée et des actifs acquis et des passifs repris). Voir note annexe 26.
- Durée des contrats de location (certitude raisonnable que le Groupe exerce une option de prolongation ou de résiliation). Voir note annexe 32.
- Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle et paiements fondés sur des actions (taux d'actualisation utilisés et estimations de la rentabilité future de l'entreprise). Voir note annexe 33 et note annexe 9.
- Contrepartie éventuelle sur les acquisitions. Voir note annexe 26.
- Évaluation des investissements financiers (principales hypothèses et techniques d'évaluation utilisées). Voir note annexe 18.

Un certain nombre de méthodes comptables du Groupe et d'informations à présenter requièrent l'évaluation d'éléments à la juste valeur, tant pour des actifs et passifs financiers que non financiers. De plus amples informations sont fournies dans les notes annexes correspondantes. Ces éléments se rapportent principalement aux avantages du personnel (voir note annexe 10), aux paiements fondés sur des actions (voir note annexe 9), aux immeubles de placement (voir note annexe 15), aux instruments financiers (voir note annexe 18), aux regroupements d'entreprises (voir note annexe 26) et aux options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle (voir note annexe 33). Lors de l'évaluation de la juste valeur d'un actif ou d'un passif, le Groupe utilise autant que possible des données de marché observables. Les montants de juste valeur sont répartis dans différents niveaux au sein d'une hiérarchie définie sur la base des données utilisées dans les techniques d'évaluation (voir note annexe 18).

Risques et incertitudes

La guerre en cours en Ukraine et l'incertitude économique actuelle ont un impact significatif sur l'économie mondiale et ont renforcé les incertitudes générales, les pressions inflationnistes et l'instabilité des marchés. Le Conseil d'Administration a pris en compte l'impact de ces risques dans la préparation de ces états financiers consolidés.

Le Groupe continue de prendre des mesures pour minimiser l'impact de ces risques sur ses flux de trésorerie et s'assure qu'il dispose de la structure de liquidités nécessaire pour l'avenir prévisible. Compte tenu de ces considérations, le Conseil d'Administration peut raisonnablement s'attendre à ce que le Groupe soit en mesure de gérer ses risques commerciaux, qu'il dispose de liquidités suffisantes pour continuer à honorer ses dettes à mesure qu'elles arrivent à échéance et qu'il poursuive ses activités dans un avenir prévisible. Ces états financiers consolidés ont dès lors été préparés sur la base de la continuité d'exploitation.

L'impact de la guerre en Ukraine à moyen et long terme reste incertain. Belron avait des activités de franchise en Russie, qui ont été suspendues, et en Ukraine, où les activités ont été interrompues au début de la guerre, mais ont repris en juin 2022. La contribution des activités franchisées dans ces deux pays n'était pas significative sur le plan financier. Toutefois, Belron s'approvisionnait en verre (moins de 5% du total) en Russie et a dès lors trouvé d'autres sources d'approvisionnement. Le conflit a également un impact sur TVH, qui a décidé de cesser ses activités en Russie en 2022. L'activité en Russie est qualifiée de « Actifs/passifs détenus en vue de la vente » depuis le 30 juin 2022, et les actifs nets de TVH Russie ont été entièrement dépréciés depuis le 30 juin 2023, car la direction de TVH n'est pas certaine que la valeur comptable des actifs restants en Russie puisse être recouvrée. L'exposition de Moleskine dans la région n'est pas significative. Le Groupe et les activités du Groupe suivent la situation au jour le jour, en se conformant aux éventuelles sanctions applicables.

Note annexe 3 : Changements dans les principales méthodes comptables

Les principales méthodes comptables appliquées lors de la préparation de ces états financiers consolidés sont décrites dans la note annexe 35. Ces méthodes ont été appliquées uniformément à l'ensemble des exercices présentés, sauf indication contraire.

Le Groupe a adopté « Réforme fiscale internationale – Règles types du deuxième pilier (amendements à la norme IAS 12) » lors de leur publication en mai 2023.

La législation relative au deuxième pilier a été adoptée ou quasiment adoptée dans certaines juridictions où le Groupe est actif. La législation entrera en vigueur pour l'exercice financier du Groupe commençant le 1er janvier 2024. Étant donné que la législation relative au deuxième pilier n'était pas en vigueur à la date de clôture, le Groupe n'a pas d'exposition à l'impôt courant liée à cette législation. Le Groupe a appliqué l'exception temporaire obligatoire à la comptabilisation des impôts différés découlant de la mise en œuvre des règles du deuxième pilier, comme le prévoit l'amendement à l'IAS 12 publié en mai 2023.

Le Groupe entre dans le champ d'application de la législation adoptée ou quasiment adoptée et a procédé à une évaluation de son exposition potentielle aux impôts sur le résultat du deuxième (. L'évaluation de l'exposition potentielle aux impôts sur le résultat du deuxième pilier est basée sur les déclarations fiscales les plus récentes, les rapports pays par pays et les états financiers des entités constitutives du Groupe. Sur la base de cette évaluation, les taux d'imposition effectifs du deuxième pilier dans la plupart des juridictions où le Groupe est actif sont supérieurs à 15 %.

Belron et TVH, consolidés dans le groupe par la méthode de mise en équivalence, n'entrent pas dans le champ d'application de l'évaluation du deuxième pilier réalisée par le Groupe.

Belron est considérée comme une entité mère ultime d'un groupe d'EMN distinct qui est lui-même soumis aux règles GloBE et ne fait donc pas partie de D'Ieteren Group aux fins du deuxième pilier. Belron a procédé à une évaluation de l'exposition potentielle aux impôts sur le résultat du deuxième pilier pour l'année se terminant le 31 décembre 2024. Sur la base de cette évaluation, les taux d'imposition effectifs du deuxième pilier dans les juridictions où Belron est active sont supérieurs à 15 %. Belron a toutefois identifié une exposition potentielle aux impôts sur le résultat du deuxième pilier en ce qui concerne les bénéfices réalisés au Royaume-Uni.

TVH est détenue à 40% par le Groupe et ne fait donc pas partie de D'Ieteren Group aux fins du deuxième pilier. TVH a réalisé une simulation simplifiée sur la base des données pays par pays de 2022 et a conclu que presque toutes les juridictions dans lesquelles TVH est active satisfont aux mesures transitoires « safe harbours ».

Note annexe 4 : Information sectorielle

Les segments opérationnels du Groupe sont D'Ieteren Automotive, Belron, Moleskine, TVH et PHE (à compter du 4 août 2022 – incluant la société holding du Groupe PHE). Les autres segments sont présentés dans la catégorie « Corporate et non alloué » (D'Ieteren Group, activités Corporate et immobilières). Ces segments opérationnels sont cohérents avec l'organisation et la structure de reporting interne du Groupe et répondent aux exigences de la norme IFRS 8 « Segments opérationnels ».

D'Ieteren Automotive englobe les activités de distribution automobile du Groupe par l'intermédiaire de D'Ieteren Automotive SA/NV ainsi que ses filiales, sociétés affiliées et coentreprises. Belron comprend Belron Group s.a. ainsi que ses filiales, sociétés affiliées et coentreprises. Moleskine comprend Moleskine S.p.a. ainsi que ses filiales, sociétés affiliées et coentreprises. TVH comprend TVH Global SA/NV ainsi que ses filiales, sociétés

affiliées et coentreprises. PHE comprend Parts Holding Europe SAS ainsi que sa société holding, ses filiales, ses sociétés affiliées et ses coentreprises. Malgré leur classification en tant qu'entités mises en équivalence, Belron et TVH restent des segments opérationnels distincts, reflétant la structure de reporting interne du Groupe.

Le segment « Corporate et non alloué » englobe le département Corporate et les activités immobilières du Groupe, par le biais de sa filiale D'Ieteren Immo SA/NV (voir note annexe 1). Ces segments opérationnels sont cohérents avec l'organisation du Groupe et sa structure de reporting interne.

Compte de résultat sectoriel - Segments opérationnels (exercice clôturé le 31 décembre)

€m	Notes annexes	2023							
		D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Produits externes des activités ordinaires	5	5.296,5	6.047,7	130,2	1.607,0	2.556,9	-	-7.654,7	7.983,6
Produits intra-groupe des activités ordinaires		0,3	-	0,1	-	-	-	-0,4	-
Produits sectoriels des activités ordinaires		**5.296,8**	**6.047,7**	**130,3**	**1.607,0**	**2.556,9**	**-**	**-7.655,1**	**7.983,6**
Résultat opérationnel (constituant le résultat sectoriel)	**6**	**191,4**	**1.069,6**	**26,9**	**113,5**	**166,4**	**-9,1**	**-1.183,1**	**375,6**
Charges financières nettes	7	-15,9	-225,1	-21,2	-36,9	-99,8	17,5	262,0	-119,4
Produits financiers		1,5	27,7	0,5	3,6	4,3	15,6	-29,1	24,1
Charges financières		-17,4	-252,8	-1,6	-38,3	-104,1	-20,4	291,1	-143,5
Intérêts sur financement intra-groupe		-	-	-20,1	-2,2	-	22,3	-	-
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	17	-0,9	1,1	-	-	0,1	-	356,4	356,7
Résultat avant impôts		**174,6**	**845,6**	**5,7**	**76,6**	**66,7**	**8,4**	**-564,7**	**612,9**
Impôts sur le résultat	11	-63,2	-171,6	-5,4	-29,1	-25,2	-8,8	200,7	-102,6
Résultat des activités poursuivies		**111,4**	**674,0**	**0,3**	**47,5**	**41,5**	**-0,4**	**-364,0**	**510,3**
Activités abandonnées		-	-	-	-	-	-	-	-
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE		**111,4**	**674,0**	**0,3**	**47,5**	**41,5**	**-0,4**	**-364,0**	**510,3**

Résultat attribuable aux:	D'Ieteren Automotive	Belron (*)	Moleskine	TVH(*)	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe
Porteurs de capitaux propres de la Société(*)	**112,6**	**338,4**	**0,3**	**19,1**	**34,7**	**-0,4**	**504,7**
Participations ne donnant pas le contrôle	-1,2	-	-	-	6,8	-	5,6
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**111,4**	**338,4**	**0,3**	**19,1**	**41,5**	**-0,4**	**510,3**

(*) Belron à 50,20% (pourcentage économique moyen pondéré pour la période) et TVH à 40,00% – voir la note annexe 17.

Compte de résultat sectoriel – Segments opérationnels (exercice clôturé le 31 décembre)

€m	2022[1]							
	D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE (5 mois)	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Produits externes des activités ordinaires	3.609,5	5.574,3	143,3	1.621,7	961,8	-	-7.196,0	4.714,6
Produits intra-groupe des activités ordinaires	-	-	-	-	-	-	-	-
Produits sectoriels des activités ordinaires	**3.609,5**	**5.574,3**	**143,3**	**1.621,7**	**961,8**	**-**	**-7.196,0**	**4.714,6**
Résultat opérationnel (constituant le résultat sectoriel)	**145,9**	**860,9**	**21,2**	**172,0**	**39,4**	**-5,0**	**-1.032,9**	**201,5**
Charges financières nettes	6,5	-348,8	-11,0	-6,5	-31,1	12,8	355,3	-22,8
Produits financiers	11,2	20,5	2,1	15,4	0,2	1,0	-33,6	16,8
Charges financières	-4,7	-369,3	-2,4	-19,6	-31,3	-1,2	388,9	-39,6
Intérêts sur financement intra-groupe	-	-	-10,7	-2,3	-	13,0	-	-
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	6,8	0,4	-	-	0,2	-	202,7	210,1
Résultat avant impôts	**159,2**	**512,5**	**10,2**	**165,5**	**8,5**	**7,8**	**-474,9**	**388,8**
Impôts sur le résultat	-45,9	-211,3	-1,0	-34,3	-8,2	-3,8	245,6	-58,9
Résultat des activités poursuivies	**113,3**	**301,2**	**9,2**	**131,2**	**0,3**	**4,0**	**-229,3**	**329,9**
Activités abandonnées	-	-	-	-	2,9	-	-	2,9
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**113,3**	**301,2**	**9,2**	**131,2**	**3,2**	**4,0**	**-229,3**	**332,8**

Résultat attribuable aux:	D'Ieteren Automotive	Belron (*)	Moleskine	TVH(*)	PHE (5 mois)	Corp. & non-alloué	Groupe
Porteurs de capitaux propres de la Société(*)	**113,9**	**150,6**	**9,2**	**52,5**	**2,5**	**4,0**	**332,7**
Participations ne donnant pas le contrôle	-0,6	-	-	-	0,7	-	0,1
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**113,3**	**150,6**	**9,2**	**52,5**	**3,2**	**4,0**	**332,8**

(1) Après retraitement – se reporter à la note annexe 1 pour plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives.
(*) Belron à 50,01% et TVH à 40,00% – voir la note annexe 17.

En 2022 et 2023, les colonnes « Éliminations » réconcilient le compte de résultat sectoriel (les résultats nets de Belron et TVH étant présentés sur toutes les lignes selon la méthode d'intégration globale) avec le compte de résultat IFRS consolidé du Groupe (les résultats nets de Belron et TVH étant présentés à la ligne « Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence » pour représenter la part du Groupe – 50,20% en 2023 et 50,01% en 2022, voir note annexe 17 – dans les résultats nets de Belron et la part du Groupe – 40%, voir note annexe 17 – dans le résultat net de TVH).

Dans le compte de résultat consolidé, l'augmentation de la marge brute et les augmentations dans les lignes « Coût des ventes » et « Charges commerciales et administratives » au cours de la période s'expliquent principalement par l'intégration de PHE dans le compte de résultat consolidé à compter de la date d'acquisition (12 mois en 2023 contre 5 mois en 2022) et par la performance opérationnelle du segment D'Ieteren Automotive.

De même, l'augmentation dans les lignes « Autres produits opérationnels », « Autres charges opérationnelles » et « Charges financières nettes » est principalement due à l'intégration de PHE.

D'Ieteren Automotive

En 2023, la ligne « Résultat opérationnel » comprend, entre autres, -€26,0m (-€7,2m au cours de la période précédente) de charges liées aux paiements fondés sur des actions, comptabilisées dans le cadre du plan d'intéressement à long terme (LTIP) mis en place en avril 2021 (voir la note annexe 9). Cette charge est reprise dans la ligne « Charges commerciales et administratives » dans le compte de résultat consolidé.

En 2022, la ligne « Produits financiers » comprenait, entre autres, une plus-value consolidée de €10,2m comptabilisée sur la perte de contrôle exclusif de Lizy et MyMove suite à l'entrée au capital d'investisseurs à hauteur de 29% dans Lizy et de 33% dans MyMove (dans les deux cas, par des augmentations de capital). La plus-value consolidée représentait la différence entre la juste valeur des participations ne donnant pas le contrôle conservées dans les sociétés (39% dans Lizy et 56% dans MyMove) et la valeur comptable des actifs et passifs des filiales à la date de la perte de contrôle. Ces deux entités sont comptabilisées comme entités mises en équivalence depuis le 1er janvier 2022. En excluant cette plus-value consolidée, les charges financières nettes ont augmenté de plus de €12m en 2023 par rapport à 2022, en raison de la hausse des taux d'intérêt et de l'augmentation du volume de la dette.

Belron

En 2023, la ligne « Résultat opérationnel » comprend, entre autres, -€37,5m de frais de personnel liés aux unités d'actions restreintes (« RSU ») attribuées par le Conseil d'Administration de Belron en décembre 2021 aux employés (comprenant une charge de -€32,2m au titre de paiement fondé sur des actions et une charge de -€5,3m au titre des charges sociales associées – cette transaction a et n'aura aucun impact économique sur le Groupe et sur la participation de 50,30% sur une base entièrement diluée détenue par le Groupe dans Belron). Elle comprend également -€124,1m de coûts liés au programme de transformation du Groupe et -€13,9m de coûts ayant trait à des restructurations et à des intégrations. En 2022, cette ligne comprenait, entre autres, -€122,7m de coûts liés au programme de transformation du Groupe, -€39,4m de frais de personnel liés aux unités d'actions restreintes (« RSU ») et -€14,7m de coûts ayant trait à des restructurations et à des intégrations.

En 2022, dans le segment Belron, la ligne « Charges financières » comprenait, entre autres, les coûts liés au refinancement opéré en avril 2021 (-€197,7m de pertes de change sans effet de trésorerie résultant de la conversion du prêt à terme libellé en USD au cours de clôture). Une nouvelle structure, mise en place en septembre 2022, permet aux fluctuations de change sur ces emprunts de passer naturellement via la réserve de conversion dans l'état de la situation financière de façon prospective, sans impacter le résultat. En 2023, les charges financières nettes du segment Belron comprennent les intérêts additionnels découlant du nouveau financement émis en avril 2023 (voir la section « État de la situation financière sectorielle - Segment opérationnel » pour plus d'informations sur le refinancement).

Moleskine

En 2023, la ligne « Résultat opérationnel » comprend, entre autres, €5,8m portant sur la reprise totale de la provision pour le plan d'intéressement à long terme (LTIP) ainsi que -€2,3m de provision pour une prime exceptionnelle en espèces accordée à la direction pour les efforts déployés et l'impact commercial réalisé ces dernières années. Ces montants sont repris dans

la ligne « Charges commerciales et administratives » dans le compte de résultat consolidé.

TVH

En 2023 et 2022, la ligne « Résultat opérationnel » comprend, entre autres, -€75,2m d'amortissements sur des contrats clients et autres actifs incorporels à durée d'utilité finie comptabilisés suite à la finalisation de l'allocation du prix d'achat par le Groupe au second semestre 2022 (voir note annexe 17 des états financiers consolidés 2022). Cette ligne comprend aussi -€48,0m de coûts liés au programme de transformation informatique et de l'entreprise (-€18,6m en 2022).

En 2023, l'augmentation des charges financières nettes par rapport à la période précédente est principalement due à l'augmentation du financement à court terme en raison des besoins de financement du fonds de roulement et à la fluctuation défavorable des taux de change en USD, se traduisant par des pertes de change de -€6,0m en 2023 contre des gains de change de €7,5m en 2022. La ligne « Charges financières » comprend -€5,1m de dépréciation sur les actifs financiers de TVH Russie vu que la direction de TVH n'est pas certaine de pouvoir recouvrer la valeur comptable des actifs restants en Russie. La dépréciation totale de TVH Russie s'élève à -€12,7m (le montant restant étant enregistré dans le résultat opérationnel pour -€7,0m et dans les charges fiscales pour -€0,6m). La ligne « Charges financières nettes » comprend également -€1,0m (€6,1m pour la période précédente) de variation de la juste valeur des swaps de taux d'intérêt.

PHE

En 2023, la ligne « Résultat opérationnel » comprend, entre autres, -€25,9m d'amortissements sur des contrats clients à durée d'utilité finie comptabilisés suite à la finalisation de l'allocation du prix d'achat par le Groupe au second semestre 2023 (-€10,8m au cours de la période précédente, après retraitement), voir la note annexe 26. En 2023, la ligne « Résultat opérationnel » comprend également -€26,6m de charges liées aux paiements fondés sur des actions (-€2,2m au cours de la période précédente) qui représentent la part de la juste valeur des actions gratuites attribuées aux principaux dirigeants de PHE dans le cadre du plan de participation au capital des membres de la direction, qui est répartie sur leur période d'acquisition (voir la note annexe 9) ainsi que -€3,3m de charges sociales associées.

En 2022, la ligne « Résultat opérationnel » comprenait -€18,6m d'honoraires d'experts et autres frais encourus dans le cadre de l'acquisition de Parts Holding Europe (clôture de l'acquisition effective le 4 août 2022), -€3,3m de frais encourus liés à la cession de l'activité spécialisée de réparation de vitrages de véhicules de PHE Mondial Pare-Brise.

En 2023, la ligne « Charges financières nettes » comprend, entre autres, -€10,9m de variation de la juste valeur de la contrepartie différée sur des acquisitions. Elle comprend également -€4,1m de dépréciation accélérée des coûts de financement différés suite au refinancement clôturé en février 2024 (voir note annexe 34).

En 2022, la ligne « Activités abandonnées » comprenait le résultat net de l'activité spécialisée de réparation de vitrages de véhicules de PHE, Mondial Pare-Brise, depuis la date d'acquisition de PHE par le Groupe (4 août 2022) jusqu'au 31 décembre 2022. Les actifs et passifs de Mondial Pare-Brise ont été classés comme détenus en vue de la vente au 31 décembre 2022. La cession de Mondial Pare Brise a été clôturée le 13 février 2023.

Le pourcentage utilisé pour consolider le résultat net de PHE est de 100 % en 2022, 2023 et au-delà. Les résultats attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle concernent les résultats attribuables aux actionnaires minoritaires détenant des participations minoritaires au niveau des filiales directes et indirectes de PHE. Le Groupe applique la méthode de l'acquisition anticipée selon laquelle les participations ne donnant pas le contrôle sont décomptabilisées lorsque le passif lié à l'option de vente est comptabilisé, car les participations faisant l'objet des options de vente sont considérées comme ayant déjà été acquises par le Groupe (voir la section « État de la situation financière sectorielle - Segment opérationnel » pour plus d'informations sur les options de vente accordées). Les profits et les pertes attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle sont donc présentés comme attribuables au Groupe, à la fois dans l'état consolidé de la situation financière, dans le compte de résultat consolidé et dans l'état consolidé du résultat global.

Corporate & non alloué

En 2023, la ligne « Charges financières » comprend, entre autres, €19,6m de charge de dépréciation liée à un investissement en cours (€114,4m au 31 décembre 2023, avant la dépréciation) dans le fonds Supply Chain Finance géré par Credit Suisse. En mars 2021, Credit Suisse a annoncé que son fonds Supply Chain Finance entrait dans une procédure de liquidation. Credit Suisse a indiqué que les actifs de crédit détenus par le fonds sont couverts par une assurance. Ce fonds distribué par Credit Suisse était qualifié de fonds à faible risque dans la documentation mise à la disposition des clients. La FINMA (l'autorité suisse de régulation des marchés financiers) a indiqué que, dans ce contexte, Credit Suisse avait gravement manqué à ses obligations prudentielles en matière de gestion des risques et d'organisation adéquate, et a ordonné des mesures correctives. Le Groupe a décidé d'engager une procédure judiciaire à l'encontre de Credit Suisse.

La charge de dépréciation tient compte de la meilleure estimation du montant des coûts de liquidation supportés par le fonds qui peuvent être attribuables au Groupe (€11,5m). En outre, compte tenu de l'incertitude quant à l'échéance de recouvrement de la valeur résiduelle, le Groupe a actualisé l'actif financier pour un montant total de €8,1m et l'a reclassé dans les investissements financiers non courants. Au 31 décembre 2023, la valeur comptable de l'investissement, compte tenu de la charge de €19,6m mentionnée ci-dessus, s'élève à €94,8m.

L'augmentation dans la ligne « Produits financiers » en 2023 s'explique en grande partie par les taux d'intérêt plus élevés et le montant plus élevé de la trésorerie et des équivalents de trésorerie ainsi que des autres actifs financiers par rapport à 2022.

En 2022, la ligne « Résultat opérationnel » comprenait, entre autres, €3,4m de plus-value sur la cession de deux biens immobiliers (inclus à la ligne « Autres produits opérationnels » dans le compte de résultat consolidé).

État de la situation financière sectorielle - Segment opérationnel

€m	Notes annexes	31 décembre 2023							
		D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Goodwill	12	62,8	762,3	48,8	788,6	471,1	3,1	-1.550,9	585,8
Immobilisations incorporelles	13	35,9	488,9	409,1	1.021,2	797,5	-	-1.510,1	1.242,5
Immobilisations corporelles	14	155,7	983,3	14,0	516,5	304,4	216,2	-1.499,8	690,3
Immeubles de placement	15	-	-	-	-	-	40,1	-	40,1
Participations mises en équivalence	17	124,8	2,3	-	-	7,5	-	915,5	1.050,1
Investissements financiers		-	9,0	-	-	1,0	94,8	-9,0	95,8
Instruments financiers dérivés		-	84,6	-	1,4	-	-	-86,0	-
Avantages du personnel		-	99,8	-	-	-	-	-99,8	-
Actifs d'impôts différés	11	24,1	72,2	-	25,0	15,7	16,2	-97,2	56,0
Autres créances	20	6,1	31,3	1,2	10,0	26,9	5,7	-41,3	39,9
Actifs non-courants		**409,4**	**2.533,7**	**473,1**	**2.362,7**	**1.624,1**	**376,1**	**-3.978,6**	**3.800,5**
Stocks	16	872,2	419,2	26,9	475,3	535,2	-	-894,5	1.434,3
Investissements financiers	4	-	-	-	0,2	-	238,3	-0,2	238,3
Instruments financiers dérivés		-	14,5	-	-	3,8	-	-14,5	3,8
Actifs d'impôts courants	11	3,2	10,2	1,1	7,3	6,8	73,1	-17,5	84,2
Clients et autres débiteurs	20	356,9	337,2	33,1	332,0	493,3	5,9	-669,2	889,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	19	16,8	233,0	15,6	107,7	103,9	621,6	-340,7	757,9
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	21	-	-	-	-	-	-	-	-
Actifs courants		**1.249,1**	**1.014,1**	**76,7**	**922,5**	**1.143,0**	**938,9**	**-1.936,6**	**3.407,7**
TOTAL DES ACTIFS		**1.658,5**	**3.547,8**	**549,8**	**3.285,2**	**2.767,1**	**1.315,0**	**-5.915,2**	**7.208,2**

État de la situation financière sectorielle - Segment opérationnel (suite)

€m	Notes annexes	31 décembre 2023							
		D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Capitaux propres		-	-	-	-	-	3.472,9	-	3.472,9
Avantages du personnel	10	46,7	39,9	2,2	11,5	29,6	0,4	-51,4	78,9
Provisions	23	9,8	75,4	-	0,7	2,1	0,8	-76,1	12,7
Prêts et emprunts	24	106,9	4.694,8	7,9	736,4	1.120,2	39,8	-5.431,2	1.274,8
Financement intra-groupe		-	-	272,4	-	-	-272,4	-	-
Instruments financiers dérivés		-	26,6	-	-	-	-	-26,6	-
Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle	33	8,8	-	-	-	175,3	-	-	184,1
Autres dettes	25	0,4	5,3	-	0,1	10,7	-	-5,4	11,1
Passifs d'impôts différés	11	1,0	49,7	108,1	259,7	145,9	20,7	-309,4	275,7
Passifs non-courants		173,6	4.891,7	390,6	1.008,4	1.483,8	-210,7	-5.900,1	1.837,3
Provisions	23	-	31,9	1,1	2,3	5,6	5,2	-34,2	11,9
Prêts et emprunts	24	164,5	215,4	4,6	173,6	179,3	3,2	-389,0	351,6
Financement intra-groupe		-	-	-	-	-	-	-	-
Instruments financiers dérivés		-	5,0	-	-	-	-	-5,0	-
Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle	33	-	-	-	-	116,4	-	-	116,4
Passifs d'impôts courants	11	18,7	166,4	0,6	12,8	-0,9	76,1	-179,2	94,5
Fournisseurs et autres créditeurs	25	767,6	735,3	28,8	202,2	512,6	14,6	-937,5	1.323,6
Passifs liés à des actifs classés comme détenus en vue de la vente	21	-	-	-	-	-	-	-	-
Passifs courants		950,8	1.154,0	35,1	390,9	813,0	99,1	-1.544,9	1.898,0
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS		1.124,4	6.045,7	425,7	1.399,3	2.296,8	3.361,3	-7.445,0	7.208,2

État de la situation financière sectorielle– Segments opérationnels (suite)

€m	31 décembre 2022[1]							
	D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Goodwill	49,2	734,1	48,8	788,1	459,1	3,1	-1.522,2	560,2
Immobilisations incorporelles	33,8	527,8	410,4	1.056,7	795,6	-	-1.584,5	1.239,8
Immobilisations corporelles	83,0	895,7	16,3	497,2	289,6	177,2	-1.392,9	566,1
Immeubles de placement	0,1	-	-	-	-	41,7	-	41,8
Participations mises en équivalence	128,8	2,3	-	-	5,0	-	1.224,5	1.360,6
Investissements financiers	0,1	-	-	-	2,5	-	-	2,6
Instruments financiers dérivés	-	142,1	-	2,3	-	-	-144,4	-
Avantages du personnel	-	96,5	-	-	-	-	-96,5	-
Actifs d'impôts différés	19,2	53,4	-	15,8	20,0	19,6	-69,2	58,8
Autres créances	4,8	34,2	1,1	9,1	25,7	44,2	-43,3	75,8
Actifs non-courants	**319,0**	**2.486,1**	**476,6**	**2.369,2**	**1.597,5**	**285,8**	**-3.628,5**	**3.905,7**
Stocks	678,6	445,8	29,7	516,3	483,4	-	-962,1	1.191,7
Investissements financiers	-	-	-	-	-	128,6	-	128,6
Instruments financiers dérivés	-	41,3	-	-	4,1	-	-41,3	4,1
Actifs d'impôts courants	1,6	7,4	4,3	3,6	2,8	0,5	-11,0	9,2
Clients et autres débiteurs	306,4	337,5	34,3	372,9	352,3	5,6	-710,4	698,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	0,8	146,0	26,9	91,3	122,0	196,1	-237,3	345,8
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	-	-	-	17,9	131,8	-	-17,9	131,8
Actifs courants	**987,4**	**978,0**	**95,2**	**1.002,0**	**1.096,4**	**330,8**	**-1.980,0**	**2.509,8**
TOTAL DES ACTIFS	**1.306,4**	**3.464,1**	**571,8**	**3.371,2**	**2.693,9**	**616,6**	**-5.608,5**	**6.415,5**

(1) Après retraitement – se reporter à la note annexe 1 pour plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives.

État de la situation financière sectorielle– Segments opérationnels (suite)

€m	31 décembre 2022[1]							
	D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Capitaux propres	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**3.155,9**	**-**	**3.155,9**
Avantages du personnel	23,7	27,4	3,8	6,7	26,8	0,6	-34,1	54,9
Provisions	7,5	62,0	-	0,9	-	0,6	-62,9	8,1
Prêts et emprunts	93,5	3.981,2	9,9	625,1	1.124,4	4,7	-4.606,3	1.232,5
Financement intra-groupe	-	-	272,3	40,0	-	-312,3	-	-
Instruments financiers dérivés	-	4,8	-	-	-	-	-4,8	-
Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle	2,9	-	-	-	235,4	-	-	238,3
Autres dettes	-	9,3	-	0,1	39,3	-	-9,4	39,3
Passifs d'impôts différés	1,1	129,6	105,4	278,5	145,0	20,8	-408,1	272,3
Passifs non-courants	**128,7**	**4.214,3**	**391,4**	**951,3**	**1.570,9**	**-285,6**	**-5.125,6**	**1.845,4**
Provisions	-	48,0	4,9	2,2	5,4	5,2	-50,2	15,5
Prêts et emprunts	121,7	203,1	20,4	325,7	225,3	0,7	-528,8	368,1
Financement intra-groupe	-	-	-	0,6	-	-0,6	-	-
Instruments financiers dérivés	-	1,4	-	-	-	-	-1,4	-
Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle	-	-	-	-	5,6	-	-	5,6
Passifs d'impôts courants	11,9	100,4	0,5	10,8	-	1,1	-111,2	13,5
Fournisseurs et autres créditeurs	527,1	695,6	30,9	229,0	413,7	12,8	-924,6	984,5
Passifs liés à des actifs classés comme détenus en vue de la vente	-	-	-	1,3	27,0	-	-1,3	27,0
Passifs courants	**660,7**	**1.048,5**	**56,7**	**569,6**	**677,0**	**19,2**	**-1.617,5**	**1.414,2**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS	**789,4**	**5.262,8**	**448,1**	**1.520,9**	**2.247,9**	**2.889,5**	**-6.743,1**	**6.415,5**

(1) Après retraitement – se reporter à la note annexe 1 pour plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives.

En 2022 et 2023, les colonnes « Éliminations » réconcilient l'état de la situation financière sectorielle (y compris les actifs et passifs de Belron et de TVH) avec l'état consolidé IFRS de la situation financière (Belron et TVH étant présentés comme des entités mises en équivalence - voir la note annexe 17).

Au 31 décembre 2023 et au 31 décembre 2022, les lignes « Financement intra-groupe » comprennent les montants prêtés par le segment Corporate et non alloué au segment Moleskine (prêt sans recours dans le cadre de l'acquisition ; augmenté de €0,1m par rapport au 31 décembre 2022, représentant €20,2m d'intérêts capitalisés et -€20,1m de paiements en espèces en 2023).

Au 31 décembre 2022, la ligne « Financement intra-groupe » comprenait également le prêt d'actionnaire du segment Corporate et non alloué au segment TVH mis en place le 1er octobre 2021 dans le cadre de l'acquisition d'une participation de 40% dans TVH, dont le montant de €0,6m représentait des intérêts capitalisés, classés dans la ligne « Financement intra-groupe » dans les passifs courants (entièrement remboursés en décembre 2023)

Au 31 décembre 2023 et au 31 décembre 2022, les droits d'utilisation des actifs comptabilisés en vertu de la norme IFRS 16 sont inclus dans la ligne « Immobilisations corporelles ». Les dettes de location afférentes sont comptabilisées dans « Prêts et emprunts ».

D'Ieteren Automotive

Au 31 décembre 2023, l'augmentation du goodwill (+€13,6m) par rapport au 31 décembre 2022 reflète les acquisitions réalisées en 2023 (Jennes et plusieurs acquisitions chez Lucien). Le goodwill comptabilisé reflète les synergies attendues et les autres avantages résultant du regroupement des activités acquises avec celles du segment D'Ieteren Automotive. Les acquisitions réalisées en 2023 s'élèvent à -€24,6m (total des contreparties payées, nettes de la trésorerie et des équivalents de trésorerie acquis) présentés sur la ligne « Acquisition de filiales, net de la trésorerie et des équivalents de trésorerie acquis » dans le tableau des flux de trésorerie consolidé.

Au 31 décembre 2023, l'augmentation des immobilisations corporelles par rapport au 31 décembre 2022 résulte principalement de la comptabilisation de dépenses d'investissement et de droits d'utilisation des actifs suite aux acquisitions réalisées en 2023 (+€28m) et la comptabilisation de droits d'utilisation supplémentaires dans le segment Commerce de détail.

Au 31 décembre 2023, l'augmentation de la ligne « Avantages du personnel » par rapport au 31 décembre 2022 résulte principalement de la provision supplémentaire pour le plan d'intéressement à long terme (LTIP) mis en place en avril 2021 (+€26m par rapport à la période précédente).

Belron

Au 31 décembre 2023, les prêts et emprunts à long terme comprennent le financement additionnel mis en œuvre en avril 2023 (montant total de $870m – ou €800m équivalent – avec une maturité de 6 ans). Le produit du nouveau prêt, avec les liquidités disponibles au bilan, a permis de distribuer un dividende aux actionnaires de Belron (€1.106,2m de dividendes déclarés, dont €572,9m au segment Corporate & non alloué). Ce prêt à long terme a subi un repricing en décembre 2023, passant du taux [Term Sofr + 250bps] actuel à [Term Sofr + 225bps], en même temps que le prêt lié au développement durable de $1.580m venant à échéance en avril 2028, dont le taux est passé de [Term Sofr + 250bps] à [Term Sofr + 200bps]. En décembre 2023, Belron a déclaré et distribué un acompte sur dividende supplémentaire de €363,2m à ses actionnaires à partir des liquidités au bilan (dont €188,1m au segment Corporate et non alloué).

Au 31 décembre 2023 et au 31 décembre 2022, les instruments financiers dérivés inclus dans les actifs non courants comprennent principalement des swaps de taux d'intérêt, des swaps de taux d'intérêt entre devises et des contrats de change à terme, évalués à leur juste valeur.

Moleskine

Au 31 décembre 2023, la diminution des prêts et emprunts à long terme par rapport au 31 décembre 2022 s'explique principalement par le remboursement intégral du prêt bancaire externe au cours du premier semestre 2023 (-€15m).

TVH

Au 31 décembre 2023 et au 31 décembre 2022, les lignes « Goodwill » et « Immobilisations incorporelles » comprennent la valeur résiduelle du goodwill incorporé dans les investissements en capitaux propres et la valeur des contrats clients et autres actifs incorporels à durée d'utilité finie comptabilisés par le Groupe suite à l'acquisition d'une participation de 40% dans TVH le 1er octobre 2021 (voir la note annexe 17 des états financiers consolidés 2022 pour plus d'informations sur l'allocation du prix d'achat de TVH).

Au 31 décembre 2023, la ligne « Prêts et emprunts » comprend le nouvel emprunt à moyen terme de €300m conclu par TVH en décembre 2023. Le produit du nouvel emprunt a été utilisé pour rembourser le prêt d'actionnaire de €100m (dont €40m au segment Corporate et non alloué) et une grande partie des « straight loans » en cours.

Au 31 décembre 2022, les lignes « Actifs classés comme détenus en vue de la vente » et « Passifs directement associés aux actifs détenus en vue de la vente » comprenaient les actifs et les passifs de TVH Russie. Les actifs nets ont été intégralement dépréciés en 2023, ce qui a généré une charge de dépréciation de -€12,7m (-€7,0m dans le résultat opérationnel, -€5,1m dans les charges financières et -€0,6m dans les charges fiscales), car la direction de TVH n'était pas certaine que la valeur comptable des actifs restants en Russie puisse être recouvrée.

PHE

Au 31 décembre 2023, la ligne « Goodwill » comprend principalement le goodwill final comptabilisé suite à l'acquisition de PHE par le Groupe le 4 août 2022. Au 31 décembre 2022, le Groupe n'avait pas finalisé la comptabilisation de l'acquisition de PHE et, par conséquent, un goodwill provisoire avait été comptabilisé et aucun ajustement de la juste valeur n'avait été comptabilisé sur les actifs acquis et les passifs repris, car le Groupe n'était pas en mesure d'évaluer raisonnablement ces ajustements. Comme le permet la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » (période maximum de 12 mois pour finaliser la comptabilisation de l'acquisition), l'allocation provisoire a été revue au cours du premier semestre 2023 et on a procédé à une réaffectation aux marques et autres actifs incorporels. Les chiffres au 31 décembre 2022 ont été retraités en conséquence (voir note annexe 26).

Au 31 décembre 2023, les lignes « Options de vente accordées aux participations ne donnant pas le contrôle » comprennent les options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle de PHE avec des participations minoritaires dans certaines filiales directes et indirectes de PHE (€116,4m au 31 décembre 2023 contre €103,6m au 31 décembre 2022 après retraitement – voir la note annexe 1). Elles comprennent aussi les options de vente accordées aux investisseurs minoritaires (dont la direction et plusieurs partenaires et distributeurs indépendants) qui ont investi aux côtés de D'Ieteren Group dans la société de portefeuille de PHE jusqu'à environ 9% (évaluées à €175,3m au 31 décembre 2023, soit une augmentation de €37,9m par rapport au 31 décembre 2022, dont €26,6m sont liés à l'acquisition et à la variation de la juste valeur des actions gratuites attribuées aux principaux dirigeants de PHE dans le cadre du plan de participation au capital des membres de la direction, comptabilisée dans le compte de résultat en frais de personnel). À l'exception des actions gratuites attribuées à la direction de PHE, l'augmentation de la valeur comptable du passif associé à ces options de vente est comptabilisée directement dans les capitaux propres pour un montant de €11,3m pour

l'exercice clôturé le 31 décembre 2023 sur une base consolidée. Voir la note annexe 9 pour plus d'informations sur ce plan de participation au capital des membres de la direction.

Au 31 décembre 2023, la ligne « Dettes fournisseurs et autres dettes » dans les passifs courants comprend principalement €53,7m de contreparties différées sur des acquisitions passées (contre €30,7m sur les lignes « Autres dettes » et « Dettes fournisseurs et autres dettes » au 31 décembre 2022, après retraitement). L'augmentation par rapport à la période précédente résulte principalement des contreparties différées supplémentaires comptabilisées sur de nouvelles acquisitions (€12,4m) et de la variation de la juste valeur des contreparties différées comptabilisées sur des acquisitions passées (€10,6m).

Au 31 décembre 2022, les lignes « Actifs classés comme détenus en vue de la vente » et « Passifs directement associés aux actifs détenus en vue de la vente » comprenaient les actifs et les passifs de l'activité spécialisée de réparation de vitrages de véhicules de PHE. La cession a eu lieu en février 2023. La contrepartie reçue (nette de trésorerie cédée) s'est élevée à €92,1m et a été incluse dans la ligne « Cession de filiales (nette de trésorerie cédée) » dans le tableau des flux de trésorerie consolidé.

Corporate et non alloué

Au 31 décembre 2023, la ligne « Investissements financiers » dans les actifs non courants comprend €94,8m d'investissements dans le fonds Supply Chain géré par Credit Suisse. Pour plus d'informations sur l'investissement sous-jacent, voir la section « Compte de résultat sectoriel - Segments opérationnels (exercice clôturé le 31 décembre) ». Au 31 décembre 2022, ces investissements étaient classés dans la ligne « Investissements financiers » des actifs courants.

La ligne « Investissements financiers » dans les actifs courants comprend des investissements dans un portefeuille de titres négociables (principalement des obligations d'entreprises en Europe pour un montant total de €238,3m au 31 décembre 2023 et de €10,0m au 31 décembre 2022). Ces investissements sont comptabilisés au coût amorti et ont une maturité de moins d'un an et un rendement moyen pondéré en 2023 de 3,77%. Les montants des investissements sous-jacents étant élevés, avec des échéances courtes et une rotation très rapide, les acquisitions et les cessions d'actifs sous-jacents ne sont pas présentées séparément.

L'augmentation dans la ligne « Immobilisations corporelles » et « Prêts et emprunts » par rapport au 31 décembre 2022 reflète principalement les droits d'utilisation d'actifs supplémentaires comptabilisés et les passifs de location-financement pris en charge dans le cadre de nouveaux projets immobiliers chez D'Ieteren Immo.

Tableau des flux de trésorerie sectoriel - Segments opérationnels (exercice clôturé le 31 décembre)

€m	Notes annexes	2023							
		D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles poursuivies									
Résultat des activités poursuivies		111,4	674,0	0,3	47,5	41,5	-0,4	-364,0	510,3
Impôts sur le résultat	11	63,2	171,6	5,4	29,1	25,2	8,8	-200,7	102,6
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	17	0,9	-1,1	-	-	-0,1	-	-356,4	-356,7
Charges financières nettes	7	15,9	225,1	21,2	36,9	99,8	-17,5	-262,0	119,4
Résultat opérationnel des activités poursuivies		**191,4**	**1.069,6**	**26,9**	**113,5**	**166,4**	**-9,1**	**-1.183,1**	**375,6**
Amortissements d'actifs corporels (y inclus les droits d'utilisation)	6/14/15	42,7	241,1	6,0	38,5	73,3	9,9	-279,6	131,9
Amortissements d'actifs incorporels	6/13	7,8	64,3	3,2	78,0	45,2	-	-142,3	56,2
Pertes de valeur sur goodwill et sur autres actifs non courants		-	4,8	-	-	-	-	-4,8	-
Autres éléments sans effet de trésorerie	4	11,9	1,6	-1,2	15,5	4,7	-0,2	-17,1	15,2
Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel	4/9	26,5	32,2	-5,1	1,6	26,6	5,5	-33,8	53,5
Autres éléments avec effet de trésorerie		-	-	-0,2	-4,7	-	-	4,7	-0,2
Variation du besoin en fonds de roulement	4	26,4	35,3	5,0	28,0	-130,3	3,6	-63,3	-95,3
Flux de trésorerie des activités opérationnelles		**306,7**	**1.448,9**	**34,6**	**270,4**	**185,9**	**9,7**	**-1.719,3**	**536,9**
Impôts sur le résultat payés		-63,9	-187,6	-1,3	-50,4	-31,6	-3,2	238,0	-100,0
Flux de trésorerie opérationnels nets		**242,8**	**1.261,3**	**33,3**	**220,0**	**154,3**	**6,5**	**-1.481,3**	**436,9**

Tableau des flux de trésorerie sectoriel - Segments opérationnels (exercice clôturé le 31 décembre – suite)

€m		2023							
		D'leteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement poursuivies									
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	13/14/15	-38,3	-120,6	-3,1	-98,6	-50,7	-14,4	219,2	-106,5
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		3,3	9,8	-	3,1	3,4	8,2	-12,9	14,9
Investissement net en immobilisations corporelles et incorporelles		**-35,0**	**-110,8**	**-3,1**	**-95,5**	**-47,3**	**-6,2**	**206,3**	**-91,6**
Acquisition de filiales (nette de trésorerie acquise)	26	-27,6	-57,5	-	-2,4	-32,8	-	59,9	-60,4
Acquisition d'entités mises en équivalence	17	-1,6	-	-	-	-	-50,0	-	-51,6
Cession de filiales (nette de trésorerie cédée)	4	-	5,2	-	0,2	92,1	-	-5,4	92,1
Apport de trésorerie (à)/par une filiale commune		-	0,4	-	-	-	-	-0,4	-
Cession de/(investissements en) actifs financiers	4	-	0,8	-	-	-1,2	-224,0	-0,8	-225,2
Intérêts perçus		1,4	20,7	-	1,7	4,1	17,8	-22,4	23,3
Dividendes perçus des / (payés par) les entités mises en équivalence	4/17	4,9	-1.447,5	-	-	-	761,0	1.447,5	765,9
Mouvement sur prêt d'actionnaire envers les entités mise en équivalence	17	-	-	-	-40,0	-	40,0	40,0	40,0
Prêts aux employés dans le cadre d'un programme d'incitants à long terme et d'options d'achat sur actions		-1,3	-	-	-	-	-1,5	-	-2,8
Flux de trésorerie d'investissement nets		**-59,2**	**-1.588,7**	**-3,1**	**-136,0**	**14,9**	**537,1**	**1.724,7**	**489,7**

Tableau des flux de trésorerie sectoriel - Segments opérationnels (exercice clôturé le 31 décembre – suite)

€m		2023							
		D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Flux de trésorerie provenant des activités de financement poursuivies									
Acquisition (-)/Cession (+) de participations à des actionnaires ne détenant pas le contrôle	26	-	-	-	-	-	0,4	-	0,4
Augmentation de capital		-	5,5	-	-	-	-	-5,5	-
Acquisition d'actions propres	22	-	-	-	-	-	-81,6	-	-81,6
Cession d'actions propres	22	-	150,0	-	-	-	21,3	-150,0	21,3
Acquisition nette d'actions propres (rachat auprès des participants MRP)		-	-90,5	-	-	-	-	90,5	-
Remboursements de dettes de loyers	24	-26,8	-189,1	-5,4	-13,0	-47,6	-3,5	202,1	-83,3
Entrée de trésorerie issue de prêts et emprunts	24	61,4	802,0	-	141,9	12,7	-	-943,9	74,1
Remboursement des prêts et emprunts	24	-100,1	-43,7	-15,0	-174,2	-75,8	-0,2	217,9	-191,1
Intérêts sur financement intra-groupe		-	-	-20,0	-	-	20,0	-	-
Intérêts payés		-15,2	-218,8	-0,7	-25,4	-85,9	-0,7	244,2	-102,5
Dividendes reçus/(versés à) d'autres segments		-86,9	-	-	-	-	86,9	-	-
Dividendes versés par la Société	22	-	-	-	-	-	-160,7	-	-160,7
Dividendes versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées		-	-	-	-	-1,9	-	-	-1,9
Flux de trésorerie de financement nets		**-167,6**	**415,4**	**-41,1**	**-70,7**	**-198,5**	**-118,1**	**-344,7**	**-525,3**
Flux de trésorerie des activités poursuivies		**16,0**	**88,0**	**-10,9**	**13,3**	**-29,3**	**425,5**	**-101,3**	**401,3**
Flux de trésorerie des activités abandonnées		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
FLUX DE TRÉSORERIE TOTAUX DE LA PÉRIODE		**16,0**	**88,0**	**-10,9**	**13,3**	**-29,3**	**425,5**	**-101,3**	**401,3**

Tableau des flux de trésorerie sectoriel - Segments opérationnels (exercice clôturé le 31 décembre – suite)

€m	2023							
	D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Réconciliation avec l'état de la situation financière								
Trésorerie au début de l'exercice	0,8	146,0	26,9	91,3	122,0	196,1	-237,3	345,8
Trésorerie incluse dans les actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente	-	-	-	10,3	11,2	-	-10,3	11,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	**0,8**	**146,0**	**26,9**	**101,6**	**133,2**	**196,1**	**-247,6**	**357,0**
Flux de trésorerie totaux de la période	16,0	88,0	-10,9	13,3	-29,3	425,5	-101,3	401,3
Effet de la variation des taux de change	-	-1,0	-0,4	-2,1	-	-	3,1	-0,4
Réduction de valeur sur trésorerie et équivalents de trésorerie	-	-	-	-5,1	-	-	5,1	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	**16,8**	**233,0**	**15,6**	**107,7**	**103,9**	**621,6**	**-340,7**	**757,9**
Inclus dans la ligne "Trésorerie et équivalents de trésorerie"	*16,8*	*233,0*	*15,6*	*107,7*	*103,9*	*621,6*	*-340,7*	*757,9*
Inclus dans la ligne "Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente"	-	-	-	-	-	-	-	-

Tableau des flux de trésorerie sectoriel - Segments opérationnels (exercice clôturé le 31 décembre - suite)

€m	2022[1]							
	D'leteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE (5 mois)	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles poursuivies								
Résultat des activités poursuivies	113,3	301,2	9,2	131,2	0,3	4,0	-229,3	329,9
Impôts sur le résultat	45,9	211,3	1,0	34,3	8,2	3,8	-245,6	58,9
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	-6,8	-0,4	-	-	-0,2	-	-202,7	-210,1
Charges financières nettes	-6,5	348,8	11,0	6,5	31,1	-12,8	-355,3	22,8
Résultat opérationnel des activités poursuivies	**145,9**	**860,9**	**21,2**	**172,0**	**39,4**	**-5,0**	**-1.032,9**	**201,5**
Amortissements d'actifs corporels (y inclus les droits d'utilisation)	24,2	226,3	6,2	37,1	28,4	9,3	-263,4	68,1
Amortissements d'actifs incorporels	4,1	63,7	3,6	76,2	18,2	-	-139,9	25,9
Pertes de valeur sur goodwill et sur autres actifs non courants	-	11,2	-	-	-	-	-11,2	-
Autres éléments sans effet de trésorerie	-12,4	-1,0	-1,1	11,8	-0,2	-3,8	-10,8	-17,5
Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel	7,4	37,0	3,2	3,7	8,8	4,7	-40,7	24,1
Autres éléments avec effet de trésorerie	-0,3	1,8	1,8	-	-	-	-1,8	1,5
Variation du besoin en fonds de roulement	-173,0	-159,0	-3,3	-155,6	-3,3	20,8	314,6	-158,8
Flux de trésorerie des activités opérationnelles	**-4,1**	**1.040,9**	**31,6**	**145,2**	**91,3**	**26,0**	**-1.186,1**	**144,8**
Impôts sur le résultat payés	-38,3	-162,7	-1,7	-62,2	-17,7	0,5	224,9	-57,2
Flux de trésorerie opérationnels nets	**-42,4**	**878,2**	**29,9**	**83,0**	**73,6**	**26,5**	**-961,2**	**87,6**

(1) Après retraitement – se reporter à la note annexe 1 pour plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives.

Tableau des flux de trésorerie sectoriel - Segments opérationnels (exercice clôturé le 31 décembre - suite)

€m	2022							
	D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE (5 mois)	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement poursuivies								
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	-35,5	-107,7	-3,6	-119,6	-22,4	-15,5	227,3	-77,0
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	3,1	6,9	-	25,5	0,6	6,7	-32,4	10,4
Investissement net en immobilisations corporelles et incorporelles	**-32,4**	**-100,8**	**-3,6**	**-94,1**	**-21,8**	**-8,8**	**194,9**	**-66,6**
Acquisition de filiales (nette de trésorerie acquise)	-10,7	-147,4	-	-13,8	78,5	-584,6	161,2	-516,8
Cession de filiales (nette de trésorerie cédée)	-	2,3	-	-	-	-	-2,3	-
Apport de trésorerie (à)/par une filiale commune	2,4	-	-	-	-	-	-	2,4
Cession de/(investissements en) actifs financiers	-	-	-	0,1	-0,3	415,5	-0,1	415,2
Intérêts perçus	0,9	14,4	-	0,7	0,2	6,1	-15,1	7,2
Dividendes perçus des / (payés par) les entités mises en équivalence	4,5	-403,8	-	-	-	212,5	403,8	217,0
Prêts aux employés dans le cadre d'un programme d'incitants à long terme et d'options d'achat sur actions	-0,6	-	-	-	-	-0,7	-	-1,3
Flux de trésorerie d'investissement nets	**-35,9**	**-635,3**	**-3,6**	**-107,1**	**56,6**	**40,0**	**742,4**	**57,1**

Tableau des flux de trésorerie sectoriel - Segments opérationnels (exercice clôturé le 31 décembre - suite)

€m	2022							
	D'leteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE (5 mois)	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Flux de trésorerie provenant des activités de financement poursuivies								
Acquisition (-)/Cession (+) de participations à des actionnaires ne détenant pas le contrôle	2,7	-	-	-		50,4	-	53,1
Augmentation de capital	-	0,6	-	-		-	-0,6	-
Acquisition d'actions propres	-	-	-	-	-	-117,4	-	-117,4
Cession d'actions propres	-	-	-	-	-	30,7	-	30,7
Acquisition nette d'actions propres (rachat auprès des participants MRP)	-	-7,5	-	-	-	-	7,5	-
Remboursements de dettes de loyers	-14,4	-187,7	-5,1	-12,9	-17,7	-0,7	200,6	-37,9
Entrée de trésorerie issue de prêts et emprunts	66,1	-	-	181,2	41,3	-	-181,2	107,4
Remboursement des prêts et emprunts	-7,9	-32,6	-29,4	-162,3	-9,8	-0,2	194,9	-47,3
Intérêts payés	-1,8	-160,3	-3,9	-15,7	-12,9	-1,2	176,0	-19,8
Dividendes reçus/(versés à) d'autres segments	-51,6	-	-	-	-	51,6	-	-
Dividendes versés par la Société	-	-	-	-	-	-113,6	-	-113,6
Flux de trésorerie de financement nets	**-6,9**	**-387,5**	**-38,4**	**-9,7**	**0,9**	**-100,4**	**397,2**	**-144,8**
Flux de trésorerie des activités poursuivies	**-85,2**	**-144,6**	**-12,1**	**-33,8**	**131,1**	**-33,9**	**178,4**	**-0,1**
Flux de trésorerie des activités abandonnées	**-**	**-**	**-**	**-**	**2,1**	**-**	**-**	**2,1**
FLUX DE TRÉSORERIE TOTAUX DE LA PÉRIODE	**-85,2**	**-144,6**	**-12,1**	**-33,8**	**133,2**	**-33,9**	**178,4**	**2,0**

Tableau des flux de trésorerie sectoriel - Segments opérationnels (exercice clôturé le 31 décembre - suite)

€m	2022							
	D'leteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE (5 mois)	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Réconciliation avec l'état de la situation financière								
Trésorerie au début de l'exercice	86,0	244,9	38,6	137,0	-	230,0	-381,9	354,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	**86,0**	**244,9**	**38,6**	**137,0**	**-**	**230,0**	**-381,9**	**354,6**
Flux de trésorerie totaux de la période	-85,2	-144,6	-12,1	-33,8	133,2	-33,9	178,4	2,0
Effet de la variation des taux de change	-	45,7	0,4	-1,6	-	-	-44,1	0,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	**0,8**	**146,0**	**26,9**	**101,6**	**133,2**	**196,1**	**-247,6**	**357,0**
Inclus dans la ligne "Trésorerie et équivalents de trésorerie"	*0,8*	*146,0*	*26,9*	*91,3*	*122,0*	*196,1*	*-237,3*	*345,8*
Inclus dans la ligne "Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente"	*-*	*-*	*-*	*10,3*	*11,2*	*-*	*-10,3*	*11,2*

En 2022 et 2023, la colonne « Éliminations » réconcilie le tableau des flux de trésorerie sectoriel (Belron et TVH étant présentées sur toutes les lignes selon la méthode d'intégration globale) avec le tableau des flux de trésorerie consolidé IFRS du Groupe (Belron et TVH étant consolidées selon la méthode de mise en équivalence).

D'leteren Automotive

En 2023, la ligne « Autres éléments sans effet de trésorerie » comprend principalement des mouvements de provisions, des réductions de valeur sur stocks et des réductions de valeur sur créances. En 2022, cette ligne comprenait essentiellement des mouvements de provisions, des réductions de valeur sur des créances et des gains sur la cession de mobilier et d'équipements.

En 2023 et 2022, la ligne « Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel » comprend principalement une charge au titre de paiement fondé sur des actions dans le cadre du plan d'intéressement à long terme mis en place pour la direction (environ €26m en 2023 et environ €7m en 2022).

En 2023, les entrées de trésorerie provenant de la variation du besoin en fonds de roulement reflètent un niveau plus élevé de stocks et de créances clients, partiellement compensé par une augmentation des dettes fournisseurs. En 2022, les sorties de trésorerie liées à la variation du besoin en fonds de roulement reflétaient principalement une augmentation des stocks par rapport à 2021.

En 2023 et 2022, la ligne « Acquisition de filiales (net de la trésorerie acquise) » représente principalement l'acquisition de filiales en Belgique.

En 2023 et 2022, la ligne « Dividendes reçus/(versés à) d'autres segments » comprend le dividende versé au segment Corporate & non alloué.

Belron

En 2023 et 2022, la ligne « Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel » concerne les charges au titre de paiement fondé sur des actions concernant les unités d'actions restreintes (« RSU ») attribuées par le Conseil d'Administration de Belron en décembre 2021 (voir note annexe 17).

En 2022, les sorties de trésorerie liées à la variation du besoin en fonds de roulement résultaient principalement d'une augmentation des stocks liée à la constitution de stocks sur fond d'inflation et de pressions sur la chaîne d'approvisionnement.

En 2023, la ligne « Dividendes reçus / (payés par) des entités mises en équivalence » comprend le dividende versé aux actionnaires de Belron (€1.448,7m, dont €761,0m payés à D'leteren Group) suite au financement additionnel réalisé en avril 2023 et à l'acompte sur dividende ordinaire versé en décembre 2023.

En 2023, la ligne « Cession d'actions propres » représente le produit de la cession d'actions propres aux actionnaires existants (€150,0m, dont €50,0m à D'leteren Group) (voir note annexe 17).

En 2023 et 2022, la ligne « Acquisition nette d'actions propres (rachat auprès des participants MRP) » représente les liquidités nettes reçues de la vente et de l'achat d'actions propres aux participants MRP (voir la note annexe 17).

En 2023, la ligne « Augmentation d'autres prêts et emprunts » comprend principalement le financement additionnel réalisé en avril 2023 (montant total de $870m – ou €800m équivalent – avec une maturité de 6 ans).

Moleskine

En 2023, la ligne « Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel » comprend principalement la reprise totale de la provision en cours pour le plan d'intéressement à long terme (LTIP) (€5,8m) tandis qu'en 2022, cette ligne comprenait principalement la provision supplémentaire pour le LTIP (-€2,6m).

En 2023, la ligne « Variation du besoin en fonds de roulement » comprend, entre autres, une provision pour une prime exceptionnelle en espèces accordée à la direction pour les efforts déployés et l'impact commercial réalisé ces dernières années (-€2,3m).

En 2023, la ligne « Intérêts sur financement intra-groupe » comprend le remboursement au segment Corporate & non alloué des intérêts 2023 sur le prêt d'actionnaire.

TVH

En 2023 et 2022, la ligne « Autres éléments sans effet de trésorerie » comprend principalement des réductions de valeur sur les stocks et les créances.

En 2023 et 2022, la ligne « Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel » comprend la provision pour le plan d'intéressement à long terme (LTIP) (-€2,6m en 2023 ; -€2,2m en 2022).

En 2022, les sorties de trésorerie liées à la variation du besoin en fonds de roulement résultaient principalement du niveau volontairement élevé de stocks pour faire face aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement.

En 2023, les lignes « Prêt d'actionnaire envers les entités mise en équivalence », « Entrée de trésorerie issue de prêts et emprunts » et « Remboursement de prêts et emprunts » comprennent le remboursement du prêt d'actionnaire de €100m (dont €40m au segment Corporate et non alloué), ainsi que les sorties et entrées de trésorerie résultant de la conclusion du nouveau prêt à moyen terme de €300m en décembre 2023 et du remboursement d'une grande partie des « straight loans » en cours.

PHE

En 2023 et 2022, la ligne « Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel » comprend, entre autres, la charge liée au paiement fondé sur des actions (-€26,6m en 2023 et -€2.2m en 2022) comptabilisée suite au plan de gestion mis en place en octobre 2022 (voir note annexe 9).

En 2023, la sortie de trésorerie liée à la variation du besoin en fonds de roulement s'explique principalement par la décision de PHE de réduire considérablement l'affacturage sans recours en utilisant les liquidités reçues de la cession de Mondial Pare-Brise (et donc de réduire les charges financières associées).

En 2023, la ligne « Cession de filiales (nette de trésorerie cédée) » comprend le produit de la cession de Mondial Pare-Brise clôturée en février 2023.

En 2022, la ligne « Flux de trésorerie des activités abandonnées » comprenait la trésorerie générée par l'activité spécialisée de réparation de vitrages de véhicules de PHE, Mondial Pare-Brise (classée comme détenue en vue de la vente au 31 décembre 2022), à compter de la date d'acquisition de PHE (4 août 2022). La cession a eu lieu en février 2023.

Corporate et non alloué

En 2022, la ligne « Autres éléments sans effet de trésorerie » portait principalement sur la plus-value réalisée sur la cession de biens immobiliers en Belgique (€3,4m).

En 2023 et 2022, la ligne « Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel » comprend principalement les charges liées aux paiements fondés sur des actions réglées en instruments de capitaux propres (voir note annexe 9).

En 2022, la ligne « Acquisition de filiales (net de la trésorerie acquise) » comprenait l'acquisition de PHE (conclue le 4 août 2022). Voir la note annexe 26 pour plus d'informations sur le regroupement d'entreprises de PHE.

En 2023, la ligne « Acquisition d'entités mises en équivalence » représente l'acquisition en mai 2023 d'actions supplémentaires de Belron (-€50,0m, précédemment détenues par l'Employee Benefit Trust). Les actions supplémentaires acquises ont fait passer le pourcentage entièrement dilué du Groupe dans Belron de 50,01% à 50,30%, ce qui se traduit par un pourcentage économique moyen pondéré de 50,20% en 2023 (voir note annexe 17).

En 2023, la ligne « Cession de / (investissement en) actifs financiers » comprend principalement les mouvements de trésorerie liés aux investissements dans un portefeuille de titres négociables (principalement des obligations d'entreprises en Europe).

En 2023 et 2022, la ligne « Dividendes reçus / (payés par) des entités mises en équivalence » portait sur la part du Groupe dans les dividendes (€761,0m en 2023, €212,5m en 2022) reçus du segment Belron.

En 2023, la ligne « Prêt d'actionnaire envers les entités mise en équivalence » comprend le remboursement du prêt d'actionnaire de TVH.

En 2023 et 2022, la ligne « Acquisition (-)/Cession (+) de participations à des actionnaires ne détenant pas le contrôle » comprend la contrepartie reçue des investisseurs minoritaires (y compris la direction et plusieurs partenaires et distributeurs indépendants) qui ont investi aux côtés du Groupe dans la société holding de PHE jusqu'à environ 9%.

En 2023, la ligne « Intérêts sur financement intra-groupe » comprend le remboursement des intérêts 2023 sur le prêt d'actionnaire de Moleskine.

La ligne « Dividendes reçus/(versés à) d'autres segments » comprend le dividende reçu du segment D'Ieteren Automotive (€86,9m en 2023, €51,6m en 2022).

La ligne « Dividendes versés par la Société » inclut la distribution aux actionnaires du dividende ordinaire (2023 : €3,00 par action ; 2022 : €2,10 par action).

Informations sur les segments géographiques (exercice clôturé le 31 décembre)

Les segments opérationnels du Groupe (soit D'Ieteren Automotive, Moleskine, PHE et Corporate et non alloué) sont actifs dans quatre zones géographiques principales : la Belgique (marché principal du segment D'Ieteren Automotive), la France (étant le marché principal du segment PHE), le reste de l'Europe et le reste du monde. Les chiffres des segments Belron et TVH ne sont pas présentés dans le tableau ci-dessous, car il s'agit d'entités mises en équivalence.

€m	2023					2022[3]				
	Belgique	France	Reste de l'Europe	Reste du monde	Groupe	Belgique	France	Reste de l'Europe	Reste du monde	Groupe
Produits sectoriels des activités ordinaires aux clients externes[1]	5.369,2	1.713,9	823,4	77,1	7.983,6	3.630,6	648,0	348,1	87,9	4.714,6
Actifs non courants[2]	650,6	1.003,3	937,2	7,5	2.598,6	539,1	1.095,4	841,0	8,2	2.483,7

(1) Basées sur la localisation géographique des clients.
(2) Les actifs non courants, tels que définis par la norme IFRS 8, comprennent le goodwill, les immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles, les immeubles de placement et les autres créances non courantes.
(3) Après retraitement – Se reporter à la note annexe 1 pour plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives.

Note annexe 5 : Produits des activités ordinaires

La ventilation des produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients pour les exercices clôturés le 31 décembre 2022 et le 31 décembre 2023 est présentée dans le tableau ci-dessous :

€m	2023	2022
D'Ieteren Automotive		
Véhicules neufs	4.294,5	2.893,2
Véhicules d'occasion	449,2	305,9
Pièces de rechange et accessoires	319,2	275,1
Activités d'après-vente	74,8	54,4
Autres produits des activités ordinaires	158,8	80,9
Sous-total D'Ieteren Automotive	**5.296,5**	**3.609,5**
Moleskine		
Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA)	57,8	59,4
Amérique	53,5	62,0
Asie-Pacifique (APAC)	18,9	21,9
Sous-total Moleskine	**130,2**	**143,3**
PHE		
France	1.705,3	643,0
International	851,6	318,8
Sous-total PHE	**2.556,9**	**961,8**
Produits des activités ordinaires	**7.983,6**	**4.714,6**

Au cours de la période sous revue, aucun produit significatif n'a été comptabilisé en rapport avec des passifs contractuels reportés (produits à reporter) ou des obligations de performance satisfaites au cours de l'exercice précédent. Aucun produit significatif n'est susceptible de provenir, au cours des exercices ultérieurs, d'obligations de performance auxquelles il n'aurait pas été satisfait à la date de clôture de l'état consolidé de la situation financière.

Aucun coût ou produit significatif lié à des contrats n'a été comptabilisé dans l'état consolidé de la situation financière en tant qu'actif ou passif contractuel.

Note annexe 6 : Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel est établi après déduction des éléments suivants :

€m	2023					2022[1]				
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe
Achats et variations de stocks	-4.461,1	-27,7	-1.467,9	-3,6	-5.960,3	-2.999,9	-28,3	-555,0	-1,6	-3.584,8
Amortissements d'actifs corporels	-42,7	-6,0	-73,3	-9,9	-131,9	-24,2	-6,2	-28,4	-9,3	-68,1
Amortissements d'actifs incorporels	-7,8	-3,2	-45,2	-	-56,2	-4,1	-3,6	-18,2	-	-25,9
Réductions de valeur sur stocks	-9,7	0,7	-3,3	-	-12,3	-0,4	0,4	2,3	-	2,3
Réductions de valeur sur créances	-1,9	0,2	-2,9	0,1	-4,5	-1,0	-	-5,1	-	-6,1
Frais de personnel (voir note annexe 10)	-276,3	-19,5	-498,3	-22,1	-816,2	-208,7	-25,9	-183,3	-19,4	-437,3
Plus-values sur immobilisations corporelles	1,7	-	-	-	1,7	2,3	-	-	3,5	5,8
Moins-values sur immobilisations corporelles	-1,0	-	-	-	-1,0	-	-	-	-	-
Revenus locatifs d'immeubles de placement	-	-	-	6,6	6,6	-	-	-	5,0	5,0
Divers[2]	-306,3	-47,8	-299,6	19,8	-633,9	-227,6	-58,5	-134,7	16,8	-404,0
Charges opérationnelles nettes	**-5.105,1**	**-103,3**	**-2.390,5**	**-9,1**	**-7.608,0**	**-3.463,6**	**-122,1**	**-922,4**	**-5,0**	**-4.513,1**

(1) Après retraitement – Se reporter à la note annexe 1 pour plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives.
(2) Ces montants sont principalement composés de frais de marketing et d'informatique, d'honoraires de services juridiques et de conseil et de produits et charges liés à des locations intra-groupe entre le segment « Corporate et non alloué » et D'leteren Automotive.

Dans le compte de résultat consolidé, les augmentations de la marge brute, du coût des ventes et des charges commerciales et administratives par rapport à 2022 s'expliquent principalement par l'intégration de PHE dans le compte de résultat consolidé à compter de la date d'acquisition (12 mois en 2023 contre 5 mois en 2022) et par la performance opérationnelle du segment D'leteren Automotive. De même, l'augmentation dans les lignes « Autres produits opérationnels », « Autres charges opérationnelles » est principalement due à l'intégration de PHE.

En 2022 et 2023, la ligne « Amortissements d'actifs corporels et immeubles de placement » inclut les frais d'amortissement pour droit d'utilisation des actifs comptabilisés conformément à la norme IFRS 16 (voir note annexe 32 pour plus d'informations sur le droit d'utilisation des actifs).

Note annexe 7 : Charges financières nettes

Les charges financières nettes sont ventilées comme suit :

€m	2023					2022				
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe
Charges financières:										
Charges d'intérêts	-14,3	-0,8	-81,3	-0,3	-96,7	-3,2	-1,6	-31,2	-0,8	-36,8
Charge financière nette au titre des régimes de retraite	-0,2	-0,1	-0,9	-	-1,2	-0,1	-	-0,1	-	-0,2
Autres charges financières	-2,9	-0,7	-11,4	-0,5	-15,5	-1,4	-0,8	-	-0,4	-2,6
Sous-total des charges financières	-17,4	-1,6	-93,6	-0,8	-113,4	-4,7	-2,4	-31,3	-1,2	-39,6
Réajustements de valeur des instruments financiers:										
Evalués à la juste valeur lors de la comptabilisation initiale	-	-	-10,5	-19,6	-30,1	-	-	-	-	-
Produits financiers	1,5	0,5	4,3	17,8	24,1	11,2	2,1	0,2	3,3	16,8
Intérêts sur financement intra-groupe	-	-20,1	-	20,1	-	-	-10,7	-	10,7	-
Charges financières nettes	**-15,9**	**-21,2**	**-99,8**	**17,5**	**-119,4**	**6,5**	**-11,0**	**-31,1**	**12,8**	**-22,8**

En 2022 et en 2023, la ligne « Charges d'intérêts » inclut, entre autres, les charges d'intérêts comptabilisées sur les dettes de location en vertu de la norme IFRS 16. Se reporter à la note annexe 24 pour plus d'informations sur les dettes de location.

L'augmentation des charges financières au cours de la période est principalement due à l'intégration de PHE dans le compte de résultat consolidé du Groupe à partir de la date d'acquisition (12 mois en 2023 contre 5 mois en 2022), aux charges d'intérêts plus élevées sur le prêt à terme amortissable de €100m et la facilité de crédit renouvelable de €225m dans le segment D'leteren Automotive (-€5,7m en 2023 ; -€1,1m en 2022) et aux charges d'intérêts supplémentaires sur les dettes de location suite à l'augmentation des taux d'intérêt en 2023.

Dans le segment PHE, les charges d'intérêt comprennent principalement les intérêts sur les obligations senior garanties et les facilités de crédit renouvelables, ainsi que les charges d'intérêt sur les dettes de location. Les autres charges financières comprennent, entre autres, la dépréciation accélérée des coûts de financement différés suite au refinancement clôturé en février 2024 (voir note annexe 34).

En 2023, les réévaluations des instruments financiers comprennent la variation de la juste valeur des swaps et caps de taux d'intérêt et de la contrepartie différée sur les acquisitions dans le segment PHE, ainsi qu'une charge de dépréciation liée à un investissement en cours (€114,4m au 31 décembre 2023 avant la dépréciation) dans le fonds Supply Chain Finance géré par Credit Suisse dans le segment Corporate et non alloué (voir la note annexe 4 pour plus d'informations sur cet investissement).

L'augmentation des produits financiers par rapport à 2022 s'explique en grande partie par les taux d'intérêt plus élevés et le montant plus élevé de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et des autres actifs financiers détenus dans le segment Corporate et non alloué, partiellement compensés par la plus-value consolidée comptabilisée sur la perte du contrôle exclusif des entités du segment D'leteren Automotive en 2022 (€10,2m).

En 2022 et 2023, les intérêts de financement intra-groupe se rapportent à des montants prêtés par le segment Corporate et non alloué au segment Moleskine (prêt sans recours dans le cadre de l'acquisition).

Note annexe 8 : Résultats par action

Les résultats par action (« EPS ») et les résultats par action des activités poursuivies (« EPS des activités poursuivies ») sont présentés au niveau du compte de résultat consolidé. Les EPS de base et dilués sont issus du résultat de la période attribuable aux porteurs de capitaux propres de la Société (et du résultat des activités poursuivies attribuable aux porteurs de capitaux propres de la Société pour les EPS des activités poursuivies), après ajustement pour tenir compte des actions participantes (chaque action participante confère un droit de vote et donne droit à un dividende égal à un huitième du dividende d'une action ordinaire).

Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période est présenté dans le tableau ci-dessous.

Le Groupe a octroyé à certains employés des options sur actions ordinaires de la Société. Celles-ci constituent la seule source de dilution potentielle des actions ordinaires.

Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période s'élève à 53.021.486 (53.230.995 au cours de la période précédente) et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires, ajusté de l'impact des options dilutives, s'élève à 53.422.347 (53.810.452 au cours de la période précédente). La diminution du nombre moyen d'actions ordinaires en circulation est le résultat des mouvements des actions propres.

Les options sur actions ordinaires de la Société ont été ajoutées au nombre moyen pondéré d'actions de la Société ajusté de l'impact des options dilutives en 2022 et 2023, le prix d'exercice des options étant inférieur au cours de bourse moyen.

Le calcul des EPS de base et dilués est présenté ci-dessous :

		2023	2022[1]
Résultat de la période attribuable aux porteurs de capitaux propres		504,7	332,7
Ajustement relatif aux parts bénéficiaires		-5,9	-3,9
Numérateur pour l'EPS (en m€)	(a)	498,8	328,8
Résultat des activités poursuivies		510,3	329,9
Part des participations ne donnant pas le contrôle dans le résultat des activités poursuivies		-5,6	-0,1
Résultat des activités poursuivies attribuable aux porteurs de capitaux propres		504,7	329,8
Ajustement relatif aux parts bénéficiaires		-5,9	-3,8
Numérateur pour l'EPS des activités poursuivies (en m€)	(b)	498,8	326,0
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période	(c)	53.021.486	53.230.995
Ajustement relatif aux plans d'options sur actions		400.861	579.457
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pris en compte pour calculer l'EPS dilué	(d)	53.422.347	53.810.452
Résultat de la période attribuable aux porteurs de capitaux propres			
EPS de base (en €)	(a)/(c)	**9,41**	**6,18**
EPS dilué (en €)	(a)/(d)	**9,34**	**6,11**
Résultat des activités poursuivies attribuable aux porteurs de capitaux propres			
EPS de base des activités poursuivies (en €)	(b)/c)	9,41	6,13
EPS dilué des activités poursuivies (en €)	(b)/(d)	9,34	6,06

(1) Après retraitement – se reporter à la note annexe 1 pour plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives.

Note annexe 9 : Paiements fondés sur des actions

Corporate et non alloué

Il existe dans le Groupe un plan de paiement fondé sur des actions réglées en instruments de capitaux propres. Depuis 1999, des options sur actions sont accordées aux directeurs et cadres dirigeants du segment Corporate et non alloué, dans le cadre de la loi belge du 26 mars 1999.

L'action sous-jacente est l'action ordinaire de D'leteren Group SA/NV. Les conditions d'acquisition qui s'appliquent à ces plans correspondent à trois ans de service à compter de la date d'octroi et les détenteurs d'options acquises ont le droit d'acheter des actions au prix d'exercice du plan concerné pendant la période d'exercice.

Les options en cours sont les suivantes :

Date d'octroi	Nombre d'options (en unités)		Prix d'exercice	Périodes d'exercice	
	2023	2022	(€)	De	Au
2023	13.333	-	153,60	1/01/2027	7/09/2033
2023	168.500	-	185,17	1/01/2027	8/03/2033
2022	183.000	183.000	118,10	1/01/2026	9/03/2032
2021	172.000	172.000	68,26	1/01/2025	8/03/2031
2020	166.500	166.500	49,36	1/01/2024	7/06/2030
2019	3.000	185.000	33,19	1/01/2023	28/02/2029
2018	-	4.250	33,32	1/01/2022	5/06/2028
2016	11.394	13.376	29,18	1/01/2020	13/03/2026
2016	5.866	10.866	26,62	1/01/2020	21/01/2026
2015	17.918	18.938	29,54	1/01/2019	12/03/2025
2015	7.878	8.204	29,54	1/01/2019	12/03/2025
2013	-	4.214	32,20	1/01/2017	24/11/2023
Total	**749.389**	**766.348**			

La totalité des options en cours sont couvertes par des actions propres (vor la note annexe 22).

La variation des options en cours pendant l'exercice se présente comme suit :

	Nombre d'options (en unités)		Prix d'exercice moyen pondéré (en €)	
	2023	2022	2023	2022
Options en cours au début de l'exercice	766.348	1.009.331	64,55	41,69
Octroyées au cours de l'exercice	181.833	183.000	182,86	118,10
Exercées au cours de l'exercice	-198.792	-423.918	32,94	33,43
Autres mouvements de l'exercice	-	-2.065	-	26,21
Options en cours à la clôture de l'exercice	**749.389**	**766.348**	**101,64**	**64,55**
dont: options exerçables à la clôture de l'exercice	46.056	59.848	29,32	29,39

Le cours moyen de l'action au cours de l'exercice s'est élevé à €164,83 (2022 : €154,87). Les autres variations en 2022 se rapportent à des options qui ont expiré sans avoir été exercées. Les actions propres se rapportant à ces options expirées sont maintenues pour couvrir des plans futurs.

Pour les options sur actions en cours à la fin de la période, la moyenne pondérée de la durée de vie contractuelle résiduelle est la suivante :

	Nombre d'années
31 décembre 2023	**7,4**
31 décembre 2022	7,4

La norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » requiert que la juste valeur de toutes les options octroyées après le 7 novembre 2002 soit prise en résultat. Une charge sans effet de trésorerie de €5,3m (couvrant les options octroyées de 2020 à 2023) a été comptabilisée au cours de la période dans les charges au titre des avantages du personnel et présentée dans la ligne « Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel » du tableau des flux de trésorerie consolidé et dans la ligne « Autres variations » dans l'état consolidé des variations des capitaux propres. La juste valeur des options doit être déterminée à chaque date d'octroi. Un modèle d'évaluation Black & Scholes simple a été utilisé à chaque date d'octroi, en réévaluant à chaque fois les hypothèses d'entrée. Les hypothèses pour les octrois de 2022 et 2023 sont les suivantes :

	2023		2022
Nombre de travailleurs	2	20	21
Cours de l'action au comptant (en €)	153,6	169,7	142,8
Prix de levée des options (en €)	153,6	185,2	118,1
Période d'acquisition des droits (en années)	3,3	3,8	3,8
Moyenne pondérée de la juste valeur des options (en €)	30,6	26,7	51,8

À partir de 2022, la volatilité attendue et les dividendes attendus sont basés sur des données multidimensionnelles et fournis par un expert indépendant (hypothèses de courbe de volatilité à long terme et de rendement des dividendes). Le taux d'intérêt sans risque est basé sur la courbe de rendement des swaps de taux d'intérêt EUR d'une durée équivalente à celle des options accordées.

D'Ieteren Automotive

En avril 2021, D'Ieteren Automotive a mis en œuvre un nouveau plan d'intéressement à long terme (« Long Term Incentive Plan », « LTIP »), classé en tant que plan de paiement fondé sur des actions réglées en trésorerie. Les avantages incitatifs ont été accordés sous la forme d'options sur actions aux principaux cadres dirigeants sélectionnés de D'Ieteren Automotive et de ses filiales. Les actions sous-jacentes sont les actions ordinaires de D'Ieteren Automotive SA/NV (actions non cotées).

En 2021, D'Ieteren Automotive a accordé aux cadres dirigeants 272.604 options. En 2022, 38.339 options supplémentaires ont été accordées ainsi que 46.337 options en 2023, soit 357.280 options accordées à la fin décembre 2023 (sur un nombre total d'options disponibles pour ce plan de 369.668 options – représentant environ 10 % du capital émis). Toutes ces options peuvent être exercées à compter de la troisième année civile qui suit l'offre, la dernière période se terminant le 21 mars 2027 pour les options accordées en 2021 et 2022 et le 15 mai 2028 pour les options accordées en 2023. Toutes les options attribuées sont donc en circulation au 31 décembre 2023, avec durée de vie contractuelle résiduelle moyenne pondérée de 3,4 ans.

La juste valeur des options accordées a été évaluée au 31 décembre 2023 sur la base de la formule de Black-Scholes classique à forme fermée pour les options européennes. La norme IFRS 2 « Paiements fondés sur des actions » exige de D'Ieteren Automotive qu'elle réévalue la juste valeur du passif à la fin de chaque période comptable et à la date du règlement, toute variation de juste valeur étant comptabilisée dans le compte de résultat pour la période. En 2023, une charge sans effet de trésorerie de €26,0m (2022 : - €7,2m) a été comptabilisée dans les frais de personnel pour ce plan de paiement fondé sur des actions. Cette charge sans effet de trésorerie est présentée à la ligne « Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel » du tableau des flux de trésorerie consolidé.

PHE

Suite à l'acquisition de PHE par le Groupe, un plan de participation au capital des membres de la direction (MRP) a été mis en place, par lequel le Groupe a accordé des actions gratuites aux principaux dirigeants de PHE. En 2022, le Groupe a octroyé des actions « ratchet » gratuites de la société mère de PHE (Lake SAS). Ces actions n'ont aucune valeur économique jusqu'à ce qu'un événement de liquidité se produise (la valeur des actions donnera alors droit à un montant égal à un pourcentage du Project Capital Gain). De plus, en mars et en novembre 2023, des actions ordinaires gratuites, des actions préférentielles gratuites et des actions « ratchet » gratuites ont été attribuées aux principaux dirigeants de PHE, chaque catégorie d'actions étant assortie de droits de liquidité différents. Les actions préférentielles gratuites portent un intérêt composé annuel fixe de 7 %.

Ce plan de participation au capital des membres de la direction est un paiement fondé sur des actions réglées en trésorerie dans le périmètre de la norme IFRS 2. Le Groupe comptabilisera donc dans le compte de résultat la juste valeur des actions gratuites attribuées à la direction sur la période d'acquisition des droits (soit un an à compter de la date d'attribution), avec une augmentation correspondante du passif. Avant et après la période d'acquisition, la variation de la juste valeur du passif sera comptabilisée en résultat.

Au 31 décembre 2023, le Groupe a comptabilisé une charge liée aux paiements fondés sur des actions sans effet de trésorerie de €26,6m (présentée sur la ligne « Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel » dans le tableau des flux de trésorerie consolidé) avec une augmentation correspondante du passif. La juste valeur de ces actions a été évaluée le 31 décembre 2023 par un tiers sur la base d'une approche binomiale. Il y a également eu -€3,3m de charges sociales liées à cette dépense et incluses dans les « avantages du personnel » (voir note annexe 10).

Note annexe 10 : Avantages du personnel

Note annexe 10.1 : Charges au titre des avantages du personnel

Les charges au titre des avantages du personnel sont analysées ci-dessous :

€m	2023					2022				
	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe
Charges de pension au titre de régimes à contributions définies	-	-	*-2,9*	-	*-2,9*	-	-	*-1,1*	-	*-1,1*
Charges de pension au titre de régimes belges à contributions définies considérés comme régimes à prestations définies	*-4,9*	-	-	*-0,3*	*-5,2*	*-4,0*	-	-	*-0,3*	*-4,3*
Charges de pension au titre de régimes à prestations définies	-	*-0,6*	-	-	*-0,6*	-	*-0,6*	-	-	*-0,6*
Charge totale de pension (voir note annexe 10.2)	-4,9	-0,6	-2,9	-0,3	-8,7	-4,0	-0,6	-1,1	-0,3	-6,0
Salaires et sécurité sociale	-245,4	-24,7	-465,5	-15,8	-751,4	-197,5	-22,7	-180,0	-14,9	-415,1
Paiements fondés sur des actions et charges LTIP	-26,0	5,8	-29,9	-6,0	-56,1	-7,2	-2,6	-2,2	-4,2	-16,2
Total des frais de personnel	**-276,3**	**-19,5**	**-498,3**	**-22,1**	**-816,2**	**-208,7**	**-25,9**	**-183,3**	**-19,4**	**-437,3**

Note annexe 10.2 : Avantages postérieurs à l'emploi et avantages à long terme

Les avantages à long terme du personnel incluent les avantages postérieurs à l'emploi et les autres avantages à long terme, tels que les provisions pour les plans d'intéressement à long terme.

Les montants comptabilisés dans l'état de la situation financière dans les lignes « avantages du personnel » sont résumés comme suit, en fonction de la position nette de chaque régime de pension :

€m	2023	2022[1]
Actifs liés aux avantages à long terme du personnel	-	-
Engagements liés aux avantages à long terme du personnel	-44,3	-44,9
Déficit (-) / Surplus (+) net reconnu des régimes	**-44,3**	**-44,9**
dont: montant qui devrait être réglé dans les 12 mois	*-1,0*	*-1,4*
dont: montant qui devrait être réglé dans plus de 12 mois	*-43,3*	*-43,5*
Obligation liée aux incitants à long terme	-34,6	-10,0
Total passifs (-) / actifs (+) liés aux avantages du personnel	**-78,9**	**-54,9**

(1) Après retraitement – se reporter à la note annexe 1 pour plus d'informations

Les avantages postérieurs à l'emploi sont analysés ci-dessous. Le cas échéant, les informations relatives aux programmes d'intéressement à long terme sont présentées dans les notes annexes correspondantes (voir notes annexes 4 et 9).

Les avantages postérieurs à l'emploi sont limités aux régimes de prestations de retraite. Certaines entités du Groupe gèrent des régimes qui fournissent des prestations de retraite, y compris des régimes à prestations définies, qui sont pour la plupart des cas financés par des investissements détenus en dehors du Groupe.

Le Groupe a mis en place des régimes de retraite pour ses employés dans différents pays, essentiellement en Belgique, en France et en Italie. Comme Belron et TVH sont des entités mises en équivalence, les régimes en place dans ces deux segments ne sont pas présentés séparément. Les régimes en Belgique se rapportent aux segments D'Ieteren Automotive, PHE et « Corporate et non alloué », et sont financés (uniquement dans les segments D'Ieteren Automotive et Corporate et non alloué) et non financés. Les régimes en France concernent le segment PHE et ne sont pas financés, et les régimes en Italie concernent les segments Moleskine et PHE et ne sont pas financés. Des évaluations actuarielles indépendantes pour les régimes de ces pays sont effectuées selon les besoins. Le Groupe se conforme et s'est toujours conformé à toutes les exigences locales en matière de gouvernance et de financement.

La politique et la stratégie globale d'investissement régissant les régimes de retraite à prestations définies du Groupe reposent sur un objectif de retour sur investissement qui, avec les cotisations, garantit qu'il y aura assez d'actifs pour payer les prestations de retraite à leur échéance tout en atténuant les divers risques liés aux régimes. Les stratégies d'investissement des régimes sont régies selon les lois et réglementations locales dans chaque juridiction.

L'affectation effective des actifs dépend des conditions actuelles et attendues de l'économie et des marchés et de la catégorie et du profil de risque des actifs spécifiques. Par ailleurs, il est tenu compte du profil d'échéance des engagements liés aux régimes.

Le Groupe gère un régime de retraite à prestations définies en Belgique dont les affiliations ont été clôturées en 2005. Le régime de retraite par capitalisation est alimenté sur la base d'un pourcentage du salaire annuel augmenté jusqu'au moment du départ à la retraite, avec une moyenne annuelle de 2,5% (et à concurrence de 4,0% maximum). Une valorisation actuarielle complète du régime est réalisée chaque année par un actuaire qualifié indépendant. Le Groupe gère aussi des régimes à cotisations définies avec une garantie d'intérêt minimal supportée par l'employeur conformément à la législation belge.

Le Groupe comptabilise l'intégralité des gains et pertes actuariels directement dans l'état consolidé du résultat global.

Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes (les hypothèses sur la durée de vie sont uniquement fournies pour les segments D'Ieteren Automotive et Corporate et non alloué).

	Régimes financés				Régimes non financés			
	2023		2022		2023		2022	
	Min.	Max.	Min.	Max.	Min.	Max.	Min.	Max.
Taux d'inflation	2,1%	2,2%	2,1%	2,2%	n.s.	n.s.	0,0%	0,0%
Taux d'actualisation	3,5%	3,6%	3,1%	3,2%	n.s.	n.s.	3,1%	3,1%
Taux de croissance des salaires	3,1%	3,1%	3,1%	3,1%	3,0%	4,0%	2,5%	2,5%
Espérance de vie d'un homme retraité	18,6	18,6	18,6	18,6				
Espérance de vie d'une femme retraitée	22,0	22,0	22,0	22,0				
Espérance de vie d'un homme non retraité	18,6	18,6	18,6	18,6				
Espérance de vie d'une femme non retraitée	22,0	22,0	22,0	22,0				

Pour l'ensemble des régimes, les montants comptabilisés dans l'état de la situation financière s'analysent de la manière suivante :

€m	2023			2022[1]		
	Régimes financés	Régimes non financés	Total	Régimes financés	Régimes non financés	Total
Valeur actuelle des obligations au titre de prestations définies	-71,8	-38,8	-110,6	-72,9	-36,2	-109,1
Juste valeur des actifs des régimes	66,3	-	66,3	64,2	-	64,2
Déficit (-) / Surplus (+) net reconnu des régimes	**-5,5**	**-38,8**	**-44,3**	**-8,7**	**-36,2**	**-44,9**

(1) Après retraitement – voir la note annexe 1 pour plus d'informations.

Les montants comptabilisés dans l'état du résultat global (à l'exclusion de la part des autres éléments du résultat global dans les entités mises en équivalence et avant toute incidence de l'impôt différé) sont les suivants.

€m	2023			2022		
	Régimes financés	Régimes non financés	Total	Régimes financés	Régimes non financés	Total
Rendement effectif diminué des produits d'intérêt sur les actifs des régimes, net des frais de gestion des actifs	0,4	-	0,4	2,1	-	2,1
Gains liés (+) / Pertes liées (-) à l'expérience sur les obligations des régimes	0,2	-	0,2	-5,1	-0,1	-5,2
Gains dus (+) / Pertes dues (-) aux changements d'hypothèses financières	0,8	-0,6	0,2	14,4	3,2	17,6
Gains dus (+) / Pertes dues (-) aux changements d'hypothèses démographiques	1,2	-	1,2	-	-	-
Gains actuariels (+) / Pertes actuarielles (-)	**2,6**	**-0,6**	**2,0**	**11,4**	**3,1**	**14,5**

Les modifications des hypothèses financières en 2023, toutes établies de manière cohérente par rapport à la période précédente, ont impacté le total des gains (+) et pertes (-) actuariels pour un montant de +€0,2m (2022 : +€17,6m). Le gain actuariel de l'exercice précédent résultait principalement d'une augmentation du taux d'actualisation en 2022 par rapport à 2021.

La juste valeur des actifs des régimes comprend les éléments suivants :

€m	2023			2022		
	Cotés sur sur un marché actif	Autres	Total	Cotés sur sur un marché actif	Autres	Total
Actifs des régimes	-	66,3	66,3	-	64,2	64,2
Juste valeur des actifs des régimes	**-**	**66,3**	**66,3**	**-**	**64,2**	**64,2**

La juste valeur des actifs des régimes ne comprend aucun bien immobilier ou autre actif utilisé par le Groupe ni aucun instrument financier du Groupe. Les autres actifs sont principalement constitués de trésorerie.

Les variations de la juste valeur des actifs des régimes se décomposent comme suit :

€m	2023	2022
	Total	Total
Actifs des régimes au 1er janvier	**64,2**	**64,6**
Cotisations payées par le Groupe	4,8	4,1
Produit d'intérêt sur les actifs des régimes	2,1	0,4
Cotisations payées par les employés	1,2	1,1
Prestations payées aux bénéficiaires	-6,4	-8,1
Rendement effectif diminué des produits d'intérêt sur les actifs des régimes	0,4	2,1
Actifs des régimes au 31 décembre	**66,3**	**64,2**

Le rendement effectif des actifs des régimes est analysé ci-dessous :

€m	2023	2022
Produit d'intérêt sur les actifs des régimes	2,1	0,4
Rendement effectif diminué des produits d'intérêt sur les actifs des régimes	0,4	2,1
Rendement effectif net des actifs des régimes	**2,5**	**2,5**

Les variations de la valeur actuelle des obligations au titre des prestations définies se décomposent comme suit :

€m	2023			2022[1]		
	Régimes financés	Régimes non financés	Total	Régimes financés	Régimes non financés	Total
Obligations au titre des prestations définies au 1er janvier avant retraitement	-72,9	-36,2	-109,1	-84,8	-5,3	-90,1
Retraitement[1]	-	-	-	-	-5,5	-5,5
Obligations au titre des prestations définies au 1er janvier	**-72,9**	**-36,2**	**-109,1**	**-84,8**	**-10,8**	**-95,6**
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises	-	-	-	-	-28,0	-28,0
Coût des services rendus	-5,3	-3,4	-8,7	-5,1	-0,9	-6,0
Charge d'intérêt sur les engagements en matière de retraite	-2,2	-1,1	-3,3	-0,5	-0,1	-0,6
Prestations payées aux bénéficiaires	6,4	2,3	8,7	8,2	1,3	9,5
Gains liés (+) / Pertes liées (-) à l'expérience sur les obligations des régimes	0,2	-	0,2	-5,1	-0,1	-5,2
Gains dus (+) / Pertes dues (-) aux changements d'hypothèses financières	0,8	-0,6	0,2	14,4	3,2	17,6
Gains dus (+) / Pertes dues (-) aux changements d'hypothèses démographiques	1,2	-	1,2	-	-	-
Réductions et liquidations	-	-	-	-	0,2	0,2
Modifications du groupe	-	0,2	0,2	-	-1,0	-1,0
Obligations au titre des prestations définies au 31 décembre	**-71,8**	**-38,8**	**-110,6**	**-72,9**	**-36,2**	**-109,1**

(1) Après retraitement – voir la note annexe 1 pour plus d'informations.

Les montants comptabilisés en compte de résultat sont les suivants :

€m	2023			2022		
	Régimes financés	Régimes non financés	Total	Régimes financés	Régimes non financés	Total
Coût des services rendus	-5,3	-3,4	-8,7	-5,1	-0,9	-6,0
Charge opérationnelle courante au titre des régimes de retraite	**-5,3**	**-3,4**	**-8,7**	**-5,1**	**-0,9**	**-6,0**
Charge d'intérêt sur les engagements en matière de retraite	-2,2	-1,1	-3,3	-0,5	-0,1	-0,6
Produit d'intérêt sur les actifs des régimes	2,1	-	2,1	0,4	-	0,4
Charge financière nette au titre des régimes de retraite	**-0,1**	**-1,1**	**-1,2**	**-0,1**	**-0,1**	**-0,2**
Charge de l'exercice comptabilisée en compte de résultats	**-5,4**	**-4,5**	**-9,9**	**-5,2**	**-1,0**	**-6,2**

La meilleure estimation des cotisations normales qui devraient être versées aux régimes au cours de l'année 2024 s'élève à environ €6m.

La valeur des engagements au titre des régimes à prestations définies est basée sur un ensemble d'hypothèses actuarielles (comprenant entre autres des hypothèses de mortalité, d'actualisation des paiements futurs, d'augmentations salariales, de rotation du personnel, etc). Si ces hypothèses devaient changer dans le futur, la valeur des engagements pourrait augmenter. Les actifs des régimes à prestations définies constituent un portefeuille diversifié de placements, dont le rendement est susceptible de connaître une certaine volatilité à l'avenir. Si le rendement de ces actifs était insuffisant, le déficit pourrait augmenter (l'excédent pourrait diminuer).

Le déficit net (€44,9m au 31 décembre 2022 retraité - voir note annexe 1 ; €44,3m au 31 décembre 2023) comptabilisé dans l'état consolidé de la situation financière n'inclut pas l'excédent net de Belron et le déficit net de TVH étant donné qu'il s'agit d'entités mises en équivalence.

Le tableau suivant présente une analyse de sensibilité pour le taux d'actualisation et le taux d'inflation, reflétant l'impact qu'aurait sur l'engagement au titre des prestations définies au 31 décembre 2023 un changement d'hypothèse actuarielle raisonnablement possible à la date de clôture. L'analyse de sensibilité ne s'applique qu'aux engagements au titre des prestations définies, et non au déficit net des régimes de retraite à prestations définies dans son ensemble. La détermination de ce dernier dépend de nombreux facteurs et notamment, en plus des hypothèses ci-dessous, de la juste valeur des actifs des régimes.

€m	(Augmentation) / Diminution des engagements liés aux régimes de retraite à prestations définies au 31 décembre 2023	(Augmentation) / Diminution des engagements liés aux régimes de retraite à prestations définies au 31 décembre 2022[1]
Taux d'actualisation		
Augmentation de 25 points de base	4,1	3,9
Diminution de 25 points de base	-4,4	-4,0
Taux d'inflation		
Augmentation de 25 points de base	-3,0	-3,0
Diminution de 25 points de base	2,8	2,8

(1) Après retraitement – voir la note annexe 1 pour plus d'informations.

Il existe un régime de retraite légalement constitué en Belgique en tant que régime à cotisations définies. En raison de la législation sociale en vigueur en Belgique, chaque régime à cotisations définies est assimilé à un régime à prestations définies selon les normes IFRS car l'employeur doit garantir un rendement minimum des cotisations salariales et patronales. En conséquence, le Groupe est exposé à un risque financier (obligation légale de payer les cotisations restantes si le fonds ne détient pas suffisamment d'actifs pour payer tous les avantages du personnel). Les informations fournies dans les tableaux ci-dessus comprennent ces régimes à cotisations définies en Belgique.

Le régime est assuré auprès d'une compagnie d'assurance. La compagnie d'assurance garantit un rendement minimum sur les cotisations versées. Cependant, les rendements minimum garantis ont diminué de manière significative au cours de ces dernières années et sont actuellement inférieurs au rendement minimum que l'employeur doit garantir sur les cotisations (conformément à l'article 24 de la loi du 28 avril 2003 sur les pensions professionnelles, le Groupe doit garantir un rendement minimum moyen de 3,75% sur les cotisations salariales, et de 3,25% sur les cotisations patronales payées jusqu'au 31 décembre 2015, et 1,75% sur les cotisations patronales payées à partir du 1 janvier 2016). Le taux minimum peut augmenter à partir de 2025 à cause l'augmentation des taux d'intérêts observés ces derniers mois. Le risque financier a par conséquent augmenté. La loi belge du 18 décembre 2015 est entrée en vigueur le 1er janvier 2016 et a modifié, entre autres, le calcul du rendement minimum garanti par la loi (minimum de 1,75% et maximum de 3,75%).

La valorisation IFRS et la comptabilisation de ce type de régime avec des promesses basées sur les cotisations ne sont pas prises en compte par la norme IAS 19. Compte tenu de la modification de la loi sur les pensions et du consensus actuel sur cette question spécifique, et après analyse du régime de retraite, le Groupe estime que la méthode préconisée par la norme IAS 19 (méthode des unités de crédit projetées utilisée pour le régime à prestations définies) est adaptée à l'évaluation de l'engagement dans le cas de la Belgique à partir de 2016. La valeur actuelle de l'engagement au titre des prestations définies s'élève à €67,5m (2022 : €67,7m). Le calcul est fondé sur la méthode des « unités de crédit projetées » avec projection des cotisations futures et des services au prorata pour la partie employeur du contrat et sans projection des cotisations futures pour la partie employé du contrat. La juste valeur des actifs du régime s'élève à €62,4m (2022 : €60,0m) et est égale aux actifs contractuels détenus par la compagnie d'assurance (pas d'application du paragraphe 115 de la norme IAS 19). Le déficit net s'élève à €5,1m (2022 : €7,7m), comptabilisé dans l'état consolidé de la situation financière.

Note annexe 11 : Impôts sur le résultat exigibles et différés

Note annexe 11.1 : Charge d'impôts sur le résultat

La charge d'impôts sur le résultat est ventilée de la manière suivante :

€m	2023	2022[1]
Impôts sur le résultat exigibles de l'exercice	-107,3	-56,3
Impôts sur le résultat exigibles relatifs aux exercices précédents	-4,2	-3,4
Variation des impôts différés	8,9	0,8
Impôts sur le résultat	**-102,6**	**-58,9**

(1) Après retraitement – Se reporter à la note annexe 1 pour plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives.

La relation entre la charge d'impôts sur le résultat et le résultat comptable est expliquée ci-dessous :

€m	2023	2022(1)
Résultat avant impôts	**612,8**	**388,8**
Moins : quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence, net d'impôt	-356,7	-210,1
Résultat avant impôts moins quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence	**256,2**	**178,7**
Impôts calculés sur base du taux d'imposition des sociétés applicable en Belgique de 25,00%	-64,0	-44,8
Différentiel de taux	-2,9	0,2
Incidence fiscale des revenus non imposables et des charges non déductibles	-28,1	-3,2
Incidence fiscale des ajustements d'impôt courants et différés liés à des exercices antérieurs	7,5	1,6
Pertes fiscales de l'exercice pour lesquelles aucun actif d'impôt différé n'est comptabilisé	-6,6	-5,5
Décomptabilisation d'actifs d'impôts différés précédemment comptabilisés	-0,1	-
Autres	-8,4	-7,2
Charge d'impôts relative au résultat avant impôts	**-102,6**	**-58,9**

(1) Après retraitement – Se reporter à la note annexe 1 pour plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives.

En 2022, dans le segment PHE, la différence entre la charge fiscale théorique (à 25,00%) et la charge fiscale effective enregistrée depuis l'acquisition de PHE par le Groupe (-€6,2m) est incluse dans la ligne « Autres » du tableau ci-dessus, car la nature des éléments de réconciliation n'était pas disponible pour la période de clôture précédente (de la date d'acquisition jusqu'au 31 décembre 2022).

Le taux d'imposition effectif consolidé du Groupe pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2023 est de 16,7% (15,1% pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2022, après retraitement – voir note annexe 1). Si l'on exclut la part du Groupe dans le résultat net des entités mises en équivalence, le taux d'imposition effectif consolidé du Groupe est de 40,0 % (33,0 % pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2022, après retraitement – voir note annexe 1). L'augmentation du taux d'imposition effectif (à l'exclusion de la part du Groupe dans le résultat net des entités mises en équivalence) résulte principalement des éléments suivants :

- des actifs d'impôts différés non comptabilisés sur les pertes fiscales de l'exercice en cours dans le segment D'Ieteren Automotive ;
- des charges comptabilisées dans le cadre des plans d'intéressement à long terme (LTIP) et les charges liées aux paiements fondés sur des actions dans les segments PHE et D'Ieteren Automotive qui ne sont pas déductibles fiscalement ; et
- des charges liées à la dépréciation et à l'actualisation des investissements du Groupe dans le fonds Supply Chain Finance géré par Credit Suisse (voir note annexe 4) qui ne sont pas déductibles fiscalement.

Le Groupe est soumis à plusieurs facteurs susceptibles d'influencer les charges fiscales futures, principalement les niveaux et la composition de la rentabilité dans les différentes juridictions et les taux d'imposition imposés.

Le Groupe exerce ses activités dans de multiples juridictions souvent assorties d'environnements réglementaires juridiques et fiscaux complexes. Les positions en matière d'impôts sur le résultat sont considérées par le Groupe comme étant défendables et sont destinées à résister aux éventuelles contestations des autorités fiscales. Toutefois, il convient de reconnaître que certaines de ces positions sont discutables et incluent des interprétations de lois fiscales complexes qui pourraient être contestées par les autorités fiscales.

Le Groupe juge ces positions en fonction de leurs mérites techniques, et ce sur une base régulière, en utilisant toutes les informations à sa disposition (législation, jurisprudence, réglementations, pratiques établies, doctrine faisant autorité, ainsi que certains avis fiscaux émis par des avocats fiscalistes belges et étrangers). Ces positions se basent sur des faits et circonstances existant à la fin de l'exercice et seront revues à chaque date de clôture.

Un passif est enregistré pour chaque élément qui n'est pas susceptible d'être soumis à un examen par les autorités fiscales et après utilisation de tous les recours juridiques de défense de la position devant un tribunal, en se basant sur toutes les informations pertinentes.

Note annexe 11.2 : Actifs et passifs d'impôts exigibles

Les actifs (passifs) d'impôts exigibles devraient, dans une grande mesure, être recouvrés (réglés) dans les 12 mois.

Les passifs d'impôts exigibles comprennent €72,6m liés à un avis d'imposition reçu par le Groupe pour des années antérieures. Un actif d'impôt exigible pour le même montant est comptabilisé compte tenu de la contestation du montant total et sur la base de l'avis du conseiller fiscal.

Note annexe 11.3 : Impôts sur le résultat différés

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés lorsqu'il existe un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs et passifs d'impôts exigibles, et que les actifs et passifs d'impôts différés concernent des impôts sur le résultat prélevés par la même autorité fiscale.

€m	31 décembre 2023			31 décembre 2022[1]		
	Actif	Passif	Net	Actif	Passif	Net
Goodwill & immobilisations incorporelles	8,1	-319,3	-311,2	6,7	-314,4	-307,7
Immobilisations corporelles (à l'exclusion des actifs liés aux droits d'utilisation)	2,0	-21,7	-19,7	2,4	-22,3	-19,9
Actifs au titre du droit d'utilisation	-	-69,1	-69,1	-	-61,7	-61,7
Instruments financiers dérivés	-0,3	-	-0,3	-	-0,5	-0,5
Avantages du personnel	7,6	-	7,6	7,9	-	7,9
Stocks	10,7	-	10,7	6,9	-	6,9
Provisions	5,5	-	5,5	6,8	-	6,8
Dettes de location	71,8	-	71,8	63,8	-	63,8
Autres actifs et passifs	13,8	-0,9	12,9	9,3	-1,1	8,2
Actifs/(passifs) d'impôt différé résultant de différences temporaires	**119,2**	**-411,0**	**-291,8**	**103,8**	**-400,0**	**-296,2**
Pertes fiscales reportées	72,1	-	72,1	82,7	-	-
Actifs/(passifs) d'impôt différé	**191,3**	**-411,0**	**-219,7**	**186,5**	**-400,0**	**-213,5**
Compensation de l'impôt	-135,3	135,3	-	-127,7	127,7	-
Actifs/(passifs) d'impôt différé nets	**56,0**	**-275,7**	**-219,7**	**58,8**	**-272,3**	**-213,5**

(1) Après retraitement – Se reporter à la note annexe 1 pour plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives.

Le montant net d'impôts différés comprend des actifs nets d'impôts différés de €24,4m (2022 : €29,2m) qui devraient s'inverser l'année suivante. Cependant, étant donné la faible prévisibilité des mouvements des impôts différés, ce montant net pourrait ne pas s'inverser comme prévu initialement.

À la date de clôture, le Groupe présente des pertes fiscales et des crédits d'impôts non utilisés s'élevant à €133,9m (2022 : €151,5m) disponibles pour compenser des bénéfices futurs, pour lesquels aucun actif d'impôts différés n'a été comptabilisé en raison du caractère imprévisible des bénéfices futurs. Ces pertes fiscales et crédits d'impôt peuvent être reportés indéfiniment.

À la date de clôture, aucun passif d'impôt différé n'a été comptabilisé pour le montant total des différences temporelles associées aux investissements dans les filiales, succursales, entreprises associées et participations dans des coentreprises, car le Groupe est en mesure de contrôler le moment où ces différences temporelles s'inverseront, et il est probable que ces différences ne s'inverseront pas dans un avenir prévisible. Il convient également de noter que le renversement de ces différences temporelles, par exemple par le biais d'une distribution de dividendes par les filiales à la société, ne générerait pas (ou quasiment pas) d'impôt exigible.

Les actifs d'impôts différés sont comptabilisés s'il existe une probabilité suffisante qu'ils soient recouvrés dans un avenir prévisible. Le caractère recouvrable a été évalué de manière prudente. Toutefois, si les conditions de ce recouvrement ne devaient pas être satisfaites à l'avenir, la valeur comptable actuelle des actifs d'impôts différés pourrait être réduite.

Les mouvements des actifs et passifs d'impôts différés au cours de l'exercice et de l'exercice précédent sont les suivants :

€m	2023	2022[1]
Passifs d'impôt différé nets (montants négatifs)		
Au 1er janvier	**-272,3**	**-133,1**
Comptabilisé en résultat	4,1	2,2
Comptabilisé dans les autres éléments du résultat global	-	-0,1
Comptabilisation découlant d'un regroupement d'entreprises	-8,3	-146,6
Ecarts de conversion	-	0,1
Autres variations	0,8	5,2
Au 31 décembre	**-275,7**	**-272,3**

Actifs d'impôt différé nets (montants positifs)	2023	2022[1]
Au 1er janvier	**58,8**	**48,0**
Comptabilisé en résultat	4,8	-1,4
Comptabilisé dans les autres éléments du résultat global	0,4	-0,9
Comptabilisé directement dans les capitaux propres	-0,7	-2,7
Comptabilisation découlant d'un regroupement d'entreprises	0,1	24,1
Ecarts de conversion	0,2	-
Autres variations	-7,6	-8,3
Au 31 décembre	**56,0**	**58,8**

(1) Après retraitement – Se reporter à la note annexe 1 pour plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives.

Note annexe 12 : Goodwill

La réconciliation de la valeur comptable du goodwill est présentée ci-dessous :

€m	2023	2022[1]
Valeur brute au 1er janvier	684,9	207,9
Pertes de valeur cumulées au 1er janvier	-124,7	-124,7
Valeur comptable au 1er janvier	**560,2**	**83,2**
Transferts de (vers) d'autres catégories	-15,1	-
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises (voir annexe 26)	40,7	477,0
Valeur comptable au 31 décembre	**585,8**	**560,2**
dont: valeur brute	*710,5*	*684,9*
dont: pertes de valeur cumulées	*-124,7*	-124,7

(1) Retraité - voir note annexe 1.

La ligne « Transferts de (vers) d'autres catégories » concerne principalement la finalisation des allocations du prix d'achat des filiales du segment PHE, où PHE a réévalué les actifs précédemment acquis et les passifs repris (principalement en comptabilisant les contrats clients en tant qu'immobilisations incorporelles à durée d'utilité finie et les incidences de l'impôt différé afférentes), réduisant ainsi le montant du goodwill provisoire comptabilisé au moment de l'acquisition. Le Groupe a décidé de ne pas retraiter les informations comparatives pour refléter la finalisation de ces allocations du prix d'achat de PHE, étant donné qu'elles ne sont pas considérées comme significatives pour le Groupe.

Conformément aux exigences de la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », le Groupe a procédé à un examen de la valeur comptable du goodwill et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée (voir la note annexe 13). Le test de dépréciation repose sur le calcul de la valeur d'utilité et est effectué pour s'assurer que la valeur comptable des actifs n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable, c'est-à-dire la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de la vente et la valeur d'utilité.

Aux fins des tests de dépréciation, le goodwill se rapporte aux segments opérationnels suivants du Groupe :

€m	2023	2022[1]
D'leteren Automotive	62,8	49,2
Moleskine	48,8	48,8
PHE	471,1	459,1
Corp. & non-alloué	3,1	3,1
Groupe	**585,8**	**560,2**

(1) Après retraitement – voir la note annexe 1 pour plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives

En raison de leur classification en tant qu'entités mises en équivalence, des informations sur les tests de dépréciation réalisés dans les segments Belron et TVH sont fournies dans la note annexe 17.

Le Groupe a réalisé le test annuel de dépréciation du goodwill et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée et a conclu que, sur la base des hypothèses décrites ci-dessous, aucune charge de dépréciation n'était justifiée. Les tests de dépréciation reposent sur plusieurs jugements critiques, estimations et hypothèses. La direction estime que toutes ces estimations sont raisonnables vu qu'elles sont cohérentes avec les rapports internes du Groupe et reflètent les meilleures estimations de la direction. Les projections relatives aux taux de croissance du chiffre d'affaires, aux tendances en matière de consommation et de concurrence, aux marges opérationnelles, aux taux d'actualisation et aux taux de croissance à l'infini sont des hypothèses et des estimations qui peuvent faire l'objet de révisions à l'avenir. Si ces données devaient évoluer dans un sens défavorable, la valeur d'utilité du goodwill et celle des actifs incorporels à durée d'utilité indéterminée pourraient devenir inférieures à leur valeur comptable.

D'leteren Automotive

Dans le segment D'leteren Automotive, le goodwill supplémentaire comptabilisé en 2023 (€13,6m) reflète les acquisitions réalisées en 2023, comme précisé dans la note annexe 26.

Conformément à la norme IAS 36, le segment D'leteren Automotive a réparti le goodwill entre ses UGT, à savoir « D'leteren Automotive » (activités d'importation/support), « Retail » (activités de vente au détail d'automobiles), « Wonder » (activités de voitures d'occasion et de carrosserie), « Lab Box » (services de mobilité), « Lucien » (vente au détail et services de vélos) et « EDI » (fournisseur de bornes de recharge pour véhicules électriques et fournisseur de panneaux solaires). La direction de D'leteren Automotive a procédé à un examen de la valeur comptable du goodwill et des actifs incorporels alloués à chacune de ces UGT et a conclu qu'aucune charge de dépréciation n'est nécessaire. D'leteren Automotive a calculé la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés, en se basant sur le plan stratégique de D'leteren Automotive (à partir des chiffres du budget 2024 jusqu'en 2030) préparé par la direction, puis revu et approuvé par le Conseil d'Administration. Les taux avant impôts utilisés pour actualiser les flux de trésorerie futurs ont été calculés individuellement pour chaque UGT, allant de 8,03% à 15,00%, et sont basés sur le coût moyen pondéré du capital du segment D'leteren Automotive.

Moleskine

Fin de l'année 2023, le Conseil d'Administration de la Société a revu la valeur comptable de l'unité génératrice de trésorerie Moleskine. Pour déterminer la valeur d'utilité de l'UGT, la Société a calculé la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés, en se basant sur le dernier plan d'entreprise établi par la direction (2024-2028). Un taux de croissance à l'infini de 1,95% a été appliqué aux flux de trésorerie estimés et déterminé sur la base de l'estimation par la direction du taux de croissance annuel composé de l'EBITDA à long terme, en adéquation avec les hypothèses que ferait un acteur du marché. Le taux d'actualisation appliqué est de 10,1 % (2022 : 9,1 %) et se base sur le coût moyen pondéré du capital du segment Moleskine, en tenant compte des ajustements appropriés en fonction de l'impact des risques associés à l'investissement dans des actions, à l'activité et au pays sous-jacent (« prime de risque-pays »).

Le Conseil d'Administration de la Société observe avec satisfaction que la valeur comptable de l'unité génératrice de trésorerie Moleskine n'excède pas sa valeur d'utilité. L'analyse de

sensibilité préparée par la direction a révélé qu'un mouvement défavorable individuel de 1% au niveau soit du taux de croissance à l'infini, soit du taux d'actualisation, n'entraînerait pas d'autre dépréciation. La variation individuelle requise pour que la valeur comptable atteigne la valeur d'utilité est de 1,6 % pour le taux d'actualisation ou de -2,2% pour le taux de croissance à l'infini. Au 31 décembre 2023, le montant recouvrable de l'UGT dépasse de €79m sa valeur comptable. Les calculs sont très sensibles et le goodwill relatif à l'unité génératrice de trésorerie Moleskine reste exposé à un risque de dépréciation.

Corporate et non alloué

Le goodwill de €3,1m dans le segment Corporate et non alloué résulte d'acquisitions passées réalisées par D'Ieteren Immo. La juste valeur diminuée des coûts de vente des immeubles de placement et des immobilisations corporelles détenus par D'Ieteren Immo (sur la base du rapport d'évaluation de marché le plus récent préparé par un expert indépendant) étant supérieure à la valeur comptable des actifs et des passifs, le Groupe a conclu que l'unité génératrice de trésorerie Corporate et non alloué est comptabilisée au maximum à sa valeur recouvrable. La juste valeur des immeubles de placement est classée au niveau 2 de la hiérarchie de la juste valeur (voir note annexe 18).

PHE

Au 31 décembre 2022, le Groupe n'avait pas finalisé la comptabilisation de l'acquisition de PHE et, par conséquent, aucun ajustement de la juste valeur n'avait été comptabilisé sur les actifs acquis et les passifs repris, car le Groupe n'était pas en mesure d'évaluer raisonnablement ces ajustements. Comme le permet la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » (période maximum de 12 mois pour finaliser la comptabilisation de l'acquisition), le goodwill provisoire a été revu et réaffecté en 2023, principalement aux marques et autres immobilisations incorporelles (voir la note annexe 1 pour les chiffres de retraitement au 31 décembre 2022 et la note annexe 26 pour les chiffres définitifs à la date d'acquisition).

À la fin de l'année 2023, la valeur comptable de l'UGT PHE a été revue en utilisant les meilleures estimations de la direction pour les cinq années à venir, un coût moyen pondéré du capital de 7,8 % et un taux de croissance à l'infini de 2 %. La variation individuelle requise pour que la valeur comptable atteigne la valeur d'utilité est de +4,3 % pour le taux d'actualisation ou de -6,2% pour le taux de croissance à l'infini. Le Conseil d'Administration de la Société observe avec satisfaction que la valeur comptable de l'unité génératrice de trésorerie PHE n'excède pas sa valeur d'utilité.

Note annexe 13 : Immobilisations incorporelles

Le goodwill est analysé dans la note annexe 12. Toutes les immobilisations incorporelles ont des durées d'utilité finies, sauf indication contraire.

€m	Marques (à durée d'utilité finie ou indéterminée)	Autres	Total
Valeur brute au 1er janvier 2023[1]	649,6	670,6	1.320,2
Amortissements cumulés et pertes de valeur au 1er janvier 2023[1]	-	-80,4	-80,4
Valeur comptable au 1er janvier 2023[1]	**649,6**	**590,2**	**1.239,8**
Entrées:			
Eléments acquis séparément	-	27,4	27,4
Cessions	-	-0,4	-0,4
Amortissements d'actifs incorporels	-	-56,2	-56,2
Transferts de (vers) d'autres catégories	-	24,0	24,0
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises (voir note annexe 26)	-	8,0	8,0
Écarts de conversion	-	-0,1	-0,1
Valeur comptable au 31 décembre 2023	**649,6**	**592,9**	**1.242,5**
dont: valeur brute	*649,6*	*729,5*	*1.379,1*
dont: amortissements et pertes de valeur cumulés	-	*-136,6*	*-136,6*
Valeur brute au 1er janvier 2022	402,8	90,8	493,6
Amortissements cumulés et pertes de valeur au 1er janvier 2022	-	-54,5	-54,5
Valeur comptable au 1er janvier 2022	**402,8**	**36,3**	**439,1**
Entrées:			
Eléments acquis séparément	-	22,3	22,3
Cessions	-	-0,9	-0,9
Amortissements d'actifs incorporels[1]	-	-25,9	-25,9
Transferts de (vers) d'autres catégories	0,2	-0,6	-0,4
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises[1]	246,6	560,8	807,4
Sortie de périmètre	-	-1,8	-1,8
Valeur comptable au 31 décembre 2022[1]	**649,6**	**590,2**	**1.239,8**
dont: valeur brute[1]	*649,6*	*670,6*	*1.320,2*
dont: amortissements et pertes de valeur cumulés[1]	-	*-80,4*	*-80,4*

(1) Après retraitement – voir la note annexe 1 pour plus d'informations.

La marque Moleskine (€403m ; acquise en novembre 2016) et les marques comptabilisées dans le segment PHE ont une durée d'utilité indéterminée car, étant donné l'absence de facteurs susceptibles d'entraîner leur obsolescence et compte tenu des cycles de vie des produits auxquels elles se rapportent, il n'y a pas de limite prévisible à la période pendant laquelle ces actifs sont censés générer des entrées nettes de trésorerie pour le Groupe.

La ligne « Transferts de (vers) d'autres catégories » concerne principalement la finalisation des allocations du prix d'achat des filiales du segment PHE, PHE ayant comptabilisé des contrats clients, réduisant ainsi le montant du goodwill provisoire comptabilisé au moment de l'acquisition et augmentant la valeur des immobilisations incorporelles avec des durées d'utilité finies. Le Groupe a décidé de ne pas retraiter les informations comparatives pour refléter la finalisation de ces allocations du prix d'achat de PHE, étant donné qu'elles ne sont pas considérées comme significatives pour le Groupe.

La ligne « Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises » comprend la valeur comptable nette des immobilisations incorporelles acquises par D'Ieteren Automotive et PHE suite aux acquisitions réalisées au cours de la période (voir note annexe 26).

La rubrique « Autres » comprend principalement des logiciels informatiques, d'autres licences et droits similaires, ainsi que des actifs incorporels en développement.

Les autres mentions requises par l'IAS 36 pour les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée sont fournies dans la note annexe 12.

Note annexe 14 : Immobilisations corporelles

€m	Biens immobiliers	Installations et équipements	Actifs en construction	Total
Valeur brute au 1er janvier 2023	748,5	497,9	32,5	1.278,9
Amortissements et pertes de valeur cumulés au 1er janvier 2023	-368,8	-344,0	-	-712,8
Valeur comptable au 1er janvier 2023	**379,7**	**153,9**	**32,5**	**566,1**
Entrées	134,8	89,2	31,3	255,3
Cessions	-4,3	-8,2	-12,0	-24,5
Amortissements d'actifs corporels (y inclus les droits d'utilisation)	-65,7	-64,8	-	-130,5
Reprise de pertes de valeur	-	0,7	-	0,7
Transferts de (vers) d'autres catégories	7,9	12,3	-15,0	5,2
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises (voir note annexe 26)	10,1	8,0	-	18,1
Écarts de conversion	-0,1	-	-	-0,1
Valeur comptable au 31 décembre 2023	**462,4**	**191,1**	**36,8**	**690,3**
dont: valeur brute	*893,2*	*566,0*	*36,8*	*1.496,0*
dont : amortissements et pertes de valeur cumulés	*-430,8*	*-374,9*	-	*-805,7*
Valeur brute au 1er janvier 2022	411,0	198,7	16,1	625,8
Amortissements et pertes de valeur cumulés au 1er janvier 2022	-205,4	-155,1	-	-360,5
Valeur comptable au 1er janvier 2022	**205,6**	**43,6**	**16,1**	**265,3**
Entrées	22,9	52,1	17,2	92,2
Cessions	-4,8	-4,7	-1,5	-11,0
Amortissements d'actifs corporels (y inclus les droits d'utilisation)	-33,1	-33,5	-	-66,6
Transferts de (vers) d'autres catégories	-17,9	9,3	-2,6	-11,2
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises	207,0	89,7	3,3	300,0
Sortie de périmètre	-	-2,6	-	-2,6
Valeur comptable au 31 décembre 2022	**379,7**	**153,9**	**32,5**	**566,1**
dont: valeur brute	*748,5*	*497,9*	*32,5*	*1.278,9*
dont : amortissements et pertes de valeur cumulés	*-368,8*	*-344,0*	-	*-712,8*

Au 31 décembre 2022 et au 31 décembre 2023, les actifs en construction comprennent principalement des biens immobiliers en construction dans le segment « Corporate et non alloué », dans le cadre des activités immobilières du Groupe.

Les droits d'utilisation des actifs, y compris ceux précédemment détenus en vertu d'un contrat de location-financement selon la norme IAS 17, sont inclus ci-dessus à concurrence des montants suivants (voir la note annexe 32 pour plus d'informations sur les droits d'utilisation des actifs) :

€m	Total
31 décembre 2023	**324,3**
31 décembre 2022	231,0

Note annexe 15 : Immeubles de placement

€m	2023	2022
Valeur brute au 1er janvier	79,9	69,3
Amortissements cumulés au 1er janvier	-38,1	-35,7
Valeur comptable au 1er janvier	**41,8**	**33,6**
Entrées	-	0,1
Cessions	-0,1	-0,1
Amortissements d'actifs corporels	-1,4	-1,5
Transferts de (vers) d'autres catégories	-0,2	9,7
Valeur comptable au 31 décembre	**40,1**	**41,8**
dont: valeur brute	79,5	79,9
dont: amortissements cumulés	-39,4	-38,1
Juste valeur	66.7	61,1

La détermination de la juste valeur s'appuie sur des indicateurs de marché et repose sur une évaluation réalisée par un expert indépendant qui possède une qualification professionnelle reconnue et pertinente et qui a une expérience récente quant à la situation géographique et la catégorie des immeubles de placement détenus par le Groupe. Les dernières évaluations disponibles datent de mars 2022.

Tous les immeubles de placement sont situés en Belgique et sont détenus par le segment « Corporate et non alloué ». La ligne « Transfert de (vers) d'autres catégories » en 2022 se rapporte au transfert d'actifs des immobilisations corporelles vers les actifs en construction (voir note annexe 14).

Voir également la note annexe 32 pour d'autres informations sur les immeubles de placement.

Note annexe 16 : Stocks

€m	2023	2022
D'Ieteren Automotive		
Véhicules	818,2	617,4
Pièces de rechange et accessoires	45,1	45,9
Autres	8,9	15,3
Sous-total	**872,2**	**678,6**
Moleskine	**26,9**	**29,7**
PHE	**535,2**	**483,4**
GROUPE	**1.434,3**	**1.191,7**

Les réductions de valeur cumulées sur les stocks s'élèvent à €66,6m (2022 : €53,4m). Le montant des réductions de valeur sur stocks comptabilisées au cours de la période dans le coût des ventes (voir note annexe 6) est une charge de -€12,3m (2022 : un produit de €2,3m).

Les stocks du segment PHE sont principalement composés de biens achetés aux fournisseurs et ne sont généralement pas modifiés ou transformés.

Les stocks devraient être recouvrés dans les 12 mois et sont principalement constitués de marchandises.

Note annexe 17 : Entités mises en équivalence

En 2022 et 2023, les entités comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence sont Volkswagen D'leteren Finance, Skipr, Lizzy et MyMove dans le segment D'leteren Automotive, Belron Group s.a. et TVH. PHE détient également des sociétés mises en équivalence, mais aucune autre information n'est fournie dans la mesure où celles-ci ne sont pas considérées comme significatives pour le Groupe.

€m	2023					2022(1)				
	D'leteren Autom.	Belron	TVH	PHE	Groupe	D'leteren Autom.	Belron	TVH	PHE	Groupe
Participations dans les filiales communes	124,8	-308,6	1.226,4	7,5	1.050,1	128,8	14,9	1.211,9	5,0	1.360,6
Participations dans les entités mises en équivalence	**124,8**	**-308,6**	**1.226,4**	**7,5**	**1.050,1**	**128,8**	**14,9**	**1.211,9**	**5,0**	**1.360,6**
Part dans le profit (la perte) des filiales communes	-0,9	338,4	19,1	0,1	356,7	6,8	150,6	52,5	0,2	210,1
Part dans le résultat après impôts des entités mises en équivalence	**-0,9**	**338,4**	**19,1**	**0,1**	**356,7**	**6,8**	**150,6**	**52,5**	**0,2**	**210,1**

(1) Après retraitement – se reporter à la note annexe 1 pour plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives.

Belron

En 2022 et 2023, Belron Group s.a. (« BGSA »), la coentreprise qui détient les activités de Belron (voir la note annexe 1 pour plus d'informations) est comptabilisée comme une entité mise en équivalence dont le Groupe détient 50,30% des droits économiques sur une base entièrement diluée au 31 décembre 2023. Le Groupe exerce un contrôle conjoint sur BGSA car certaines questions réservées sont partagées avec Clayton, Dubilier & Rice (« CD&R »). En mai 2023, D'leteren Group et d'autres actionnaires ont acheté des actions supplémentaires de Belron auprès de l'Employee Benefits Trust. Le structure de l'actionnariat de Belron se présente désormais comme suit : 50,30% D'leteren Group, 20,44% CD&R, 18,25% H&F, GIC et BlackRock Private Equity Partners, 11,01% direction et holding familiale de l'ancien CEO de Belron.

Suite à la transaction décrite ci-dessus, la part du Groupe dans le résultat net de Belron pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2023 correspond à un pourcentage économique moyen pondéré dans les actions ordinaires au cours de la période (50,20%). Pour la période se terminant le 31 décembre 2022, la part du Groupe dans le résultat net de Belron était de 50,01%, ce qui correspond au pourcentage de participation du Groupe dans les actions ordinaires au 31 décembre 2022.

Un plan de participation au capital des membres de la direction (MRP) impliquant des employés clés a été mis en place en 2018. Les participants au MRP ont acquis des titres de capitaux propres ne donnant pas de droit de vote dans BGSA (représentant la juste valeur de différentes classes d'instruments de capitaux propres, tous traités comme des capitaux propres conformément aux normes IFRS). Une partie des capitaux propres émis est composée d'actions « ratchet » qui permettront à la direction de bénéficier de rendements supplémentaires si certains objectifs liés à la performance (TRI et « cash-on-cash ») sont atteints à la sortie. La part du Groupe dans le résultat net de BGSA en 2022 (50,01 %) et 2023 (50,20 %) tient déjà compte de l'impact dilutif de ces actions MRP.

L'état détaillé de la situation financière de Belron tel qu'il est inclus dans ses propres états financiers (non corrigés des ajustements consolidés) est repris dans la note annexe 4 « Information sectorielle ».

À la fin de l'année 2023, Belron a réalisé une analyse de la valeur comptable du goodwill et des autres actifs incorporels à durée d'utilité indéterminée, ainsi que de la valeur comptable de tous les autres actifs dans chacune de ses unités génératrices de trésorerie (soit les différents pays où elle opère). Le test de dépréciation a été effectué pour s'assurer que la valeur comptable des actifs de Belron n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable, c'est-à-dire la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de la vente et la valeur d'utilité. La valeur recouvrable des unités génératrices de trésorerie (UGT) a été déterminée sur la base de calculs de la valeur d'utilité, ce qui nécessite l'application d'hypothèses clés en matière de flux de trésorerie et de taux d'actualisation. Les flux de trésorerie ont été obtenus à partir du budget 2024 et du plan quinquennal approuvés par le Conseil d'Administration de Belron, tandis que les taux d'actualisation ont été révisés en utilisant les données actualisées du coût des capitaux propres et du coût de la dette. Cet examen n'a pas donné lieu à la comptabilisation d'une charge de dépréciation.

À la fin de l'année 2023, en application de la norme IAS 28, le Conseil d'Administration de la Société n'a identifié aucune indication d'une possible dépréciation (un indice de perte de valeur) sur ses investissements dans Belron (entité mise en équivalence) et n'a, par conséquent, pas effectué de test de dépréciation.

Une convention entre actionnaires a été signée entre le Groupe et la holding familiale de l'ancien CEO de Belron, incluant des options de vente (avec des options d'achat associées) liées à la participation détenue par la holding familiale de l'ancien CEO de Belron. Sur la base des exigences des normes IFRS, l'obligation (financière) d'acheter les titres de capitaux propres dans une entité mise en équivalence ne donne pas lieu à une dette financière dans l'état consolidé de la situation financière (en effet, les entités mises en équivalence ne font pas partie du Groupe). Ce contrat est un dérivé qui relève de la norme IFRS 9 « Instruments financiers », évalué à la juste valeur via le compte de résultat et classé

au niveau 3 de la hiérarchie de la juste valeur. La juste valeur de ce dérivé est nulle au 31 décembre 2023, la valeur de la participation de Belron basée sur la formule d'option de vente étant égale à la juste valeur marchande la plus récente de Belron.

Dans l'état consolidé du résultat global, les lignes « Quote-part des entités mises en équivalence dans les autres éléments du résultat global » comprennent -€2,0m de réajustements relatifs aux actifs et passifs des régimes de pensions à prestations définies, €31,2m de mouvements de la réserve de couverture des flux de trésorerie (des swaps de taux d'intérêt et des swaps de taux d'intérêt entre devises utilisés pour couvrir partiellement la dette) et €25,1m liés aux écarts de conversion.

Le tableau ci-dessous présente le produit des activités ordinaires, le résultat avant impôts, le résultat net et les autres éléments du résultat global pour les exercices clôturés le 31 décembre 2022 et le 31 décembre 2023. La part du Groupe dans le résultat net est calculée en se basant sur le pourcentage de participation du Groupe dans les actions ordinaires (50,01%) en 2022 et le pourcentage de participation moyen pondéré du Groupe dans les actions ordinaires (50,20%) en 2023.

€m - Belron	2023	2022[1]
Produits des activités ordinaires (100 %)	6.047,7	5.574,3
Résultat avant impôt (100%)	845,6	512,5
Résultat de la période (100%)	674,0	301,2
Autres éléments du résultat global (100%)	-16,1	207,7
Résultat global total de la période (100%)	657,9	508,9
Part du Groupe dans le résultat global total de la période	**330,3**	**254,5**
Part du Groupe dans le profit (la perte)	*338,4*	*150,6*
Part de Groupe dans les autres éléments du résultat global	*-8,1*	*103,9*

(1) Après retraitement. Se reporter à la note annexe 1 pour plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives.

La réconciliation de la part du Groupe dans les actifs nets de BGSA du 31 décembre 2022 au 31 décembre 2023 est présentée ci-après. La part du Groupe dans l'actif net de BGSA au 31 décembre 2023 est négative suite à la distribution de dividendes par BGSA en 2023. Le solde négatif n'a pas entraîné la responsabilité de D'Ieteren Group SA/NV pour l'actif net négatif de la coentreprise.

€m - Belron	
Actif net part du Groupe au 31 décembre 2022[1]	**14,9**
Part du Groupe dans le résultat global total de la période	330,3
Participation du Groupe au gain réalisé sur des cessions d'actions MRP	40,9
Part du Groupe dans les dividendes	-761,0
Acquisition d'actions par le Groupe	50,0
Autres mouvements, part du Groupe	16,3
Part du Groupe dans l'actif net au 31 décembre 2023	**-308,6**

(1) Après retraitement. Se reporter à la note annexe 1 pour plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives.

Au cours de la période, BGSA a acheté des actions propres à d'anciens participants au MRP pour un montant de €97,6m (2022 : €91,9m). Comme la transaction de rachat s'est faite à la juste valeur (la juste valeur des actions propres rachetées correspond à la sortie de trésorerie effectuée pour acquérir ces actions à la date de transaction), la transaction n'a eu aucune incidence sur la valeur comptable de l'entité mise en équivalence que le Groupe détient dans BGSA au 31 décembre 2023 (ces actions seront rachetées à l'avenir par les actuels et nouveaux participants au MRP).

Cependant, BGSA a vendu des actions propres (précédemment acquises auprès des participants au MRP) à de nouveaux investisseurs en 2023, ce qui a conduit à une plus-value de cession de €40,9m (2022 : €24,3m), part du Groupe, soit la différence entre la juste valeur de marché lors de la cession et la valeur comptable des actions, entraînant une augmentation de la valeur comptable de l'entité mise en équivalence que le Groupe détient dans BGSA.

Après la conclusion de la transaction avec les nouveaux actionnaires de Belron le 17 décembre 2021, le Conseil d'Administration de Belron a décidé de récompenser des employés en leur accordant une prime en espèces (payée en décembre 2021) et des unités d'actions restreintes (« RSU »), afin de les remercier pour leur fidèle contribution au succès de l'entreprise. Selon les conditions proposées pour la composante du plan réglée en instruments de capitaux propres, BGSA a attribué des unités d'actions restreintes (« RSU ») à chaque participant au plan. Lors de l'acquisition des droits, chaque RSU permettra à son détenteur de recevoir une seule action ordinaire sans droit de vote dans BGSA. La période d'acquisition est actuellement estimée à 5 ans et peut être révisée si des informations ultérieures indiquent que la durée de la période d'acquisition est susceptible de différer de cette estimation. Cette composante du plan, réglée en instruments de capitaux propres, est un accord de paiement fondé sur des actions. Par conséquent, elle est classée et comptabilisée comme une transaction dont le paiement est fondé sur des actions et qui est réglée en instruments de capitaux propres dans les états financiers de BGSA, conformément à la norme IFRS 2.

Chaque année, au cours de la période d'acquisition prévue, le Groupe comptabilisera donc sa part dans les charges liées au paiement fondé sur des actions de BGSA (dans la ligne « Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence » dans le compte de résultat consolidé et dans la ligne « Autres mouvements » dans l'état consolidé des variations des capitaux propres) et une augmentation correspondante de la valeur de l'entité mise en équivalence (dans l'état consolidé de la situation financière), afin de refléter sa part dans l'augmentation des capitaux propres de BGSA. Sur la période, l'augmentation de la valeur de l'entreprise mise en équivalence relative à ce plan de paiement fondé sur des actions s'élève à €13,3m (2022 : €7,2m). Cette prime accordée n'aura aucun impact économique sur le Groupe et les autres actionnaires et il n'y aura aucune dilution de la participation de 50,30% entièrement diluée détenue par le Groupe au 31 décembre 2023.

TVH

En vertu de la convention d'actionnaires, le Groupe exerce un contrôle conjoint sur TVH avec Wehold (la société holding de l'actionnaire familial), certaines questions clés réservées étant partagées. TVH est donc comptabilisée comme une entité mise en équivalence dans les états financiers consolidés du Groupe. Un prêt d'actionnaire de €40m a également été

mis en place entre le segment Corporate et non alloué et TVH dans le cadre de l'acquisition (remboursé intégralement en décembre 2023).

Au second semestre 2022, en application de la norme IAS 28, le Groupe a finalisé l'allocation du prix d'achat de TVH. La marque TVH a été évaluée à €341,0m. La marque a une durée d'utilité indéterminée et n'est donc pas amortie, car le Groupe considère qu'il n'y a pas de limite à la période pendant laquelle la marque devrait générer des entrées de trésorerie. Les contrats clients ont été évalués à €490,0m. Ces contrats clients sont amortis selon la méthode linéaire sur leur durée d'utilité économique estimée à 11 ans. Les autres immobilisations incorporelles ont été évaluées à €261,8m et consistent en la technologie utilisée par TVH. La valeur de la technologie est amortie selon la méthode linéaire sur sa durée d'utilité économique estimée à 9 ans (voir la note annexe 17 des états financiers consolidés de 2022 pour plus d'informations sur l'allocation du prix d'achat de TVH).

L'état détaillé de la situation financière de TVH est présenté dans la note annexe 4 « Information sectorielle ».

La part du Groupe dans le bénéfice de TVH pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2023 est de €19,1m, soit une diminution de -€33,4m par rapport à l'exercice clôturé le 31 décembre 2022. Cette variation s'explique principalement par la cyberattaque qui a eu lieu en mars 2023 et qui a entraîné une interruption temporaire importante des activités.

Le tableau ci-dessous présente le produit des activités ordinaires, le résultat avant impôt et le résultat net de TVH pour la période de 12 mois se terminant le 31 décembre 2022 et le 31 décembre 2023.

€m - TVH	2023	2022
Produits des activités ordinaires (100 %)	1.607,0	1.621,7
Résultat avant impôt (100%)	76,6	165,5
Résultat de la période (100%)	47,5	131,2
Autres éléments du résultat global (100%)	-11,3	7,5
Résultat global total de la période (100%)	36,2	138,7
Part du Groupe dans le résultat net et le résultat global (40%)	**14,5**	**55,5**
Part du Groupe dans le profit (la perte)	*19,1*	*52,5*
Part de Groupe dans les autres éléments du résultat global	*-4,6*	*3,0*

Dans l'état consolidé du résultat global, les lignes « Quote-part des entités mises en équivalence dans les autres éléments du résultat global » comprennent -€0,9m de réajustements relatifs aux actifs et passifs des régimes de pensions à prestations définies et -€3,6m liés aux écarts de conversion.

La réconciliation de la part du Groupe dans les actifs nets de TVH du 31 décembre 2022 au 31 décembre 2023 est présentée ci-après :

€m - TVH	
Part du Groupe dans l'actif net au 31 décembre 2022	**1.211,9**
Part du Groupe dans le résultat net et le résultat global (40%)	14,5
Part du Groupe dans l'actif net au 31 décembre 2023	**1.226,4**

À la fin de l'année 2023, en application de la norme IAS 28, le Conseil d'Administration de la Société n'a identifié aucune indication d'une possible dépréciation (un indice de perte de valeur) sur ses investissements dans TVH (entité mise en équivalence) et n'a par conséquent pas effectué de test de dépréciation.

D'leteren Automotive

L'entité mise en équivalence la plus importante du segment D'leteren Automotive est la coentreprise Volkswagen D'leteren Finance (VDFin), détenue à 50% moins une action par le Groupe et à 50% plus une action par Volkswagen Financial Services (une filiale du groupe Volkswagen), qui offre un éventail complet de services financiers associés à la vente de véhicules du groupe Volkswagen sur le marché belge.

Le tableau suivant synthétise l'information financière de VDFin telle que reprise dans ses propres états financiers, après ajustement des différences de méthodes comptables, et réconcilie cette information financière à la valeur comptable de la participation du Groupe dans VDFin.

€m - VDFin (100% - sauf indication contraire)	2023	2022
Actifs non-courants	1.995,2	1.810,5
Actifs courants (hors trésorerie et équivalents de trésorerie)	1.367,8	980,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	163,9	135,2
Passifs non-courants (hors passifs financiers)	-5,5	-5,9
Passifs financiers non-courants	-1.618,4	-1.325,2
Passifs courants (hors passifs financiers)	-192,6	-182,2
Passifs financiers courants	-1.502,0	-1.203,4
Actif net	208,4	209,2
Part du Groupe dans l'actif net (49,99%) et valeur comptable de la participation dans la filiale commune	**104,2**	**104,6**

€m - VDFin (100% - sauf indication contraire)	2023	2022
Produits des activités ordinaires	529,0	492,5
Amortissements sur actifs corporels et incorporels	-150,9	-139,1
Charges financières nettes	8,8	30,5
Résultat avant impôts	12,0	27,9
Impôt sur le résultat	-3,0	-8,1
Résultat de la période	9,0	19,8
Autres éléments du résultat global	0,1	0,7
Résultat global total de la période	9,1	20,5
Part du Groupe dans le résultat global total de la période (49,99%)	**4,6**	**10,2**

Les trois autres entités mises en équivalence dans le segment D'Ieteren Automotive sont Skipr, Lizy et MyMove.

Les informations financières de Skipr, Lizy et MyMove ne sont pas significatives pour le Groupe et ne font pas l'objet d'une publication séparée.

La part du Groupe dans les actifs nets de Skipr au 31 décembre 2023 s'élève à €12,3m et la part du Groupe dans le résultat de Skipr pour la période de 12 mois se terminant le 31 décembre 2023 s'élève à -€0,9m.

La part du Groupe dans les actifs nets de Lizy et de MyMove au 31 décembre 2023 s'élève à €8,3m et à zéro, et la part du Groupe dans le résultat de Lizy et de MyMove pour la période de 12 mois se terminant le 31 décembre 2023 s'élève respectivement à -€1,7m et -€2,8m.

Note annexe 18 : Instruments financiers - Juste valeur et gestion du risque

Instruments financiers - évaluation

Les actifs financiers détenus par le Groupe au 31 décembre 2023 se limitent aux clients et autres débiteurs (voir note annexe 20), à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie (voir note annexe 19) et aux investissements financiers (dans le segment Corporate et non alloué - voir note annexe 4). Les clients et autres débiteurs ainsi que la trésorerie et les équivalents de trésorerie sont évalués au coût amorti en vertu de la norme IFRS 9. Les investissements financiers sont évalués à la fois au coût amorti en vertu de la norme IFRS 9 (pour les obligations d'entreprises) et à la juste valeur par le biais du compte de résultat (pour les instruments de capitaux propres).

Les passifs financiers détenus par le Groupe au 31 décembre 2023 sont constitués de prêts et d'emprunts (voir note annexe 24), de fournisseurs et autres créditeurs (voir note annexe 25), tous deux classés en tant que passifs au coût amorti selon la norme IFRS 9, d'options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle (voir note annexe 33), évaluées à la juste valeur par le biais des capitaux propres, et de contreparties éventuelles sur les acquisitions (voir note annexe 26) évaluées à la juste valeur par le biais du compte de résultat.

Dans le segment Belron (entité mise en équivalence), il y a un passif de contrepartie éventuelle (€7,0m au 31 décembre 2023 ; €8,7m au 31 décembre 2022, présenté dans la ligne « Autres dettes » dans l'état de la situation financière sectorielle) comptabilisé sur une acquisition d'actifs réalisée à la juste valeur en utilisant une méthode d'évaluation de niveau 3 (voir ci-dessous). Les autres instruments financiers détenus dans le segment Belron (entité mise en équivalence) sont comptabilisés à la juste valeur en utilisant une méthode d'évaluation de niveau 2 (voir ci-dessous) et consistent en des swaps de taux d'intérêt entre devises et des swaps de taux d'intérêt pour couvrir les variations des taux d'intérêt du marché, des contrats de change à terme utilisés pour couvrir le coût de futurs achats lorsque ces dettes sont libellées dans une devise autre que la devise fonctionnelle de la société acheteuse (tous deux évalués en tant qu'instruments de couverture), de dérivés de couverture des prix du carburant utilisés pour couvrir le prix d'achat du carburant (évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat) et d'autres contrats de change à terme utilisés pour compenser les effets de change et couvrir les positions en devises afin de réduire les emprunts et minimiser les charges d'intérêt (évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat).

Tous les actifs et passifs financiers du Groupe évalués à la juste valeur dans l'état consolidé de la situation financière sont classés dans la hiérarchie de la juste valeur, telle que décrite ci-dessous, au même niveau hiérarchique que la donnée d'entrée du plus bas niveau qui est significative pour l'évaluation de la juste valeur dans son ensemble :

- Niveau 1 : prix cotés (non ajustés) sur un marché actif pour des actifs et des passifs identiques ;
- Niveau 2 : techniques d'évaluation (pour lesquelles la donnée d'entrée du plus bas niveau qui est significative pour l'évaluation de la juste valeur est directement ou indirectement observable) ;
- Niveau 3 : techniques d'évaluation (pour lesquelles la donnée d'entrée du plus bas niveau qui est significative pour l'évaluation de la juste valeur est basée sur des données non observables).

Aux 31 décembre 2022 et 2023, tous les actifs et passifs financiers du Groupe évalués à la juste valeur dans l'état consolidé de la situation financière sont classés au niveau 2, à l'exception des instruments de capitaux propres inclus dans la ligne « investissements financiers », classés au niveau 1 (et au niveau 2 en 2023 pour l'investissement dans le fonds Supply Chain Finance géré par Crédit Suisse), des contreparties éventuelles et des options de vente (et des options d'achat associées) accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle, classées au niveau 3.

Techniques d'évaluation

Les justes valeurs des instruments dérivés sont déterminées à l'aide de techniques d'évaluation. Le Groupe utilise différentes méthodes basées sur des hypothèses reflétant les conditions du marché à la date de clôture. La juste valeur des swaps de taux d'intérêt entre devises et des swaps de taux d'intérêt est calculée comme la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés. La juste valeur des caps et collars de taux d'intérêt est déterminée à l'aide de techniques d'évaluation des options. La juste valeur des contrats de change à terme est déterminée sur la base des taux de change à terme du marché à la date de l'état consolidé de la situation financière. La juste valeur des instruments de couverture de carburant est déterminée à l'aide des évaluations de marché préparées par les banques qui ont initié les transactions à la date de l'état de la situation financière, sur la base de la valeur actuelle de la courbe mensuelle des opérations à terme d'achat de carburant, en fonction du volume couvert et de la période contractuelle. La juste valeur des swaps de change est déterminée en utilisant le taux de change à terme du marché à la date de l'état consolidé de la situation financière.

Les principaux risques gérés par le Groupe dans le cadre des politiques approuvées par le Conseil d'Administration sont les risques de liquidité et de refinancement, le risque de marché, le risque de crédit, le risque de contrepartie et le risque de prix. Le Conseil d'Administration revoit périodiquement les activités, les politiques et les procédures du Groupe en matière de trésorerie. Les politiques de trésorerie visent à assurer un accès permanent à des liquidités suffisantes ainsi qu'à suivre et à limiter les risques de taux et de change. Elles sont résumées ci-dessous.

Risque de liquidité et de refinancement

Le risque de liquidité est lié à la capacité du Groupe à remplir ses obligations. Chaque entité opérationnelle du Groupe gère le risque de liquidité en maintenant un niveau suffisant de liquidités et de financement disponible au travers d'un nombre adéquat de facilités de crédit engagées afin d'être en mesure de couvrir à tout moment ses engagements à moyen terme. Afin de minimiser le risque de liquidité, le Groupe s'assure, sur la base de ses projections financières à long terme, qu'il dispose d'un niveau suffisant de moyens de financement à long terme, assortis d'échéances largement réparties dans le temps, de divers moyens de financement à court terme et de diverses sources de financement.

Des systèmes de mise en commun de la trésorerie sont recherchés et mis en œuvre chaque fois que cela s'avère approprié afin de minimiser les besoins bruts de financement et les coûts de liquidité.

Les flux de trésorerie contractuels non actualisés des passifs financiers sont analysés comme suit.

€m	Échéant dans l'année		Échéant entre un et cinq ans		Échéant à plus de cinq ans		Total	
	Capital	Intérêts	Capital	Intérêts	Capital	Intérêts	Capital	Intérêts
Au 31 décembre 2023								
Prêts et emprunts								
Emprunts obligataires publics	1,2	-	-	-	-	-	1,2	-
Dettes de location	81,8	10,0	187,0	19,8	80,6	7,5	349,4	37,3
Autres emprunts	218,6	4,2	59,3	4,0	0,4	-	278,3	8,2
Placements privés	-	71,3	-	303,2	960,0	79,5	960,0	454,0
Billets de trésorerie	4,3	-	-	-	-	-	4,3	-
Total	305,9	85,5	246,3	327,0	1.041,0	87,0	1.593,2	499,5
Fournisseurs et autres créditeurs	1.323,6	-	-	-	-	-	1.323,6	-
Total	**1.629,5**	**85,5**	**246,3**	**327,0**	**1.041,0**	**87,0**	**2.916,8**	**499,5**
Au 31 décembre 2022								
Prêts et emprunts								
Dettes de location	61,4	7,0	149,7	13,8	44,3	4,1	255,4	24,9
Autres emprunts	256,8	4,5	91,6	6,5	0,1	0,1	348,5	11,1
Placements privés	-	62,4	579,5	168,1	376,3	-	955,8	230,5
Billets de trésorerie	4,5	-	-	-	-	-	4,5	-
Total	322,7	73,9	820,8	188,4	420,7	4,2	1.564,2	266,5
Fournisseurs et autres créditeurs	984,5	-	-	-	-	-	984,5	-
Total	**1.307,2**	**73,9**	**820,8**	**188,4**	**420,7**	**4,2**	**2.548,7**	**266,5**

Risque de taux d'intérêt

Le Groupe est exposé à un risque de taux d'intérêt au travers des impacts de la fluctuation des taux sur les actifs portant intérêt ainsi que sur les prêts et emprunts.

Le Groupe veille à limiter l'impact des mouvements de taux d'intérêt défavorables sur ses résultats financiers, en particulier sur les 12 prochains mois. Pour gérer son exposition aux taux d'intérêt, le Groupe utilise principalement des contrats de garantie de taux, des swaps de taux d'intérêt, des caps et des floors. Les couvertures ou les dettes à taux fixe à plus de 5 ans sont rares. Les profils de taux d'intérêt et de change des prêts et emprunts sont présentés dans la note annexe 24.

Une variation de 100 points de base des taux d'intérêt à la date de clôture aurait augmenté/diminué le résultat des activités poursuivies (hors entités mises en équivalence) de la façon suivante. Cette analyse suppose que toutes les autres variables restent constantes.

€m	Résultat des activités poursuivies	
	1% d'augmentation	1% de diminution
31 décembre 2023	**-3,3**	**3,3**
31 décembre 2022	-6,5	6,5

Risque de change

L'objectif du Groupe est de protéger ses flux de trésorerie, ses opérations commerciales et ses investissements nets dans le cadre d'opérations à l'étranger d'une volatilité potentiellement importante des marchés de change en couvrant chaque exposition significative en devise étrangère.

Le Groupe dispose d'investissements dans des activités étrangères, dont les actifs nets et le goodwill afférent sont exposés à des risques d'écarts de conversion. Le Groupe applique une couverture sur la valeur économique des principaux investissements libellés en devises étrangères (limitée à la valeur nette comptable de l'actif), au travers d'instruments financiers (y compris des instruments de dette) libellés dans la devise de l'investissement. La mesure

dans laquelle un investissement est couvert est déterminée au cas par cas en tenant compte des expositions économiques et comptables et de la devise de l'investissement. Pour compléter ces couvertures naturelles, le Groupe utilise des instruments financiers tels que des contrats de change à terme, des swaps, des options simples de change et, le cas échéant, des swaps sur devises. Les niveaux de couverture sont revus périodiquement en fonction des conditions de marché et chaque fois qu'un actif significatif est acheté ou vendu.

Les principaux taux de change appliqués en 2023 et en 2022 sont présentés dans la note annexe 30.

Un renforcement/affaiblissement de 10% de l'euro par rapport aux devises suivantes au 31 décembre aurait augmenté/diminué le résultat des activités poursuivies (hors entités mises en équivalence) de la façon suivante. Cette analyse suppose que toutes les autres variables restent constantes.

€m	Résultat des activités poursuivies	
	10% d'appréciation	10% de dépréciation
31 décembre 2023		
EUR/GBP	-0,7	0,8
EUR/USD	-0,2	0,2
EUR/CHF	-	-
31 décembre 2022		
EUR/GBP	-0,4	0,5
EUR/USD	-1,0	1,2
EUR/CHF	0,2	-0,2

Risque de prix

Le risque de prix est lié aux fluctuations des prix des matières premières, des produits semi-finis et des produits finis. Le risque de prix découle plus précisément de la présence d'un nombre limité de fournisseurs de biens et de la nécessité de garantir les volumes d'approvisionnement. Le Groupe limite le risque de prix au travers de sa politique d'approvisionnement.

Risque de contrepartie

Les limites d'exposition au risque de contreparties financières sont fixées eu égard aux dérivés et aux dépôts de trésorerie en termes de montants et de durée. Ces transactions sont réalisées avec un nombre limité de banques prédéterminées sur la base de leurs notations de crédit publiées et contrôlées au minimum une fois par an. Des limites de durée d'exposition par catégorie de transaction ont été mises en place afin de protéger les liquidités et de diminuer les risques de défaillance de contreparties. Les instruments et leur documentation doivent être autorisés avant de procéder aux transactions envisagées.

Note annexe 19 : Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont analysés ci-dessous :

€m	2023					2022				
	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe
Valeurs disponibles	7,8	15,6	103,9	160,5	287,8	0,8	26,9	122,0	142,9	292,6
Dépôts à court terme	9,0	-	-	461,1	470,1	-	-	-	53,2	53,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**16,8**	**15,6**	**103,9**	**621,6**	**757,9**	**0,8**	**26,9**	**122,0**	**196,1**	**345,8**

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont principalement des actifs générant des intérêts à divers taux variables, fixés par rapport aux taux EONIA, LIBID ou équivalents. Leur valeur comptable est égale à leur juste valeur.

L'augmentation de la trésorerie et équivalents de trésorerie dans le segment Corporate & non-alloué est principalement le résultat des dividendes reçus des segments Belron et D'Ieteren Automotive, partiellement compensés par les dividendes payés aux actionnaires de D'Ieteren Group en Juin 2023, l'acquisition d'actions propres et l'acquisition en Mai 2023 d'actions additionnelles de Belron.

Note annexe 20 : Clients et autres débiteurs

€m	2023					2022				
	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe
Créances non-courantes	**6,1**	**1,2**	**26,9**	**5,7**	**39,9**	**4,8**	**1,1**	**25,7**	**44,2**	**75,8**
Clients	331,9	30,7	333,1	0,7	696,4	256,7	31,3	279,4	1,1	568,5
Créances sur entités mises en équivalence	12,7	-	-	-	12,7	30,0	-	-	0,8	30,8
Autres créances courantes	12,3	2,4	160,2	5,2	180,1	19,7	3,0	72,9	3,7	99,3
Clients et autres débiteurs	**356,9**	**33,1**	**493,3**	**5,9**	**889,2**	**306,4**	**34,3**	**352,3**	**5,6**	**698,6**

Au 31 décembre 2023, dans le segment Corporate et non alloué, les créances non courantes comprenaient, entre autres, €40,0m liés au prêt d'actionnaire du segment Corporate et non alloué mis en place le 1er octobre 2021 dans le cadre de l'acquisition d'une participation de 40% dans TVH, intégralement remboursé en 2023.

La valeur comptable des clients et autres débiteurs devrait être recouvrée dans les 12 mois. Cette valeur comptable constitue une approximation de la juste valeur de ces actifs, qui ne produisent pas d'intérêts.

Le Groupe est exposé au risque de crédit découlant de ses activités opérationnelles (pertes potentielles découlant du non-respect des obligations assumées par les contreparties commerciales et financières). Ce risque est minimisé grâce à une analyse préalable de la solvabilité des clients et autres débiteurs et en évitant autant que possible la concentration sur quelques contreparties importantes. La solvabilité des contreparties importantes est systématiquement évaluée et des limites de crédit sont définies avant la prise de risque. Les délais de paiement sont en moyenne inférieurs à un mois, sauf si les pratiques locales sont différentes. Les postes clients sont suivis avec attention et sont pour la plupart recouvrés de manière centralisée dans le segment D'Ieteren Automotive, et au niveau de chaque pays dans le segment Belron (entité mise en équivalence). Dans le segment Moleskine, le risque d'insolvabilité fait l'objet d'un suivi centralisé par l'examen de l'exposition au risque de crédit. Dans le segment PHE, la clientèle est très diversifiée et le risque est donc atténué. Le risque de crédit est différencié par canal de vente et l'acceptation de nouveaux clients s'accompagne de la réalisation d'analyses qualitatives et quantitatives.

Dans le segment D'Ieteren Automotive, la concentration sur les dix premiers clients (à l'exclusion des créances commerciales du Groupe VW), sur la base des créances brutes, est de 6,1% (2022 : 5.8%) et aucun client ne dépasse 3% (2023 : 1,4% ; 2022 : 1,9%). Certaines créances sont également couvertes par de l'assurance-crédit. Dans le segment Belron (entité mise en équivalence), le risque de concentration sur créances est limité grâce à la diversité de la clientèle. Dans le segment Moleskine, la concentration des clients est élevée en raison du modèle de distribution. Toutefois, il n'existait pas de risques de concentration spécifiques puisque les contreparties ne présentent pas de risque de solvabilité et pourraient, en tout état de cause, être remplacées, le cas échéant, ce qui n'entraînerait pas de difficultés opérationnelles. La position de crédit de certains clients est également partiellement garantie par des lettres de crédit. Dans le segment PHE, le Groupe a recours à des services d'affacturage pour réduire l'exposition au risque de crédit.

Les montants repris dans l'état de la situation financière sont présentés après réductions de valeur pour créances douteuses. De ce fait, l'exposition maximale au risque de crédit est reflétée par la valeur comptable des créances dans l'état de la situation financière.

Le Groupe applique l'approche simplifiée de la norme IFRS 9 pour évaluer les pertes de crédit attendues, qui établit une provision pour pertes de crédit attendues sur la base des antécédents historiques des créances commerciales. Pour mesurer les pertes de crédit attendues, les créances commerciales ont été regroupées sur la base de caractéristiques communes relatives au risque de crédit et aux jours de retard. Les taux de perte attendus se basent sur les profils de paiements historiques et les pertes de crédit historiques correspondantes enregistrées. Les taux de perte historiques sont ajustés si nécessaire pour refléter les informations actuelles et futures concernant des facteurs macroéconomiques affectant la capacité des clients à régler les créances.

Au 31 décembre 2023, les provisions pour créances douteuses s'élèvent à €34,3m (2022 : €33,1m).

La balance âgée des clients et autres débiteurs en souffrance, mais non dépréciés se présente comme suit :

€m	2023	2022
Créances échues depuis moins de 3 mois	53,9	59,4
Créances échues depuis plus de 3 mois	34,7	31,4
Total	**88,6**	**90,8**

En 2022 et 2023, les montants présentés dans la balance âgée comprennent uniquement, dans le segment D'Ieteren Automotive, les créances commerciales de D'Ieteren Automotive SA.

En 2023, les charges découlant des créances douteuses s'élèvent à -€4,5m (2022 : -€6,1m). Voir note annexe 6.

Note annexe 21 : Actifs non courants et groupe destiné à être cédé, classés comme détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Suite à la conclusion de l'acquisition de Parts Holding Europe (PHE) par le Groupe le 4 août 2022, la Commission européenne a imposé la cession des activités de réparation de vitrages de véhicules de PHE « Mondial Pare Brise ». Le Conseil d'Administration de la Société a conclu qu'au 31 décembre 2022, le segment PHE était engagé dans un plan de vente de Mondial Pare Brise. La Société a donc classé dans l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2022 tous les actifs et passifs de Mondial Pare Brise comme détenus en vue de la vente, les critères de comptabilisation définis dans la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » étant satisfaits. Dans le compte de résultat consolidé, la ligne « Activités abandonnées » concerne le résultat net de Mondial Pare-Brise, depuis la date d'acquisition de PHE par le Groupe jusqu'au 31 décembre 2022.

Les actifs classés comme détenus en vue de la vente et les passifs directement associés aux actifs détenus en vue de la vente, le résultat net des activités abandonnées et le flux de trésorerie des activités abandonnées en 2022 sont présentés dans la note annexe 21 des états financiers consolidés de 2022.

La clôture de la cession de Mondial Pare-Brise a eu lieu le 13 février 2023.

Note annexe 22 : Capital et réserves

La réconciliation du capital et des réserves est présentée dans l'état consolidé des variations des capitaux propres.

Capital représenté par les actions ordinaires

La variation du capital représenté par les actions ordinaires est la suivante :

€m, excepté le nombre d'actions présenté en unités	Nombre d'actions ordinaires	Capital représenté par les actions ordinaires
Au 1er janvier 2022	**54.367.928**	**160,0**
Variation	-	-
Au 31 décembre 2022	**54.367.928**	**160,0**
Variation	-658.929	-
Au 31 décembre 2023	**53.708.999**	**160,0**

Les 5.000.000 parts bénéficiaires nominatives ne sont pas représentatives du capital. Chaque part bénéficiaire confère un droit de vote et donne droit à un dividende égal à un huitième du dividende d'une action ordinaire.

Réserve d'actions propres

Les actions propres sont détenues par la Société et par ses filiales, de la manière suivante :

€m, excepté le nombre d'actions présenté en unités	31 décembre 2023		31 décembre 2022	
	Nombre	Valeur	Nombre	Valeur
Actions propres détenues *par la Société*	777.223	88,5	1.256.732	134,1
Actions propres détenues par les filiales	-	-	-	-
Actions propres détenues	**777.223**	**88,5**	**1.256.732**	**134,1**

Les actions propres sont détenues dans le cadre du programme de rachat d'actions et du contrat de liquidité et pour couvrir les plans d'options sur actions mis en place par la Société depuis 1999 (voir note annexe 9).

Au cours de l'année 2023, un total de 469.836 actions propres ont été acquises par la Société et 290.416 actions propres ont été vendues, pour un montant net de -€60,3m (dont -€81,6m d'acquisitions et €21,3m de cessions). En mai 2023, la Société a annulé 658.929 actions propres ordinaires acquises dans le cadre du programme de rachat d'actions.

Réserve de couverture

La réserve de couverture comprend la partie pertinente de la variation nette cumulée de la juste valeur des instruments de couverture utilisés dans le cadre des couvertures de flux de trésorerie, avant d'être comptabilisée dans le compte de résultat lorsque les flux de trésorerie couverts génèrent un profit ou une perte. L'impact fiscal cumulé lié à la variation nette de la juste valeur des instruments de couverture est inclus séparément dans les bénéfices non distribués.

Réserve de conversion

La réserve de conversion inclut l'ensemble des différences de change de devises étrangères résultant de la conversion des états financiers en devises étrangères et des instruments financiers qui couvrent les investissements du Groupe dans les filiales étrangères.

Les parts nominatives non entièrement libérées ne peuvent être transférées qu'en vertu d'une autorisation spéciale du Conseil d'Administration pour chaque cession et au profit d'un cessionnaire désigné par lui (art. 7 des statuts). Les parts bénéficiaires ne peuvent être transférées qu'avec l'accord de la majorité des membres du Conseil d'Administration, auquel cas elles doivent être transférées à un cessionnaire désigné par ces membres (art. 8 des statuts).

Au niveau de la gestion du capital, les objectifs du Groupe sont de permettre à chacune de ses activités de se poursuivre sur une base de continuité d'exploitation et de maintenir une structure de capital optimale afin de réduire le coût du capital.

Le Groupe contrôle l'adéquation du capital au niveau de chaque secteur d'activité grâce à plusieurs ratios adaptés à leurs activités spécifiques. Afin de maintenir ou d'ajuster la structure du capital, chaque secteur d'activité peut ajuster le montant des dividendes payés aux actionnaires, restituer le capital aux actionnaires, émettre des actions ou vendre des avoirs afin de diminuer la dette, tout en tenant compte de l'existence d'actionnaires ne détenant pas le contrôle.

Les actionnaires majoritaires sont présentés ci-dessous :

Actionnaires ayant une participation de contrôle selon la déclaration de transparence datée du 2 novembre 2011, et selon les communications supplémentaires (au 31 décembre 2023).	**Parts sociales**		**Parts bénéficiaires**		**Total des droits de vote**	
	Nombre	**%**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**
s.a. de Participations et de Gestion, Brussels	12.762.105	23,76%	1.250.000	25,00%	14.012.105	23,87%
Reptid Commercial Corporation, Dover, Delaware	1.883.375	3,51%	-	-	1.883.375	3,21%
M. Olivier Périer	10.000	0,02%	-	-	10.000	0,02%
Les trois personnes ci-dessus (collectivement «groupe SPDG») sont liées.	**14.655.480**	**27,29%**	**1.250.000**	**25,00%**	**15.905.480**	**27,09%**
Nayarit Participations s.c.a., Brussels	17.684.020	32,93%	-	-	17.684.020	30,12%
M. Nicolas D'Ieteren	10.000	0,02%	3.750.000	75,00%	3.760.000	6,40%
Les deux personnes ci-dessus (collectivement «groupe Nayarit») sont liées.	**17.694.020**	**32,94%**	**3.750.000**	**75,00%**	**21.444.020**	**36,53%**
Les personnes référencées comme groupe SPDG et groupe Nayarit agissent de concert.						

Le Conseil d'Administration a proposé de distribuer un dividende brut de € 3,75 par action (2022 : dividende brut de € 3,00 par action), soit €200,8m au total (2022 : €161,2m).

Note annexe 23 : Provisions

Les principales catégories de dispositions sont les suivantes. Les autres provisions, courantes ou non courantes, sont analysées ci-dessous.

€m	2023					2022[1]				
	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe
Provisions non-courantes										
Provisions relatives aux concessionnaires	0,5	-	-	-	0,5	0,2	-	-	-	0,2
Autres provisions non-courantes	9,3	-	2,1	0,8	12,2	7,3	-	-	0,6	7,9
Sous-total	**9,8**	**-**	**2,1**	**0,8**	**12,7**	**7,5**	**-**	**-**	**0,6**	**8,1**
Provisions courantes										
Autres provisions courantes	-	1,1	5,6	5,2	11,9	-	4,9	5,4	5,2	15,5
Sous-total	**-**	**1,1**	**5,6**	**5,2**	**11,9**	**-**	**4,9**	**5,4**	**5,2**	**15,5**
Total des provisions	**9,8**	**1,1**	**7,7**	**6,0**	**24,6**	**7,5**	**4,9**	**5,4**	**5,8**	**23,6**

[1] Après retraitement - voir note annexe 1.

La variation des provisions est présentée ci-dessous pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2023 :

€m	Provisions relatives aux concessionnaires	Autres provisions non-courantes	Autres provisions courantes	Total
Au 1er janvier 2023[1]	**0,2**	**7,9**	**15,5**	**23,6**
Dotations de l'exercice	1,5	7,9	1,3	10,7
Utilisations de l'exercice	-	-2,3	-0,9	-3,2
Reprises de l'exercice	-1,2	-1,4	-4,0	-6,6
Transferts de l'exercice	-	0,1	-	0,1
Au 31 décembre 2023	**0,5**	**12,2**	**11,9**	**24,6**

[1] Après retraitement, voir note annexe 1.

Lorsque l'échéancier des flux de trésorerie relatifs aux provisions est incertain, les provisions sont considérées comme des passifs non courants. Les provisions non courantes ne sont pas actualisées, l'impact étant considéré comme non significatif au niveau du Groupe. Les provisions courantes devraient être utilisées dans les 12 mois.

Dans le segment D'Ieteren Automotive, les provisions relatives aux concessionnaires proviennent de l'amélioration permanente des réseaux de distribution.

Les autres provisions non courantes couvrent également :

- la garantie accordée sur les véhicules vendus dans le segment D'Ieteren Automotive ;
- les contentieux survenant dans le cadre normal des activités, qui devraient se clôturer dans les prochaines années. Après consultation juridique, l'issue de ces contentieux ne devrait pas générer de perte importante supérieure aux montants provisionnés au 31 décembre 2023.

Note annexe 24 : Prêts et emprunts

Les prêts et emprunts sont ventilés comme suit :

€m	2023					2022				
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe
Prêts et emprunts non-courants										
Dettes de location	55,6	7,9	152,4	39,8	255,7	18,1	9,9	153,2	4,7	185,9
Dettes bancaires et autres	51,3	-	967,8	-	1.019,1	75,4	-	971,2	-	1.046,6
Financement intra-groupe	-	272,4	-	-272,4	-	-	272,3	-	-272,3	-
Sous-total des prêts et emprunts non-courants	**106,9**	**280,3**	**1.120,2**	**-232,6**	**1.274,8**	**93,5**	**282,2**	**1.124,4**	**-267,6**	**1.232,5**
Prêts et emprunts courants										
Emprunts obligataires	-	-	1,2	-	1,2	-	-	1,2	-	1,2
Dettes de location	26,8	4,6	47,3	3,1	81,8	11,2	5,5	44,0	0,6	61,3
Dettes bancaires et autres	133,4	-	130,8	0,1	264,3	106,0	14,9	180,1	0,1	301,1
Billets de trésorerie	4,3	-	-	-	4,3	4,5	-	-	-	4,5
Sous-total des prêts et emprunts courants	**164,5**	**4,6**	**179,3**	**3,2**	**351,6**	**121,7**	**20,4**	**225,3**	**0,7**	**368,1**
TOTAL DES PRÊTS ET EMPRUNTS	**271,4**	**284,9**	**1.299,5**	**-229,4**	**1.626,4**	**215,2**	**302,6**	**1.349,7**	**-266,9**	**1.600,6**

Les dettes de location sont détaillées ci-dessous :

€m	2023		2022	
	Paiements minimaux	Valeur actuelle des paiements minimaux	Paiements minimaux	Valeur actuelle des paiements minimaux
À un an au plus	81,8	81,8	61,4	61,3
Entre un et cinq ans	186,9	180,5	149,7	144,6
A plus de cinq ans	80,6	75,2	44,3	41,3
Sous-total	349,3	337,5	255,4	247,2
Valeur actuelle des dettes de location	**337,5**		**247,2**	

En 2023, l'augmentation des dettes de location par rapport au 31 décembre 2022 dans le segment D'leteren Automotive résulte principalement de la comptabilisation des dettes de location suite aux acquisitions réalisées en 2023 et de la comptabilisation de dettes de location supplémentaires dans le segment Retail. L'augmentation des dettes de location dans le segment Corporate et non alloué reflète principalement les dettes de location supplémentaires en rapport avec de nouveaux projets immobiliers chez D'leteren Immo.

En 2022 et 2023, les financements intra-groupe comprennent des montants prêtés par le segment Corporate et non alloué au segment Moleskine (prêt sans recours dans le cadre de l'acquisition). Au cours de la période, €20,1m d'intérêts ont été comptabilisés dans le compte de résultat et -€20,0m ont été payés en espèces.

Les €40,6m prêtés en 2022 par le segment Corporate et non alloué à TVH (entièrement remboursés en 2023) n'ont pas été présentés dans la ligne « financement intra-groupe » dans le tableau ci-dessus puisque TVH est une entité mise en équivalence, mais ont été présentés dans les créances non courantes du segment Corporate et non alloué (voir note annexe 20).

Les prêts bancaires et autres dans le segment PHE sont principalement constitués d'obligations senior garanties à taux fixe et variable ainsi que de facilités de crédit renouvelables (non utilisées au 31 décembre 2023 ; €62m au 31 décembre 2022). En janvier 2024, PHE a annoncé avoir refinancé ses €580m d'obligations senior garanties venant à échéance en juillet 2025 et ses €380m d'obligations senior garanties à taux variable venant à échéance en juillet 2027 par l'émission d'un nouvel emprunt à terme (Term Loan B) de €960m avec une maturité de 7 ans (voir note annexe 34).

Les prêts et emprunts non courants arrivent à échéance dans plus d'un an selon l'échéancier ci-dessous :

€m	2023	2022
Entre un et cinq ans	239,2	814,7
A plus de cinq ans	1.035,6	417,8
Prêts et emprunts non-courants	**1.274,8**	**1.232,5**

Les profils de taux d'intérêt et de change des prêts et emprunts se présentent comme suit (hors dettes de location comptabilisées conformément à la norme IFRS 16 en 2022 et 2023) :

€m	2023			2022		
Monnaie	Taux fixes	Taux flottant	Total	Taux fixes	Taux flottant	Total
EUR	665,5	623,4	1.288,9	607,4	746,4	1.353,8
Total	**665,5**	**623,4**	**1.288,9**	**607,4**	**746,4**	**1.353,8**

Les emprunts en EUR sont indiqués après déduction des coûts de financement différés de €0,7m au 31 décembre 2023 (31 décembre 2022 : €5,1m).

Les emprunts à taux variables portent intérêts à divers taux, fixés par rapport à EURIBOR ou équivalent. La fourchette des taux applicables aux emprunts à taux fixes existants est la suivante :

	2023		2022	
Monnaie	Min.	Max.	Min.	Max.
EUR	1,0%	6,5%	1,0%	6,5%

La juste valeur des prêts et emprunts (courants et non courants) correspond approximativement à leur valeur comptable. Certains emprunts du Groupe sont soumis à des covenants financiers. À la date de clôture, il n'y a aucune violation de ces covenants.

Le tableau ci-dessous fournit des informations sur les variations des passifs découlant des activités de financement :

€m	Au 1er janvier 2023	Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises	Nouveaux prêts	Remboursement des prêts	Remboursements de dettes de loyers	Mouvements sans effets de trésorerie				Au 31 décembre 2023
						Ajouts/Cessions IFRS16	Ecarts de conversion	Transfert	Autres	
Prêts et emprunts non-courants	1.046,6	2,5	8,2	-3,1	-	-	-	-39,4	4,3	1.019,1
Prêts et emprunts courants	306,8	43,1	65,9	-188,0	-	-	-	41,8	0,2	269,8
Dettes de location	247,2	6,4	-	-	-83,3	167,4	-0,1	-0,0	-0,1	337,5
Passifs résultant des activités de financement	**1.600,6**	**52,0**	**74,1**	**-191,1**	**-83,3**	**167,4**	**-0,1**	**2,4**	**4,4**	**1.626,4**

€m	Au 1er janvier 2022	Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises	Nouveaux prêts	Remboursement des prêts	Remboursements de dettes de loyers	Mouvements sans effets de trésorerie				Au 31 décembre 2022
						Ajouts/Cessions IFRS16	Ecarts de conversion	Transfert	Autres	
Prêts et emprunts non-courants	129,4	975,2	38,6	-8,8	-	-	-	-88,0	0,2	1.046,6
Prêts et emprunts courants	36,6	130,9	68,8	-38,5	-	-	-	107,4	1,6	306,8
Dettes de location	45,5	209,6	-	-	-37,9	30,0	-	-	-	247,2
Passifs résultant des activités de financement	**211,5**	**1.315,7**	**107,4**	**-47,3**	**-37,9**	**30,0**	**-**	**19,4**	**1,8**	**1.600,6**

En 2023, les autres mouvements sans effet de trésorerie concernent, entre autres, l'amortissement accéléré des coûts de financement différés dans le segment PHE suite au refinancement opéré le 23 janvier 2024 (voir note annexe 34). En 2022, cette ligne comprenait, entre autres montants, l'impact du changement de méthode de consolidation de Lizzy et MyMove suite à la perte de contrôle exclusif (voir note annexe 17) et l'amortissement des coûts de financement différés dans le segment Moleskine.

En 2022, les €19,4m de transferts représentent une capitalisation des intérêts courus sur les prêts et emprunts, précédemment comptabilisés dans les fournisseurs et autres créditeurs.

Note annexe 25 : Fournisseurs et autres créditeurs

Les fournisseurs et autres créditeurs sont décrits ci-dessous :

€m	2023					2022[1]				
	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe
Autres dettes non-courantes	**0,4**	**-**	**10,7**	**-**	**11,1**	**-**	**-**	**39,3**	**-**	**39,3**
Fournisseurs	543,5	20,3	359,8	3,2	926,8	339,1	23,7	313,6	3,4	679,8
Comptes de régularisation	81,6	0,7	2,7	1,0	86,0	64,4	1,0	3,9	0,1	69,4
Impôts non liés au résultat	60,2	1,1	16,8	0,2	78,3	52,0	1,5	18,3	-	71,8
Contrepartie conditionnelle liée aux acquisitions	3,3	-	53,7	-	57,0	1,6	-	0,2	-	1,8
Autres créditeurs	79,0	6,7	79,6	10,2	175,5	70,0	4,7	77,7	9,3	161,7
Fournisseurs et autres créditeurs	**767,6**	**28,8**	**512,6**	**14,6**	**1.323,6**	**527,1**	**30,9**	**413,7**	**12,8**	**984,5**

(1) Après retraitement, voir note annexe 1.

Les dettes fournisseurs et autres créditeurs devraient être réglées dans les 12 mois. Leur valeur comptable constitue une approximation de leur juste valeur.

Dans le segment PHE, au 31 décembre 2022, les dettes non courantes comprenaient principalement des contreparties éventuelles sur des acquisitions passées. En 2023, ces contreparties éventuelles sont reprises dans les passifs courants et s'élèvent à €53,7m au 31 décembre 2023

Dans les deux périodes, la ligne « Impôts non liés au résultat » comprend principalement les dettes de TVA dans les segments D'Ieteren Automotive et PHE

Pour les deux périodes, la ligne « Autres créditeurs courants » comprend, entre autres, les dettes salariales.

Note annexe 26 : Regroupements d'entreprises

Note annexe 26.1 : Regroupement d'entreprises de l'année en cours

Le détail des actifs nets acquis, du goodwill et de la contrepartie des acquisitions réalisées par le Groupe sont présentés dans le tableau suivant. La colonne « D'leteren Automotive » se rapporte aux acquisitions réalisées par le segment D'leteren Automotive, et la colonne PHE se rapporte aux acquisitions réalisées par Parts Holding Europe (PHE).

€m	D'leteren Automotive	PHE	Total de la juste valeur provisoire(1)
Immobilisations incorporelles	0,3	7,7	8,0
Immobilisations corporelles	8,8	9,3	18,1
Participations mises en équivalence	-	0,3	0,3
Actifs d'impôts différés	-	0,1	0,1
Autres créances	-	0,3	0,3
Stocks	41,2	17,5	58,7
Autres actifs financiers	0,1	-	0,1
Clients et autres débiteurs	11,6	11,9	23,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8,0	2,9	10,9
Prêts et emprunts	-1,8	-10,4	-12,2
Passifs d'impôts différés	-	-1,9	-1,9
Prêts et emprunts (courants)	-39,8	-	-39,8
Passifs d'impôts courants	-0,4	-	-0,4
Fournisseurs et autres créditeurs	-9,1	-12,1	-21,2
Actif net acquis	**18,9**	**25,6**	**44,5**
Participations ne donnant pas le contrôle	0,1	-14,0	-13,9
Goodwill	13,6	27,1	40,7
TOTAL DE L'ACTIF NET ACQUIS ET DES PASSIFS REPRIS, INCLUANT LE GOODWILL	**32,6**	**38,7**	**71,3**
Ventilation de la contrepartie:			
Paiement comptant	31,7	28,7	60,4
Contrepartie conditionnelle	0,9	10,0	10,9
TOTAL	**32,6**	**38,7**	**71,3**

(1) Les justes valeurs ont été évaluées sur une base provisoire. Si de nouvelles informations sont obtenues dans un délai d'un an à compter de la date d'acquisition concernant des faits et des circonstances qui existaient à la date d'acquisition, la comptabilisation de l'acquisition sera alors révisée.

D'Ieteren Automotive

Au cours de la période, le segment D'Ieteren Automotive a procédé aux regroupements d'entreprises suivants :

- Acquisition de 100% du Groupe Jennes, composé de 5 concessions automobiles et d'un atelier de carrosserie en Belgique ;
- acquisition de 100% des actions d'Alpha Bikes s.r.l., un magasin de vélos en Belgique ;
- acquisition de 100 % des actions de Plum-Ghent b.v., un magasin de vélos en Belgique ;
- 51% des actions de Transport Care s.a. (acquisition de 20%, suivie d'une augmentation de capital de 31%), un distributeur de logiciels spécialisé dans les carrosseries et les garages en Belgique ;
- acquisition de 100% des actions de King+ b.v., un magasin de vélos en Belgique ;
- acquisition des stocks et des propriétés commerciales de Cyclo Europe b.v., Remory b.v., Robot b.v. et Bike Planet Sport b.v. (par des cessions d'actifs), quatre magasins de vélos en Belgique.

Le chiffre d'affaires et le résultat net supplémentaires générés par ces acquisitions s'élèvent respectivement à €21,1m et à €0,8m. Si les acquisitions avaient eu lieu au premier jour de la période, le chiffre d'affaires aurait été de €240,4m et le résultat net de €1,2m.

La contrepartie éventuelle de €0,9m comptabilisée pour ces acquisitions est initialement évaluée à la juste valeur par le biais du compte de résultat et repose sur le paiement attendu que le Groupe devra effectuer, en fonction de la probabilité de réalisation des performances financières des entreprises sous-jacentes acquises (telles que le chiffre d'affaires cible ou la marge brute cible). Les calculs de la juste valeur requièrent un jugement et des estimations significatifs de la part de la direction, en particulier en ce qui concerne la croissance du chiffre d'affaires et les performances de la marge brute. La modification ultérieure de la juste valeur de ce complément de prix, le cas échéant, sera comptabilisée en résultat. Au 31 décembre 2023, le passif lié à la contrepartie éventuelle s'élève à €3,7m et est présenté dans les lignes « Autres dettes » pour €0,4m et « Fournisseurs et autres créditeurs » pour €3,3m dans l'état consolidé de la situation financière.

Le goodwill de €13,6m comptabilisé reflète les synergies attendues et les autres avantages résultant du regroupement des activités acquises avec celles du segment D'Ieteren Automotive. Comme le permet la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » (période maximum de 12 mois pour finaliser la comptabilisation de l'acquisition), l'allocation provisoire mentionnée ci-dessus sera revue et, le cas échéant, réaffectée aux marques et autres actifs incorporels.

Aucune des créances commerciales et des autres créances acquises ne devrait être irrécouvrable à la date d'acquisition. Le goodwill provisoire comptabilisé sur ces acquisitions ne devrait pas être déductible fiscalement.

PHE

Au cours de la période, le segment PHE a procédé aux regroupements d'entreprises suivants :

- Acquisition de 75% des actions d'AD Basconia en mars 2023, un distributeur de pièces détachées actif en Espagne ;
- acquisition de 75% des actions d'AD Masanes en décembre 2023, un distributeur de pièces détachées actif en Andorre ;
- acquisition de 66% des actions d'Egido en décembre 2023, un distributeur de pièces détachées actif en Espagne.

Le chiffre d'affaires et le résultat net supplémentaires résultant de l'acquisition d'AD Basconia (les deux autres acquisitions ayant été clôturées en décembre, aucun chiffre d'affaires ou résultat net n'a été comptabilisé en 2023) s'élèvent respectivement à €16,3m et €1,5m. Si les acquisitions d'AD Basconia et d'AD Masanes avaient eu lieu au premier jour de la période, le chiffre d'affaires aurait été de €63m et le résultat net de €1,9m. L'acquisition d'Egido n'est pas significative pour le Groupe ; le chiffre d'affaires et le résultat net pour 2023 ne sont pas présentés séparément.

La contrepartie éventuelle de €10,0m comptabilisée pour ces acquisitions est initialement évaluée à la juste valeur par le biais du compte de résultat et repose sur le paiement attendu que le Groupe devra effectuer, en fonction de la probabilité de réalisation des performances financières des entreprises sous-jacentes acquises (telles que le chiffre d'affaires cible ou la marge brute cible). Les calculs de la juste valeur requièrent un jugement et des estimations significatifs de la part de la direction, en particulier en ce qui concerne la croissance du chiffre d'affaires et la marge brute. La modification ultérieure de la juste valeur de ce complément de prix, le cas échéant, sera comptabilisée en résultat. Au 31 décembre 2023, le passif lié à la contrepartie éventuelle s'élève à €53,7m et est présenté dans la ligne « Fournisseurs et autres créditeurs » dans l'état consolidé de la situation financière.

Le goodwill de €27,1m comptabilisé reflète les synergies attendues et les autres avantages résultant du regroupement des activités acquises avec celles du segment PHE. Comme le permet la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » (période maximum de 12 mois pour finaliser la comptabilisation de l'acquisition), l'allocation provisoire mentionnée ci-dessus sera revue, le cas échéant, réaffectée aux marques et autres actifs incorporels.

Aucune des créances commerciales et des autres créances acquises ne devrait être irrécouvrable à la date d'acquisition. Le goodwill provisoire comptabilisé lors de l'acquisition ne devrait pas être déductible fiscalement.

PHE a finalisé la comptabilisation de l'acquisition des regroupements d'entreprises de la période précédente (principalement par la comptabilisation de contrats clients et de passifs d'impôts différés correspondants), ce qui a conduit à une diminution du goodwill de -€15,1m. Ces ajustements ne sont pas considérés comme significatifs et ne sont pas présentés séparément.

Note annexe 26.2 : Modification au regroupement d'entreprises de l'année précédente

Au 31 décembre 2022, le Groupe n'avait pas finalisé la comptabilisation de l'acquisition de Parts Holding Europe (acquise le 4 août 2022) et, par conséquent, aucun ajustement de la juste valeur n'avait été comptabilisé sur les actifs acquis et les passifs repris, car le Groupe n'était pas en mesure d'évaluer raisonnablement ces ajustements. Comme le permet la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » (période maximum de 12 mois pour finaliser la comptabilisation de l'acquisition), l'allocation provisoire a été revue au cours du premier semestre 2023 et on a procédé à une réaffectation aux marques et autres actifs incorporels.

Le tableau suivant résume les ajustements apportés à l'allocation provisoire du prix d'achat au 4 août 2022.

€m	PHE - juste valeur provisoire	Ajustements	PHE - juste valeur finale
Immobilisations incorporelles	311,7	495,6	807,3
Immobilisations corporelles	280,0	-	280,0
Investissements financiers	4,7	-	4,7
Instruments financiers dérivés	2,1	-	2,1
Actifs d'impôts différés	24,2	-	24,2
Autres créances	24,7	-	24,7
Stocks	463,6	-	463,6
Instruments financiers dérivés (courants)	0,7	-	0,7
Clients et autres débiteurs	393,7	-	393,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie (à l'exclusion du cash inclus dans les actifs classés comme détenus en vue de la vente)	91,9	-	91,9
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	75,1	59,6	134,7
Avantages du personnel	-28,0	-	-28,0
Prêts et emprunts	-1.128,2	-	-1.128,2
Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle	-80,5	-	-80,5
Autres dettes	-37,8	-	-37,8
Passifs d'impôts différés	-13,4	-134,2	-147,6
Provisions (courantes)	-5,6	-	-5,6
Prêts et emprunts (courants)	-165,4	-	-165,4
Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle (courantes)	-4,9	-	-4,9
Fournisseurs et autres créditeurs	-455,4	-	-455,4
Passifs liés à des actifs classés comme détenus en vue de la vente	-30,7	-	-30,7
Actif net acquis	**-277,5**	**421,0**	**143,5**
Participations ne donnant pas le contrôle	-1,8	-	-1,8
Goodwill	850,3	-421,0	429,3
TOTAL DE L'ACTIF NET ACQUIS ET DES PASSIFS REPRIS, INCLUANT LE GOODWILL	**571,0**	**-**	**571,0**
Ventilation de la contrepartie:			
Paiement comptant	571,0	-	571,0
TOTAL	**571,0**	**-**	**571,0**

Les €807,3m d'actifs incorporels comptabilisés à la date d'acquisition comprennent €246,6m de marques et €530,9m de contrats clients. Les marques comptabilisées dans le segment PHE ont une durée d'utilité indéterminée car, étant donné l'absence de facteurs susceptibles d'entraîner leur obsolescence et compte tenu des cycles de vie des produits auxquels elles se rapportent, il n'y a pas de limite prévisible à la période pendant laquelle ces actifs sont censés générer des entrées nettes de trésorerie pour le Groupe. Les contrats clients entrant dans le périmètre de ce prix d'achat, dont la valeur a été déterminée à l'aide de la méthode des bénéfices excédentaires, seront amortis sur 21 ans à compter de la date d'acquisition (4 août 2022). Le montant de l'amortissement de ces contrats clients s'élève à -€25,9m en 2023 (-€10,8m en 2022, après retraitement).

L'ajustement comptabilisé dans les passifs d'impôts différés est directement lié à l'ajustement comptabilisé dans les immobilisations incorporelles. Les passifs d'impôts différés liés aux contrats clients seront repris sur la même durée d'utilité restante des contrats clients sous-jacents.

L'ajustement de €59,6m sur les actifs classés comme détenus en vue de la vente se rapporte à la part du goodwill allouée à Mondial Pare-Brise, l'activité spécialisée de réparation de vitrages de véhicules PHE, cédée en février 2023. Les actifs nets cédés correspondent donc à la contrepartie reçue.

Note annexe 27 : Liste des filiales, entreprises associées et coentreprises

La liste complète des sociétés visées par les articles 3:104 et 3:156 de l'arrêté royal du 29 avril 2019 portant exécution du Code des sociétés sera déposée auprès de la Centrale des bilans de la Banque Nationale de Belgique. Elle est également disponible sur simple demande au siège de la Société (voir note annexe 1).

Les filiales, entreprises associées et coentreprises de la Société sont énumérées ci-dessous :

Nom	Pays	% du capital détenu au 31 décembre 2023	% du capital détenu au 31 décembre 2022
D'Ieteren Automotive			
D'Ieteren Automotive s.a./n.v.	Belgique	100%	100%
P.C. Mechelen n.v.	Belgique	100%	100%
P.C. Paal-Beringen n.v.	Belgique	100%	100%
P.C. Liège s.a.	Belgique	100%	100%
P.C. Louvain-La-Neuve s.a.	Belgique	100%	100%
Garage Rietje n.v.	Belgique	100%	100%
Carrosserie Rietje n.v.	Belgique	100%	100%
Rietje Waasland n.v.	Belgique	100%	100%
Garage Clissen n.v.	Belgique	100%	100%
BAG A/D n.v.	Belgique	100%	100%
ACBornem n.v.	Belgique	100%	100%
Auto Center Kontich b.v.b.a.	Belgique	100%	100%
Automobiel Center Puurs n.v.	Belgique	100%	100%
Don Bosco b.v.b.a.	Belgique	100%	100%
Autonatie n.v.	Belgique	100%	100%
Overijse Automotive n.v.	Belgique	100%	100%
Autobedrijf Y&N Claessens b.v.b.a.	Belgique	100%	100%
Sopadis Knokke n.v.	Belgique	100%	100%
Automobile Center Mechelen 2 b.v.b.a.	Belgique	100%	100%
Auto Natie Wommelgem NV	Belgique	100%	100%
Auto Natie Kontich b.v.b.a.	Belgique	100%	100%
D'ieteren Mobility Company s.a.	Belgique	100%	100%
s.a. Volkswagen D'Ieteren Finance n.v.	Belgique	49,99%	49,99%
s.a. D'Ieteren Lease n.v.	Belgique	49,99%	49,99%
s.a. D'Ieteren Micromobility n.v.	Belgique	100%	100%
s.a. WonderAuto n.v.	Belgique	100%	100%
Lab Box s.a.	Belgique	100%	100%
Poppy Mobility n.v.	Belgique	100%	100%
Skipr n.v.	Belgique	50,44%	50,44%
CarASAP s.a.	Belgique	92,40%	100%
Electric By D'Ieteren (EDI)	Belgique	92,50%	92,50%

Nom	Pays	% du capital détenu au 31 décembre 2023	% du capital détenu au 31 décembre 2022
Lizy n.v.	Belgique	41,41%	39,63%
ACBornem n.v.	Belgique	100%	100%
PC Brussels s.a.	Belgique	100%	100%
PC Antwerp n.v.	Belgique	100%	100%
D'Ieteren Centers s.a.	Belgique	100%	100%
Brussels Auto Group Groot-Bijgaarden n.v.	Belgique	100%	100%
Brussels Auto Group Ternat b.v.	Belgique	100%	100%
Wondercar Groot-Bijgaarden b.v.	Belgique	100%	100%
Autralis b.v.	Belgique	100%	100%
MyMove srl	Belgique	56,00%	56,00%
Mbrella srl	Belgique	91,50%	57,36%
Wondergroup s.a.	Belgique	100%	100%
iBike b.v.b.a.	Belgique	100%	100%
Goodbikes s.r.l.	Belgique	100%	100%
LB RiHa s.r.l.	Belgique	92,40%	100%
Taxi Radio Bruxellois s.a.	Belgique	92,40%	100%
Joule n.v.	Belgique	57,87%	57,87%
Lizy France s.a.s.	France	41,41%	39,63%
EDI Network s.a.	Belgique	100%	100%
LB Sunshine s.r.l.	Belgique	92,50%	92,50%
Waassolar b.v.	Belgique	92,50%	92,50%
Go-Solar n.v.	Belgique	92,50%	92,50%
D'Ieteren Mobility Services s.a.	Belgique	100%	100%
Velofixer b.v.	Belgique	100%	100%
Re Cycle s.r.l.	Belgique	100%	100%
Jennes n.v.	Belgique	100%	-
Jennes Machelen n.v.	Belgique	100%	-
Jennes Leefdaal n.v.	Belgique	100%	-
Jennes Aarschot n.v.	Belgique	100%	-
Jennes Used Cars n.v.	Belgique	100%	-
Carrosseries Jennes n.v	Belgique	100%	-
Alpha Bikes s.r.l	Belgique	100%	-
Plum-Ghent b.v	Belgique	100%	-
Transport Care n.v	Belgique	51,00%	-
King n.v	Belgique	100%	-
Belron			
Belron Group s.a. (en droits de vote)	Luxembourg	54,79%	55,00%
TVH			
TVH Global NV	Belgique	40,00%	40,00%

Nom	Pays	% du capital détenu au 31 décembre 2023	% du capital détenu au 31 décembre 2022
Moleskine			
Moleskine s.r.l.	Italie	100%	100%
Moleskine America Inc.	États-Unis	100%	100%
Moleskine Asia Ltd.	Hong-Kong	100%	100%
Moleskine Commerce & Trade Shanghai Co. Ltd.	Chine	100%	100%
Moleskine France s.à.r.l	France	100%	100%
Moleskine Germany GmbH	Allemagne	100%	100%
Moleskine Singapore Pte Ltd	Singapour	100%	100%
Moleskine Uk Ltd.	Royaume-Uni	100%	100%
Moleskine Japan k.k.	Japon	100%	100%
Moleskine Korea Co. Ltd.	Corée	100%	100%
Moleskine Café s.r.l.	Italie	100%	100%
Moleskine b.v.	Pays-Bas	100%	100%
Moleskine Digital Studio Pte. Ltd.	Singapour	55,00%	55,00%
EDO.IO s.r.l.	Italie	55,13%	55,13%
Corp. & non-alloué			
s.a. D'Ieteren Immo n.v.	Belgique	100%	100%
D'IM s.a.	Luxembourg	100%	100%
D Participation Management Luxembourg s.a.	Luxembourg	100%	100%
s.a. D'Ieteren Services n.v.	Belgique	100%	100%
D Participation Management s.a.	Belgique	100%	100%
Lys Bidco s.à.r.l	Luxembourg	100%	100%
DImmoLux s.à.r.l	Luxembourg	100%	100%
D'Ieteren Cherry MRP s.à.r.l	Luxembourg	100%	100%
s.a. Spider Bidco n.v.	Belgique	100%	100%
PHE			
Lake SAS (en droits de vote)	France	91,26%	91,38%

Les pourcentages ci-dessous sont ceux détenus par Lake SAS (la société mère de PHE) dans ces filiales :

Nom	Pays	% du capital détenu au 31 décembre 2023	% du capital détenu au 31 décembre 2022
Parts Holding Europe	France	100%	100%
ACR Group	France	100%	100%
AD Bassin Parisien Nord	France	99,99%	99,99%
Autodistribution Belux	Belgique	100%	100%
AD bosch Industrial	Espagne	75%	74,95%
AD bosch Recanvis	Espagne	75%	74,95%
AD bosch Serveis	Espagne	75%	74,95%
Autodistribution Gobillot Rhone	France	100%	100%
AD Grand Ouest	France	100%	100%
AD International	Belgique	14,90%	14,90%
AD Normandie Maine	France	79,40%	79,40%
AD Parts Intergroup	Espagne	99,90%	100%
Aube distribution automobile	France	100%	100%
Marne distribution automobile	France	100%	100%
Ariane	France	100%	100%
Parts Europe	France	100%	100%
Parts Holdings Italie	Italie	55,94%	55,94%
Autodis Holding Italia srl	Italie	84,89%	79,94%
Autodis Italia	Italie	100%	100%
Autodistribution	France	100%	100%
Autodistribution Poids Lourds	France	100%	100%
Autodistribution Sogo	France	99,95%	99,95%
BDN - Grup Eina	Espagne	42,00%	42,00%
Bremstar	France	100%	100%
Cofirhad	France	100%	100%
Cogemad	France	100%	100%
Comptoir Vi	France	100%	100%
Cora SAS	France	100%	100%
Digital Aftermarket	France	77,78%	77,78%
Gigital Auto Parts Holding	France	100%	100%
Doyen Auto Belgium	Belgique	100%	100%
Doyen Auto France	France	100%	100%
Doyen Auto	Belgique	100%	100%
Autodistribution Nederland	Pays-Bas	100%	100%
Verviers Freins	Belgique	100%	100%
ETS Rembaud	France	100%	100%
Fournitures Industrielles Automobiles	France	100%	100%
FGL	Italie	84,89%	79,94%
Freinage Poids Lourds Services "F.P.L.S."	France	100%	100%
AD Poids Lourds Gobillot	France	100%	100%

Nom	Pays	% du capital détenu au 31 décembre 2023	% du capital détenu au 31 décembre 2022
Gadest	France	100%	100%
General Auto	Italie	84,89%	79,94%
Go Logistics	Italie	84,89%	79,94%
Glass Auto Service	France	absorbé	100%
Ile de France Poids Lourds	France	100%	100%
Instant Packet Service Maragall	Espagne	74,95%	74,95%
Logisteo	France	100%	100%
Loek Autoparts bv	Belgique	100%	100%
Lubrial Oil	Espagne	74,95%	74,95%
Ovam	Italie	84,89%	79,94%
Pelter Auto Overpelt	Belgique	100%	100%
Partenaires Produits et Services	France	100%	100%
Autodistribution Italia	Italie	55,94%	55,94%
Plateforme Technique Nationale Montajault	France	100%	100%
Port Marly Accessoires (PMA)	France	100%	100%
Ricauto	Italie	84,89%	79,94%
RM Distribution	France	100%	100%
Sarco	Italie	absorbé	79,94%
sarl Auto Contrôle	France	100%	100%
sarl FRA	France	100%	100%
Sarpi	Italie	84,89%	79,94%
SCI Lorat	France	100%	100%
SLPA	France	49,00%	49,00%
Top Car	Italie	84,89%	79,94%
Truck & Car Services	France	100%	100%
AD Poids Lourds Centre Ouest	France	100%	100%
Vallespir Auto Diffusion	France	100%	100%
Oscaro Holding SAS	France	82,50%	82,50%
Oscaro.com	France	82,50%	82,50%
Olcani	France	82,50%	82,50%
Oscarios Recambios	Espagne	82,50%	82,50%
3c.com	France	82,50%	82,50%
Geevers Auto Parts b.v.	Pays-Bas	100%	100%
Geevers Auto Parts België	Belgique	100%	100%
Discount Depot Autoteile	Allemagne	-	100%
Praefectus	Pays-Bas	100%	100%
Shadeservice Zuid	Pays-Bas	100%	100%
AD Autoparts	Belgique	100%	100%
Autovak	Belgique	100%	100%
2G Padauto	Italie	84,89%	79,94%
EUMA Parts	Espagne	75,00%	75,00%

Nom	Pays	% du capital détenu au 31 décembre 2023	% du capital détenu au 31 décembre 2022
EUMA Pro 2020	Espagne	75,00%	75,00%
AD Marina	Espagne	75,00%	75,00%
Regenauto	Espagne	75,00%	75,00%
Regenauto Equipos y Servicios	Espagne	75,00%	75,00%
Acumuladores Navarra	Espagne	75,00%	75,00%
Cida Auto Components	Italie	84,89%	79,94%
AD Levante Parts	Espagne	75,00%	75,00%
AD Marche	Italie	84,89%	79,94%
Auto Recambios Vilber	Espagne	75,00%	75,00%
Penalver	Espagne	75,00%	75,00%
Attrezzauto.com	Italie	84,89%	79,94%
France Distribution - Fradis	France	100%	100%
Sarat	Italie	76,40%	71,94%
Auto Industrial Basconia	Espagne	75,00%	-
Masanes	Espagne	75,00%	-
Recambios Egido	Espagne	66,00%	-
AD Parts SL	Espagne	24,64%	-
Mondial Pare Brise	France	-	100%
Loire Pare Brise	France	-	100%
Atlantique Pare Brise	France	-	100%

La participation moyenne du Groupe (utilisée pour le compte de résultat) dans Belron s'élevait à 50,20% en 2023 (50,01% en 2022). Voir note annexe 17. Le pourcentage utilisé pour consolider le résultat net de PHE est de 100% (voir note annexe 33 pour plus d'informations).

Les principales entités mises en équivalence sont la coentreprise Belron Group SA, TVH Global NV et Volkswagen D'leteren Finance SA/NV. Voir note annexe 17 pour des informations adéquates.

Note annexe 28 : Éléments éventuels et engagements

€m	2023	2022
Engagements d'acquisition d'actifs non-courants	40,8	116,5
Autres engagements importants:		
Engagements donnés	1,0	-
Engagements reçus	4,5	4,5

En 2022 et 2023, les engagements au titre d'acquisitions d'actifs non courants concernaient principalement des immobilisations corporelles dans le segment « Corporate et non alloué » et des engagements d'achat de véhicules d'occasion dans le segment D'leteren Automotive. Les autres engagements importants reçus concernent principalement des garanties reçues d'un entrepreneur dans le cadre d'un projet de construction dans le segment « Corporate et non alloué ».

Suite à la filialisation de l'activité D'leteren Automotive dans une nouvelle filiale détenue à 100% au 1er janvier 2021, D'leteren Group SA/NV a octroyé une garantie au Groupe VW en rapport avec les obligations de D'leteren Automotive en vertu des contrats d'importateurs. Cette garantie était limitée à trois ans (applicable jusqu'au 31 décembre 2023) et à un montant de €80m.

Dans le segment PHE, les actifs sont donnés en garantie pour le financement des obligations senior garanties et de l'accord de facilité de crédit renouvelable. Ces actifs comprennent principalement des participations dans des filiales PHE et des comptes bancaires.

Note annexe 29 : Transactions avec des parties liées

€m	2023	2022
Avec des entités ayant un contrôle conjoint ou une influence significative sur le Groupe:		
Montants des transactions réalisées durant l'exercice	0,9	0,7
Solde créditeur au 31 décembre	-	-
Avec des entités associées:		
Produits des activités ordinaires	-	-
Achats	-	-
Solde des créances commerciales au 31 décembre	-	-
Avec des filiales communes:		
Produits des activités ordinaires(*)	194,9	97,0
Achats(*)	-7,7	-10,8
Solde des créances commerciales au 31 décembre(*)	12,7	30,8
Avec les principaux dirigeants:		
Rémunération:		
Avantages à court terme	5,1	4,5
Avantages postérieurs à l'emploi	0,3	0,2
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Total des rémunérations	5,4	4,7
Montants des transactions réalisées durant l'exercice	-	-
Solde créditeur au 31 décembre	2,1	1,5
Avec d'autres parties liées :		
Montants des transactions réalisées durant l'exercice	0,2	0,3
Solde créditeur au 31 décembre	-	-

(*) En 2022 et 2023, par manque d'information, les chiffres du segment D'leteren Automotive ne comprennent que D'leteren Automotive SA et Wonderauto n.v., représentant la majorité de la transaction et des soldes du Groupe avec les coentreprises.

Le Groupe Nayarit (Nayarit Participations S.c.a., et Nicolas D'leteren) et le Groupe SPDG (s.a. de Participations et de Gestion, Reptid Commercial Corporation et Olivier Périer), agissant de concert suite à un accord portant sur l'exercice de leurs droits de vote en vue de mener une politique commune durable, détiennent ensemble 63,62% des droits de vote de la Société (voir note annexe 22).

En 2023, certains de ces actionnaires et/ou des entités liées à ces actionnaires ont réalisé des transactions commerciales avec la Société et/ou ses filiales. Ces transactions (d'un montant total de €1,1m) concernent la réparation automobile, la fourniture de pièces détachées et la vente de véhicules effectuées par la Société et facturées à ces parties.

Coentreprises

Se reporter à la note annexe 17 pour plus d'informations sur les coentreprises.

En 2023, les ventes aux coentreprises concernent principalement les ventes de véhicules neufs par le segment D'leteren Automotive à VDFin. Les achats concernent principalement l'achat de véhicules d'occasion par le segment D'leteren Automotive à VDFin (anciens véhicules de la flotte). Le solde des créances commerciales se rapporte principalement à VDFin.

Principaux dirigeants

Les principaux dirigeants comprennent les membres du Conseil d'Administration et les membres du Comité Exécutif de la Société (voir la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise).

En 2023, un total de 73.333 options ont été émises envers les principaux dirigeants (à des prix d'exercice de €185,17 et de €153,60 par option). La juste valeur totale de toutes les options sur actions offertes aux principaux dirigeants imputée au compte de résultat de 2023 s'élève à €2,6m. Pour plus d'informations sur la rémunération des principaux dirigeants, il convient de se référer au rapport de rémunération qui figure dans la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise.

En décembre 2023, des prêts octroyés par la Société aux membres du Comité Exécutif étaient en cours pour un montant total de €2,1m. Ces prêts ont été octroyés dans le contexte des plans d'options sur actions afin de permettre aux parties concernées de payer les impôts dus au moment de l'acceptation des options. Les prêts octroyés en 2023 ont été octroyés pour des périodes de 5 ou 3 ans avec des taux d'intérêt de respectivement 3,82% et 3,70%.

Note annexe 30 : Taux de change

Les comptes de résultats mensuels des entités ayant des transactions en devises étrangères sont convertis aux taux de change pertinents pour le mois en question. Chaque ligne de ces états financiers consolidés (à l'exclusion des éléments de l'état de la situation financière qui sont convertis au taux de clôture) est basée sur des taux de change moyens pondérés.

Les principaux taux de change utilisés sont les suivants :

Nombre d'euros pour une unité de devise étrangère	2023	2022
Taux de clôture		
GBP	1,15	1,13
USD	0,90	0,94
HKD	0,12	0,12
CNY	0,13	0,14
JPY	0,01	0,01
SGD	0,69	0,70
CHF	1,08	1,02
Taux moyen(1)		
GBP	1,15	1,17
USD	0,90	0,95
HKD	0,12	0,12
CNY	0,13	0,14
JPY	0,01	0,01
SGD	0,69	0,69
CHF	1,03	1,00

(1) Taux de change moyen effectif pour le résultat attribuable aux porteurs de capitaux propres.

Note annexe 31 : Prestations fournies par le commissaire aux comptes

L'audit externe est réalisé par KPMG Réviseurs d'Entreprises, représentée par Axel Jorion, dont le mandat expire à l'Assemblée générale de 2026.

€m	2023	2022
Missions d'audit	**6,7**	**4,7**
KPMG en Belgique	1,3	1,2
Autres cabinets du réseau KPMG	5,4	3,5
Autres missions	**0,2**	**0,5**
KPMG en Belgique	0,1	0,1
Autres cabinets du réseau KPMG	0,1	0,4
Missions fournies par le Commissaire et son réseau	**6,9**	**5,2**

Note annexe 32 : Contrats de location

Locations en tant que preneur

Le Groupe loue des bâtiments, des magasins, des véhicules n'appartenant pas à la flotte et d'autres immobilisations corporelles. Le Groupe loue également des équipements informatiques pour lesquels aucun droit d'utilisation et aucune dette de location n'ont été comptabilisés étant donné que ces locations sont des locations à court terme et/ou des locations d'actifs de faible valeur.

Le droit d'utilisation associé à des biens immobiliers loués qui ne relèvent pas de la définition d'immeubles de placement est présenté dans les immobilisations corporelles.

Les droits d'utilisation comptabilisés en vertu de la norme IFRS 16 sont présentés ci-dessous.

€m	Biens immobiliers	Installations et équipements	Total
Au 1 janvier 2023	**189,3**	**41,7**	**231,0**
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises	6,9	-	6,9
Amortissements de la période	-52,3	-29,1	-81,4
Entrées	121,4	51,6	173,0
Sorties	-3,1	-5,9	-9,0
Autres	2,6	1,2	3,8
Au 31 décembre 2023	**264,8**	**59,5**	**324,3**

L'augmentation de la valeur comptable nette des droits d'utilisation des actifs au cours de la période résulte principalement de :

- la comptabilisation des droits d'utilisation des actifs suite aux acquisitions réalisées en 2023 dans le segment D'Ieteren Automotive ;
- la comptabilisation de droits d'utilisation des actifs supplémentaires précédemment non comptabilisés dans le segment D'Ieteren Automotive, et ;
- la comptabilisation des droits d'utilisation des actifs comptabilisés dans le cadre de nouveaux projets immobiliers chez D'Ieteren Immo.

Certains contrats de location de biens immobiliers contiennent des options de prolongation exerçables par le Groupe. Le Groupe évalue à la date de prise d'effet du contrat de location s'il est raisonnablement certain d'exercer les options de prolongation. Le Groupe réévalue s'il est raisonnablement certain d'exercer ladite option quand survient un événement significatif ou une modification importante des circonstances relevant de son contrôle. L'impact sur la dette de location résultant de l'exercice des options de prolongation n'est pas considéré comme significatif à l'échelle du Groupe.

Le montant total des dépenses liées aux contrats de location à court terme et aux contrats de location d'actifs de faible valeur n'est pas considéré comme significatif pour le Groupe et n'est pas présenté séparément.

Contrats de location en tant que bailleur

Le Groupe loue ses immeubles de placement (détenus dans le segment « Corporate et non alloué »). Tous les contrats de location sont classés comme des contrats de location simple d'un point de vue du bailleur, car ils ne transfèrent pas en substance tous les risques et avantages liés à la propriété des actifs. Les produits locatifs comptabilisés par le Groupe en 2023 s'élèvent à €6,6m (2022 : €5,1m).

Le tableau suivant expose une analyse des échéances des paiements au titre de la location, montrant les paiements au titre de la location non actualisés à recevoir après la date de clôture.

€m	2023			2022		
	Immeubles de placement	Autres biens, installations et équipements	Total	Immeubles de placement	Autres biens, installations et équipements	Total
À un an au plus	5,5	-	5,5	4,9	-	4,9
À plus d'un an et moins de cinq ans	18,0	-	18,0	18,3	-	18,3
À plus de cinq ans	5,8	-	5,8	5,3	-	5,3
Total	**29,3**	**-**	**29,3**	**28,5**	**-**	**28,5**

Les produits, charges, droits et obligations découlant des contrats de location des immeubles de placement ne sont pas considérés comme significatifs pour le Groupe et, par conséquent, ces contrats ne font pas l'objet d'une description générale.

Le Groupe n'intervient pas en tant que bailleur dans le cadre de contrats de location-financement.

Note annexe 33 : Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle

PHE

En octobre 2022, suite à la conclusion de l'acquisition de Parts Holding Europe, des investisseurs minoritaires, dont la direction et plusieurs partenaires et distributeurs indépendants, ont investi aux côtés de D'Ieteren Group dans la société de portefeuille de PHE, jusqu'à une participation combinée d'environ 9%, dans la même proportion entre actions ordinaires et actions préférentielles. Le Groupe a accordé à des investisseurs minoritaires des options de vente sur les actions ordinaires, préférentielles et « ratchet » représentant le capital de la société de portefeuille de PHE, arrivant à échéance fin 2026. Le prix d'exercice de ces options de vente est reflété comme un passif à la ligne « Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle » de l'état consolidé de la situation financière.

Les options de vente sur les actions ordinaires et préférentielles sont évaluées à leur juste valeur (sur la base d'un multiple d'EBITDA de PHE à la fin de 2026) et un passif est comptabilisé pour un montant égal à la valeur actualisée du montant de trésorerie que le Groupe pourrait être tenu de payer. L'estimation des justes valeurs nécessite un jugement et des estimations significatifs de la part de la direction, notamment en ce qui concerne la valeur d'entreprise projetée, les multiples de l'EBITDA et les taux d'actualisation. À l'origine, ce passif est comptabilisé en contrepartie des capitaux propres et les réévaluations ultérieures (dues aux changements de la juste valeur du sous-jacent et au détricotage de l'actualisation) sont également comptabilisées en contrepartie des capitaux propres. Le Groupe détient des options d'achat associées, qui entrent dans le champ d'application de la norme IFRS 9 « Instruments financiers », évaluées à la juste valeur via le compte de résultat et classées au niveau 3 de la hiérarchie de la juste valeur (voir note annexe 18). Au 31 décembre 2022 et au 31 décembre 2023, la juste valeur des options d'achat s'élève à zéro, les prix d'exercice sous-jacents correspondant à la juste valeur des actions ordinaires et préférentielles sous-jacentes.

Les actions « ratchet » accordées par le Groupe aux principaux dirigeants de PHE dans le cadre du plan de participation au capital des membres de la direction (voir note annexe 9) sont traitées comme des paiements fondés sur des actions réglées en trésorerie dans le cadre de la norme IFRS 2. Le Groupe comptabilise donc dans le compte de résultat la juste valeur des actions gratuites attribuées à la direction sur la période d'acquisition des droits (soit un an à compter de la date d'attribution), avec une augmentation correspondante du passif. Avant et après la période d'acquisition, la variation de la juste valeur du passif est comptabilisée en résultat. Au 31 décembre 2023, le Groupe a comptabilisé une charge liée aux paiements fondés sur des actions de -€26,6m (-€2,2m au cours de la période précédente), avec une augmentation correspondante du passif.

Au 31 décembre 2023, la valeur comptable des options de vente accordées par le Groupe aux participations ne donnant pas le contrôle au niveau de la société de portefeuille de PHE s'élève à €175,3m (€137,4m au 31 décembre 2022) et est présentée à la ligne « Options de vente accordées aux participations ne donnant pas le contrôle ».

Le Groupe applique la méthode de l'acquisition anticipée selon laquelle les participations ne donnant pas le contrôle sont décomptabilisées lorsque le passif lié à l'option de vente est comptabilisé, car les participations faisant l'objet des options de vente sont considérées comme ayant déjà été acquises par le Groupe. Les profits et les pertes attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle sont donc présentés comme attribuables au Groupe, à la fois dans l'état consolidé de la situation financière, dans le compte de résultat consolidé et dans l'état consolidé du résultat global.

La variation de -€20,7m présentée dans l'état des variations des capitaux propres en 2023 comprend entre autres -€3,8m de variation de la juste valeur des options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle avec des participations minoritaires dans certaines filiales directes et indirectes de PHE et la variation ultérieure de la juste valeur des options de vente sur les actions ordinaires et les actions préférentielles (-€11,1m).

Les participations des actionnaires ne détenant pas le contrôle et détenant des options de vente étant entièrement comptabilisées comme passif dans l'état consolidé de la situation financière, il n'y aura aucune attribution du résultat net aux participations ne donnant pas le contrôle soumises aux options de vente, et 100% des profits et pertes de PHE sont attribuables au Groupe. Le résultat net attribuable aux actions préférentielles détenues par les participations ne donnant pas le contrôle n'est pas significatif et n'est donc pas présenté comme attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle.

Dans le segment PHE, la ligne « Options de vente accordées aux participations ne donnant pas le contrôle » dans les passifs à court terme comprend également €116,4m d'options de vente accordées par PHE aux actionnaires ne détenant pas le contrôle avec des participations minoritaires dans certaines de ses filiales directes et indirectes.

D'Ieteren Automotive

Dans le cadre d'acquisitions récentes, des options de vente ont été accordées à des participations minoritaires (les options d'achat correspondantes étant détenues par le Groupe). La juste valeur des options de vente s'élève à €8,8m et a été comptabilisée comme un passif dans l'état consolidé de la situation financière, avec un mouvement correspondant dans les capitaux propres, inclus dans la ligne « Options de vente – mouvement de la période » dans l'état consolidé des variations des capitaux propres.

Note annexe 34 : Événements postérieurs à la date de clôture

Le 23 janvier 2024, PHE a annoncé avoir refinancé ses €580m d'obligations senior garanties venant à échéance en juillet 2025 et ses €380m d'obligations senior garanties à taux variable venant à échéance en juillet 2027 par l'émission d'un nouvel emprunt à terme (Term Loan B) de €960m avec une maturité de 7 ans (janvier 2031). Le nouvel emprunt en euros de €960m a été alloué avec succès et la transaction a été clôturée en février 2024. Le nouvel emprunt porte un taux d'intérêt de Euribor de + 375 points de base.

Aucune autre transaction significative n'a eu lieu entre la date de clôture et la date où a été autorisée la publication de ces états financiers consolidés.

Note annexe 35 : Méthodes comptables

Les principales méthodes comptables appliquées lors de la préparation de ces états financiers consolidés sont exposées ci-dessous. Ces méthodes ont été appliquées uniformément à l'ensemble des exercices présentés, sauf indication contraire.

Les nouvelles normes et les amendements aux normes qui doivent impérativement être appliqués à compter de l'exercice comptable du Groupe commençant le 1er janvier 2023 sont énumérés ci-dessous :

- IFRS 17 Contrats d'assurance (publiée le 18 mai 2017) ; y compris les amendements à IFRS 17 (publiés le 25 juin 2020 – adoptés par l'Union européenne) ;
- Amendements à la norme IFRS 17 Contrats d'assurance : application initiale des normes IFRS 17 et IFRS 9 – Informations comparatives (publiés le 9 décembre 2021 – adoptés par l'Union européenne) ;
- Amendements à l'IAS 12 Impôts sur le résultat : Impôt différé lié aux actifs et passifs découlant d'une transaction unique (publiés le 7 mai 2021 – adoptés par l'Union européenne) ;
- Amendements à l'IAS 1 Présentation des états financiers et à l'IFRS Practice Statement 2 : Information à fournir sur les méthodes comptables (publiés le 12 février 2021 – adoptés par l'Union européenne) ;
- Amendements à l'IAS 8 Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs : Définition des estimations comptables (publiés le 12 février 2021 – adoptés par l'Union européenne) ;
- Amendements à l'IAS 12 Impôts sur le résultat : Réforme fiscale internationale – Introduction des règles du modèle du deuxième pilier (avec effet immédiat, les informations à fournir sont requises pour les exercices commençant à partir du 1er janvier 2023 - adoptés par l'Union européenne).

Ces nouvelles normes n'ont pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe. Pour plus d'informations sur l'impact de la législation du deuxième pilier sur le Groupe, voir la note annexe 3.

Les normes, amendements aux normes existantes et interprétations publiés par l'IASB, mais qui ne sont pas encore d'application en 2023 n'ont pas été adoptés de manière anticipée par le Groupe.

Ils sont énumérés ci-dessous :

- Amendements à l'IAS 1 Présentation des états financiers : Classification des passifs comme courants ou non courants et des passifs non courants assortis de covenants (applicables à compter du 1er janvier 2024) ;
- Amendements à la norme IFRS 16 Contrats de location : Passif locatif dans le cadre d'une cession-bail (applicables à compter du 1er janvier 2024) ;
- Amendements à l'IAS 7 État des flux de trésorerie et l'IFRS 7 Instruments financiers : Informations à fournir : Accords de financement de fournisseurs (applicables à partir du 1er janvier 2024 - sous réserve d'adoption par l'Union européenne).
- Amendements à l'IAS 21 Effets des variations des cours des monnaies étrangères : Manque d'échangeabilité (applicables à partir du 1er janvier 2025 – sous réserve d'adoption par l'Union européenne)

Les amendements ne devraient pas avoir d'incidence importante sur les états financiers consolidés du Groupe.

PRINCIPES DE CONSOLIDATION

Filiales

Les filiales, c'est-à-dire les entités dans lesquelles le Groupe a, directement ou indirectement, une participation supérieure à la moitié des droits de vote ou est en mesure de pouvoir exercer un contrôle sur les opérations, sont consolidées. Le Groupe contrôle une entité lorsqu'il a droit à des bénéfices variables par son implication dans l'entité et qu'il a la possibilité d'affecter ces bénéfices au travers du pouvoir qu'il détient sur celle-ci. Les filiales sont consolidées à partir du moment où le contrôle est transféré au Groupe, et ne sont plus consolidées à partir du moment où ce contrôle cesse. Toutes les transactions entre sociétés du Groupe ainsi que tous les gains et pertes non réalisés y afférents sont éliminés lors du processus de consolidation.

Les transactions avec les actionnaires ne détenant pas le contrôle et ne conduisant pas à une perte de contrôle sont comptabilisées comme des transactions de capitaux propres.

Entreprises associées et coentreprises

Les entreprises associées sont toutes les entités dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable, mais qu'il ne contrôle pas, ou dans lesquelles il dispose d'un contrôle conjoint sur les politiques financières et opérationnelles. Une coentreprise est un partenariat dans lequel le Groupe exerce un contrôle conjoint, en vertu duquel le Groupe a des droits sur l'actif net de l'entreprise, plutôt que des droits sur ses actifs et obligations au titre de ses passifs. Les investissements dans les entreprises associées et coentreprises

sont comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence. Les investissements sont comptabilisés initialement à leur coût (coûts de transaction compris) et la valeur comptable est augmentée ou diminuée afin de reconnaître, après la date d'acquisition et jusqu'à la date à laquelle l'influence notable cesse, la part de l'investisseur dans les profits et les pertes et les autres éléments du résultat global de l'entreprise détenue. L'investissement du Groupe dans les entreprises associées comprend également le goodwill d'acquisition.

La part du Groupe dans le résultat des entreprises associées représente la part du Groupe dans le résultat après impôts des entreprises associées. Les profits et les pertes résultant de transactions entre le Groupe et les entreprises associées sont éliminés à hauteur de la participation du Groupe dans ces entreprises associées. Les gains non réalisés résultant de transactions entre le Groupe et les entreprises associées sont aussi éliminés selon le même principe ; les pertes non réalisées sont également éliminées sauf si la transaction fournit des indications d'une dépréciation de l'actif transféré.

Perte de valeur d'entreprises associées et de coentreprises

Le Groupe détermine à chaque date de clôture s'il existe une preuve objective que l'investissement dans l'entité mise en équivalence s'est déprécié. Si tel est le cas, le Groupe calcule le montant de la perte de valeur comme étant la différence entre la valeur recouvrable (soit la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de la vente) de l'entreprise associée ou de la coentreprise et sa valeur comptable, et comptabilise ce montant dans la rubrique « Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence » du compte de résultat.

CONVERSION DES DEVISES ÉTRANGÈRES

La consolidation du Groupe est réalisée en euros. Les comptes de résultats des entités étrangères sont convertis en euros aux cours de change moyens pondérés de la période, et les états de la situation financière au taux de clôture prévalant à la date de ces mêmes états (à l'exception de chaque composante des capitaux propres qui est convertie aux cours de change prévalant à la date de la transaction). Le goodwill et les ajustements à la juste valeur des actifs et passifs provenant de l'acquisition d'une entité étrangère sont traités comme des actifs et des passifs de cette entité étrangère et convertis au cours de clôture. La réserve de conversion, comptabilisée dans les autres éléments du résultat global (sauf dans la mesure où différence de conversion est allouée aux participations ne donnant pas le contrôle), inclut les différences de change générées par la conversion des éléments du compte de résultat à un taux de change différent du taux de clôture, ainsi que les différences générées par la conversion du montant des capitaux propres à l'ouverture à un taux de change différent du taux de clôture.

Les postes monétaires qui sont à recevoir ou à payer dans le cadre d'une activité à l'étranger, dont le règlement n'est ni planifié ni susceptible de se produire dans un avenir prévisible, font, pour l'essentiel, partie de l'investissement net du Groupe dans cette activité à l'étranger. Les différences de change résultant d'un poste monétaire faisant partie de l'investissement net du Groupe dans une activité à l'étranger sont comptabilisées initialement dans les autres éléments du résultat global et reclassées des capitaux propres vers le résultat lors de la cession de l'investissement net.

Les transactions en monnaie étrangère sont comptabilisées au cours de change en vigueur à la date de la transaction. Les gains et pertes résultant du règlement de ces transactions et de la conversion des actifs et des passifs monétaires libellés en devises étrangères sont pris en compte de résultat (ou comptabilisés dans les autres éléments du résultat global s'ils sont liés à des instruments de capitaux propres désignés à la juste valeur via les autres éléments du résultat global).

Lors de la cession d'une entité étrangère, les gains et pertes accumulés dans les autres éléments du résultat global sont inclus dans le compte de résultat.

REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES ET GOODWILL

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés en appliquant la méthode de l'acquisition à la date d'acquisition, c'est-à-dire la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Pour chaque regroupement d'entreprises, le Groupe évalue la participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise soit à la juste valeur, soit à la part proportionnelle dans les actifs nets identifiables de l'entreprise acquise. La contrepartie transférée ne comprend pas les montants liés au règlement de relations préexistantes. Ces montants sont généralement comptabilisés dans le compte de résultat.

L'excédent du total de la contrepartie transférée et du montant comptabilisé de la participation ne donnant pas le contrôle dans le montant net comptabilisé des actifs identifiables de l'entreprise acquise et des passifs repris constitue un goodwill et est comptabilisé en tant qu'actif. Dans le cas où cet excédent est négatif, il est immédiatement comptabilisé en résultat. Après la comptabilisation initiale, le goodwill est évalué à son coût, diminué du cumul des pertes de valeur. Toute contrepartie éventuelle due est comptabilisée à sa juste valeur à la date d'acquisition. Si la contrepartie éventuelle est présentée en capitaux propres, elle n'est pas réévaluée et son règlement ultérieur est comptabilisé en capitaux propres. Dans le cas contraire, les variations ultérieures de la juste valeur sont comptabilisées en résultat. Les coûts d'acquisition encourus, autres que ceux associés à l'émission de titres d'emprunt ou de capitaux propres que le Groupe contracte dans le cadre d'un regroupement d'entreprises, sont passés en charge au moment où ils sont encourus.

Aux fins des tests de dépréciation, le goodwill acquis dans un regroupement d'entreprises est affecté à chacune des unités génératrices de trésorerie ou à chacun des groupes d'unités génératrices de trésorerie qui devraient bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises. Chaque unité ou groupe d'unités auquel le goodwill est affecté représente le niveau le plus bas de l'entité auquel le goodwill fait l'objet d'un suivi à des fins de gestion interne.

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Une immobilisation incorporelle est évaluée à son coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Les contrats clients et les marques acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition.

Les accords SaaS (Software-as-a-service) sont des contrats de service qui donnent au Groupe le droit d'accéder aux logiciels d'application de fournisseurs dans le cloud pendant

la durée du contrat. Par conséquent, le Groupe n'obtient généralement pas d'immobilisation incorporelle logicielle à la date de début du contrat. Le droit d'accéder à l'avenir au logiciel du fournisseur ne donne généralement pas au client, à la date de début du contrat, le pouvoir d'obtenir les avantages économiques futurs découlant du logiciel lui-même et ne restreint pas l'accès des tiers à ces avantages. Les coûts encourus pour le développement d'un code logiciel qui améliore ou modifie, ou crée des capacités supplémentaires pour les systèmes existants sur site et qui répond à la définition et aux critères de comptabilisation d'une immobilisation incorporelle sont comptabilisés comme des immobilisations incorporelles logicielles.

Le mode d'amortissement utilisé doit refléter le rythme selon lequel l'entité prévoit de consommer les avantages économiques futurs liés à l'actif. Les immobilisations incorporelles ayant une durée d'utilité finie sont généralement amorties linéairement sur leur durée d'utilité. Les durées d'utilité estimées sont comprises entre 2 et 21 ans.

Les marques pour lesquelles des entrées nettes de trésorerie sont attendues sur une période limitée sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité résiduelle, estimée à 5 ans au plus. Les périodes d'amortissement sont réévaluées annuellement.

Les marques qui ont des durées d'utilité indéterminées sont celles pour lesquelles, grâce aux efforts marketing consentis, à la publicité faite et à l'absence de facteurs susceptibles d'entraîner leur obsolescence, il n'existe aucune limite prévisible à la période pendant laquelle ces actifs sont appelés à générer des entrées nettes de trésorerie pour le Groupe. Elles ne sont par conséquent pas amorties mais soumises annuellement à des tests de dépréciation.

Toute immobilisation incorporelle ayant une durée d'utilité finie ou indéterminée et pour laquelle il existe une indication de dépréciation fait l'objet d'une évaluation et, le cas échéant, voit sa valeur comptable ramenée immédiatement à sa valeur recouvrable. Les pertes de valeur sont comptabilisées dans le compte de résultat consolidé.

Les dépenses relatives aux immobilisations incorporelles générées en interne qui ne satisfont pas aux conditions de capitalisation des normes IFRS sont comptabilisées en compte de résultat consolidé au moment où elles sont engagées. Les dépenses ultérieures relatives aux immobilisations incorporelles capitalisées ne sont portées à l'actif que si elles augmentent les avantages économiques futurs associés à l'immobilisation spécifique correspondante. Toutes les autres dépenses sont passées en charge au moment où elles sont engagées.

Les pertes de valeur comptabilisées sur les unités génératrices de trésorerie sont allouées de manière à d'abord réduire la valeur comptable de l'éventuel goodwill alloué à l'unité génératrice de trésorerie et ensuite réduire la valeur comptable des autres actifs de l'unité au prorata de ceux-ci.

IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Une immobilisation corporelle est comptabilisée à son coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Le coût comprend le prix d'achat (y compris les droits de douane et les taxes non remboursables, après déduction des remises et rabais), ainsi que tous les coûts directement attribuables au transfert de l'actif jusqu'à son lieu d'exploitation et à sa mise en état nécessaire pour qu'il puisse fonctionner. Le cas échéant, le coût comprend également l'estimation initiale du coût relatif au démantèlement et à l'enlèvement de l'immobilisation et à la remise en état du site sur lequel elle est située.

Dans le cas d'immobilisations construites par le Groupe, les coûts comprennent le coût des matériaux, le coût de la main-d'œuvre directe, l'estimation initiale, le cas échéant, des coûts de démantèlement et d'enlèvement de l'immobilisation et de remise en état du site sur lequel elle est située, ainsi qu'une proportion adéquate des frais généraux de production s'ils sont directement imputables. Les gains ou pertes réalisés lors de la cession d'une immobilisation corporelle sont comptabilisés en compte de résultat.

Le montant amortissable est réparti de manière linéaire sur sa durée d'utilité. Les terrains ne font pas l'objet d'amortissements. Les principales durées d'amortissement sont les suivantes :

- Immeubles : de 40 à 50 ans ;
- Immobilisations corporelles : de 3 à 15 ans ;
- Équipement informatique : de 2 à 7 ans.

Les valeurs résiduelles et les durées d'utilité sont revues et ajustées si nécessaire à chaque date de clôture.

Lorsque la valeur comptable d'une immobilisation corporelle est plus élevée que la valeur recouvrable estimée de cette immobilisation, celle-ci est ramenée immédiatement à sa valeur recouvrable.

Les coûts ultérieurs sont inclus dans la valeur comptable de l'actif ou comptabilisés comme un actif distinct, seulement s'il est probable que les avantages économique futurs associés à ces éléments iront au Groupe et si le coût de cet actif peut être évalué de manière fiable. La valeur comptable des éléments remplacés est décomptabilisée. Tous les coûts de réparation et de maintenance sont comptabilisés dans le compte de résultat durant l'exercice pendant lequel ils sont encourus.

Preneur

Au début d'un contrat, le Groupe évalue s'il s'agit ou non d'un contrat de location.

En tant que preneur, le Groupe comptabilise un droit d'utilisation d'actifs et des dettes de location à la date de prise d'effet du contrat de location.

La dette de location est initialement évaluée à la valeur actuelle des paiements au titre de la location qui ne sont pas payés à la date de prise d'effet, actualisée en utilisant le taux d'intérêt implicite dans le contrat ou, si ce taux ne peut être facilement déterminé, le taux d'emprunt marginal du Groupe à cette date. En général, le Groupe utilise son taux d'emprunt marginal comme taux d'actualisation.

Le Groupe détermine son taux d'emprunt marginal par référence au taux d'intérêt qu'il devrait payer pour emprunter pour une durée similaire, et avec un degré de sécurité similaire, les fonds nécessaires pour obtenir un actif de valeur similaire au droit d'utilisation dans un environnement économique similaire.

Le Groupe a appliqué son jugement pour déterminer la durée de location pour certains contrats de location dans lesquels il est preneur et contenant des options de reconduction. L'évaluation de la certitude raisonnable que le Groupe exerce une telle option a un effet sur la durée de location, ce qui affecte le montant des dettes de location et le droit d'utilisation des actifs comptabilisé.

La dette de location est évaluée au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif et est réévaluée lors de toute modification des paiements de loyer futurs découlant d'un changement d'index ou de taux ou si le Groupe réévalue son intention d'exercer une option d'achat, de prolongation ou de résiliation.

En cas de réévaluation de la dette de location, l'ajustement correspondant est effectué à la valeur comptable du droit d'utilisation ou est enregistré en compte de résultat si la valeur comptable du droit d'utilisation a été réduite à zéro.

Le droit d'utilisation des actifs qui ne relèvent pas de la définition des immeubles de placement est présenté dans les « immobilisations corporelles » dans l'état de la situation financière, sur la même ligne que les actifs de même nature qu'il détient en propre. Les dettes de location sont présentées dans les « prêts et emprunts » dans l'état de la situation financière.

Le Groupe a recours à la simplification pratique par laquelle les contrats de location à court terme (maximum 12 mois) et les contrats de location d'actifs de faible valeur ne sont pas comptabilisés comme des droits d'utilisation et des dettes de location et pour comptabiliser les paiements au titre de la location associés à ces contrats de location en charges de manière linéaire sur la durée du contrat.

Bailleur

Lorsque le Groupe agit en tant que bailleur, il détermine au début du contrat si celui-ci est un contrat de location-financement ou un contrat de location simple.

Afin de pouvoir classer tous les contrats de location, le Groupe évalue globalement si le contrat transfère la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif sous-jacent. Si tel est le cas, le contrat est un contrat de location-financement ; dans le cas contraire, il s'agit d'un contrat de location simple. Dans le cadre de cette évaluation, le Groupe tient compte de certains indicateurs : il examinera par exemple si le contrat couvre la majeure partie de la durée de vie économique de l'actif sous-jacent.

Dans de rares situations où le Groupe agit en tant que bailleur intermédiaire, il comptabilise séparément ses intérêts dans le contrat de location principal et dans le contrat de sous-location. Il détermine la classification d'un contrat de sous-location en faisant référence au droit d'utilisation de l'actif découlant du contrat de location principal, et pas à l'actif sous-jacent.

IMMEUBLES DE PLACEMENT

Les immeubles de placement sont évalués à leur coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Ils sont amortis de manière linéaire sur leur durée d'utilité. Les durées d'utilité estimées sont comprises entre 40 et 50 ans.

STOCKS

Les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation. Le coût des stocks comprend tous les coûts d'acquisition, coûts de transformation et autres coûts encourus pour amener les stocks à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent. Les éléments non fongibles, tels que les véhicules neufs et d'occasion, sont valorisés sur la base d'une identification spécifique de leurs coûts individuels. Les autres éléments sont valorisés en utilisant la méthode du premier entré – premier sorti ou celle du coût moyen pondéré. Lorsque les stocks sont vendus, la valeur comptable de ces stocks est comptabilisée en charges sur la période au cours de laquelle les produits correspondants sont comptabilisés. Les dépréciations et les pertes sont comptabilisées en charges sur la période au cours de laquelle elles se produisent. Les reprises de dépréciation sont comptabilisées comme des réductions du montant des stocks comptabilisées en charges sur la période au cours de laquelle les reprises interviennent.

AVANTAGES DU PERSONNEL

Les avantages à court terme pour le personnel sont inscrits en charges au moment où le service connexe est fourni. Un passif est comptabilisé pour le montant qui devrait être payé si le Groupe a une obligation actuelle, légale ou implicite, de payer ce montant en raison des services passés rendus par l'employé et si l'obligation peut être estimée de façon fiable. En cas de modification, de réduction ou de liquidation d'un régime à prestations définies, une entreprise utilise désormais des hypothèses actuarielles actualisées pour déterminer son service actuel et son intérêt net pour la période. Par ailleurs, l'effet du plafonnement de l'actif est ignoré lors du calcul des gains ou pertes d'une liquidation du régime et est traité séparément dans les autres éléments du résultat global.

Il existe, dans le Groupe, différents régimes de pension complémentaires à cotisations définies et à prestations définies. Ces régimes sont dans la plupart des cas couverts par des fonds de pension ou des assurances. Le niveau de financement minimum de ces régimes est défini par des réglementations nationales (voir note annexe 10).

Les engagements en matière de contributions aux *régimes de pension à cotisations définies* sont inscrits en charges au moment où le service connexe est fourni. Les cotisations payées d'avance sont comptabilisées à l'actif dans la mesure où ce paiement d'avance aboutit à une diminution des paiements futurs ou à un remboursement en trésorerie.

Les engagements du Groupe dans le cadre des *régimes de pension à prestations définies* ainsi que les coûts afférents font l'objet, au moins annuellement, d'une valorisation actuarielle réalisée par des actuaires indépendants (selon la méthode des « unités de crédit projetées »). Pour calculer la valeur actuelle des avantages économiques, il est tenu compte de toutes les exigences de financement minimales applicables. La valeur actuelle de l'obligation au titre de prestations définies est déterminée en actualisant les futures sorties de trésorerie estimées au taux de rendement du marché des obligations de sociétés de première qualité qui sont émises dans la devise dans laquelle les prestations seront payées et qui ont une échéance proche de celle de l'obligation de pension afférente. Les écarts actuariels sont comptabilisés dans leur intégralité dans la période au cours de laquelle ils sont constatés. Ils sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global. Le coût des services passés est comptabilisé en charges à la première des dates suivantes : a) lorsque la modification ou la réduction du régime a lieu ; et b) lorsque l'entité comptabilise les frais de restructuration ou les indemnités de licenciement afférents. Le Groupe

détermine la charge (le produit) d'intérêt nette sur le passif (l'actif) net au titre des prestations définies pour la période en appliquant le taux d'actualisation utilisé pour évaluer l'obligation au titre des prestations définies au début de la période annuelle au passif (actif) net au titre des prestations définies, en tenant compte de toute variation du passif (actif) net au titre des prestations définies au cours la période résultant des cotisations et paiements des prestations. Les charges d'intérêt nettes et autres charges liées aux régimes à prestations définies sont comptabilisées en compte de résultat. Les engagements concernant les avantages à long terme du personnel comptabilisés dans l'état de la situation financière représentent la valeur actuelle des obligations au titre des prestations définies, après déduction de la juste valeur des actifs de ces régimes. L'actif résultant de ce calcul est limité à la valeur actuelle des remboursements et des réductions des cotisations futures au régime.

INSTRUMENTS FINANCIERS HORS DÉRIVÉS

Le Groupe comptabilise initialement les prêts et créances ainsi que les titres de dette à la date à laquelle ils sont émis. Tous les autres actifs et passifs financiers sont initialement comptabilisés lorsque l'entité devient contractuellement liée à l'instrument.

Un actif financier (sauf s'il s'agit d'une créance commerciale sans composante de financement significative) ou un passif financier est initialement évalué à la juste valeur à laquelle sont ajoutés, pour les éléments qui ne sont pas désignés à la juste valeur par le biais du compte de résultat, les coûts de transaction qui sont directement imputables à son acquisition ou émission. Une créance commerciale sans composante de financement significative est initialement évaluée au prix de transaction.

Le Groupe décomptabilise un actif financier lorsque les droits contractuels aux flux de trésorerie de cet actif expirent, ou lorsqu'il transfère ces droits via une transaction au travers de laquelle la quasi-totalité des risques et avantages liés à la propriété de l'actif financier est transférée, ou lorsqu'il ne transfère ni ne conserve la quasi-totalité des risques et avantages et ne conserve pas de contrôle sur l'actif transféré. Le Groupe décomptabilise un passif financier lorsqu'il se trouve déchargé de ses obligations contractuelles, ou que celles-ci sont annulées, expirent ou sont substantiellement modifiées.

Les actifs et passifs financiers sont compensés et présentés sur une base nette dans l'état consolidé de la situation financière seulement si le Groupe dispose d'un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants et qu'il a l'intention soit de les régler sur une base nette, soit de réaliser l'actif et de régler le passif simultanément.

Le Groupe classe ses actifs financiers selon les catégories suivantes lors de la comptabilisation initiale : au coût amorti, à la juste valeur via les autres éléments du résultat global ou à la juste valeur par le biais du compte de résultat. La direction détermine la classification des actifs financiers lors de la comptabilisation initiale en se basant sur a) le modèle économique dans lequel l'actif financier est détenu, et b) l'évaluation visant à déterminer si des flux de trésorerie contractuels sont uniquement des paiements de principal et d'intérêts (voir ci-dessous). Les actifs financiers ne sont pas reclassés après leur comptabilisation initiale sauf si le Groupe change son modèle économique pour la gestion des actifs financiers, auquel cas tous les actifs financiers concernés sont reclassés le premier jour du premier exercice qui suit le changement de modèle économique.

Évaluation du modèle économique

Le Groupe évalue l'objectif du modèle économique dans lequel un actif financier est détenu au niveau du portefeuille, car cette méthode reflète mieux la manière dont l'entreprise est gérée et dont les informations sont fournies à la direction. Les informations en question incluent les politiques et objectifs déclarés pour le portefeuille et le fonctionnement de ces politiques dans la pratique. Celles-ci indiquent notamment si la stratégie de la direction se concentre sur l'acquisition d'un produit d'intérêts contractuel, le maintien d'un profil de taux d'intérêt particulier, la correspondance entre la durée des actifs financiers et la durée de tout passif connexe ou des sorties futures de trésorerie attendues ou la réalisation de flux de trésorerie par la vente des actifs.

Évaluation visant à déterminer si les flux de trésorerie contractuels sont uniquement des paiements de principal et d'intérêts

Pour évaluer si les flux de trésorerie contractuels sont uniquement des paiements de principal et d'intérêts, le Groupe tient compte des clauses contractuelles de l'instrument. Cela implique de déterminer si l'actif financier contient une clause contractuelle qui pourrait changer le calendrier ou le montant des flux de trésorerie contractuels de manière à ce qu'ils ne répondent plus à cette condition. Aux fins de cette évaluation, le « principal » est défini comme la juste valeur de l'actif financier lors de la comptabilisation initiale. Les « intérêts » sont définis comme la contrepartie pour la valeur temps de l'argent et pour le risque de crédit associé au montant du principal restant dû pendant une période donnée et pour d'autres risques et coûts de base liés aux crédits, ainsi qu'une marge.

Un actif financier est évalué au coût amorti s'il répond aux deux conditions suivantes et n'est pas désigné à la juste valeur par le biais du compte de résultat :

- il est détenu dans un modèle économique dont l'objectif est de détenir des actifs pour encaisser des flux de trésorerie contractuels ; et
- ses conditions contractuelles donnent lieu, à des dates spécifiques, à des flux de trésorerie qui sont uniquement des paiements de principal et d'intérêts sur le principal restant dû.

Un investissement par endettement est évalué à la juste valeur via les autres éléments du résultat global s'il répond aux deux conditions suivantes et n'est pas désigné à la juste valeur par le biais du compte de résultat :

- il est détenu dans un modèle économique dont l'objectif est atteint à la fois par l'encaissement de flux de trésorerie contractuels et par la vente d'actifs financiers ; et
- ses conditions contractuelles donnent lieu, à des dates spécifiques, à des flux de trésorerie qui sont uniquement des paiements de principal et d'intérêts sur le principal restant dû.

Lors de la comptabilisation initiale d'un investissement en capitaux propres qui n'est pas détenu à des fins de transaction, le Groupe peut choisir irrévocablement de présenter les variations ultérieures de la juste valeur de l'investissement dans les autres éléments du résultat global. Ce choix est fait au cas par cas pour chaque investissement.

Tous les actifs financiers non classés comme évalués au coût amorti ou à la juste valeur via les autres éléments du résultat global comme décrit ci-avant sont évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat, y compris tous les actifs financiers dérivés.

Évaluation ultérieure d'actifs financiers :

- Les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat sont ensuite évalués à la juste valeur. Les gains et pertes nets, y compris tout produit d'intérêt ou revenu de dividende, sont comptabilisés dans le compte de résultat, à l'exception des dérivés désignés comme instruments de couverture.
- Les actifs financiers au coût amorti sont ensuite évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Les pertes de valeur sont déduites du coût amorti. Le produit d'intérêts, les gains et pertes de change et les pertes de valeur sont comptabilisés dans le compte de résultat. Les gains et pertes lors de la décomptabilisation sont comptabilisés dans le compte de résultat.
- Les investissements par endettement évalués à la juste valeur via les autres éléments du résultat global sont ensuite évalués à la juste valeur. Le produit d'intérêts calculé via la méthode du taux d'intérêt effectif, les gains et pertes de change et les pertes de valeur sont comptabilisés dans le compte de résultat. Les autres gains et pertes nets sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global. Lors de la décomptabilisation, les gains et pertes accumulés dans les autres éléments du résultat global sont reclassés dans le compte de résultat.
- Les investissements en capitaux propres évalués à la juste valeur via les autres éléments du résultat global sont ensuite évalués à la juste valeur. Les dividendes sont comptabilisés en tant que produits dans le compte de résultat sauf si le dividende représente clairement un recouvrement d'une partie du coût de l'investissement. Les autres gains et pertes sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global et ne sont jamais reclassés dans le compte de résultat.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie comprend les fonds en caisse et les dépôts à vue, à l'exclusion des liquidités bloquées ou restreintes détenues par le Groupe. Les équivalents de trésorerie sont des placements à court terme (maximum 3 mois), très liquides, qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de variation de valeur. La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont classés et évalués au coût amorti.

Passifs financiers

Un passif financier est classé comme à la juste valeur via le compte de résultat s'il est classé comme étant détenu à des fins de transaction, s'il s'agit d'un instrument dérivé ou s'il est qualifié de tel lors de la comptabilisation initiale. Les passifs financiers évalués à la juste valeur via le compte de résultat (hormis les instruments de couverture) sont évalués à la juste valeur et les gains et pertes nets, y compris toute charge d'intérêts, sont comptabilisés dans le compte de résultat. Les autres passifs financiers (hormis les options de vente aux actionnaires minoritaires) sont ensuite évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. La charge d'intérêts et les gains et pertes de change sont comptabilisés dans le compte de résultat. Les gains et pertes lors de la décomptabilisation sont comptabilisés dans le compte de résultat.

Capitaux propres

Les actions ordinaires sont comptabilisées dans les capitaux propres. Les coûts supplémentaires directement attribuables à l'émission d'actions ordinaires ou d'options sur actions sont déduits des capitaux propres, nets d'impôts.

Lorsque la société (ou ses filiales) rachète ses propres instruments de capitaux propres, ils sont déduits des capitaux propres en tant qu'actions propres. Lorsque ces instruments sont cédés, toute compensation reçue est comptabilisée en capitaux propres.

Les dividendes aux détenteurs d'instruments de capitaux propres proposés ou déclarés après la date de clôture ne sont pas comptabilisés en tant que passif à cette date ; ils sont présentés dans les capitaux propres.

INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Les dérivés sont utilisés comme instruments de couverture dans le cadre du financement et de la gestion des risques financiers du Groupe.

Les activités du Groupe l'exposent aux risques financiers liés aux variations des taux de change et des taux d'intérêt. Le Groupe utilise des contrats de change à terme, des swaps de taux d'intérêt, des swaps de taux d'intérêt entre devises et des options pour couvrir ces risques. Le Groupe n'utilise pas de produits dérivés dans un but spéculatif. Cependant, certaines transactions sur dérivés, bien que constituant des couvertures au sens économique, ne répondent pas aux critères spécifiques de la norme IAS 39 permettant d'appliquer la comptabilité de couverture.

En dépit de l'introduction de la norme IFRS 9, le Groupe continue d'appliquer la comptabilité de couverture en vertu de la norme IAS 39 (qui constitue une option en vertu de la norme IFRS 9).

Les dérivés sont comptabilisés initialement et ultérieurement à leur juste valeur. Tous les coûts directement imputables à la transaction sont comptabilisés dans le compte de résultat lorsqu'ils sont encourus.

Couverture des flux de trésorerie

Les variations de la juste valeur des instruments financiers dérivés qui sont désignés comme couverture de flux de trésorerie futurs, et répondant aux tests d'efficacité, sont directement comptabilisés dans les autres éléments du résultat global et la partie inefficace est immédiatement prise en résultat. L'impact fiscal cumulé lié à la variation nette de la juste valeur des instruments de couverture est inclus séparément dans les bénéfices non distribués. Si la couverture des flux de trésorerie se rapporte à un engagement ferme ou si la transaction sous-jacente prévue donne lieu à la comptabilisation d'un actif ou d'un passif, alors, au moment de la comptabilisation de l'actif ou du passif, les gains ou pertes générés par le dérivé, qui ont été préalablement comptabilisés dans les autres éléments du résultat global, sont inclus dans l'évaluation initiale de l'actif ou du passif. Pour les couvertures dont le sous-jacent ne donne pas lieu à la comptabilisation d'un passif ou d'un actif, les montants préalablement comptabilisés dans les autres éléments du résultat global sont pris en résultat au moment où le sous-jacent affecte le résultat.

Couverture de juste valeur

Pour les couvertures efficaces de juste valeur, la valeur du sous-jacent est ajustée sur la base des variations de la juste valeur de la couverture, avec une contrepartie dans le compte de résultat. Les gains et pertes résultant de la réévaluation du dérivé ou, pour des produits

non dérivés, de la composante en devise étrangère de sa valeur comptable, sont comptabilisés dans le compte de résultat.

La comptabilité de couverture s'arrête lorsque l'instrument de couverture arrive à échéance, est vendu, est clôturé, est exercé ou ne répond plus aux critères de comptabilité de couverture. Dans le cas d'une couverture de flux de trésorerie, les gains ou pertes cumulés comptabilisés dans les autres éléments du résultat global sont transférés en compte de résultat au même moment où le sous-jacent impacte le compte de résultat. Si l'opération initialement prévue n'est plus attendue, les gains ou pertes cumulés sont immédiatement repris en compte de résultat.

OPTIONS DE VENTE ACCORDÉES AUX ACTIONNAIRES NE DÉTENANT PAS LE CONTRÔLE

Le Groupe s'est engagé à acquérir les participations minoritaires détenues par des tiers, si ces derniers souhaitent exercer leurs options de vente. Le prix d'exercice de ces options de vente accordées aux participations ne donnant pas le contrôle est reflété comme un passif dans l'état consolidé de la situation financière. En contrepartie, un débit est comptabilisé dans les capitaux propres lors de la comptabilisation initiale de la réduction de valeur sur les participations ne donnant pas le contrôle et est présenté en déduction des capitaux propres (les participations ne donnant pas le contrôle étant déjà entièrement décomptabilisées à l'origine). Les prix d'exercice des options de vente accordées aux participations ne donnant pas le contrôle correspondent à la valeur actuelle de la contrepartie en espèces que le Groupe pourrait être tenu de payer si les tiers souhaitaient exercer leurs options de vente ou si le Groupe souhaitait exercer les options d'achat qui y sont associées. Les réévaluations ultérieures de ce passif sont réalisées par le biais de réserves.

ACTIFS NON COURANTS (OU GROUPES DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS) DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE ET ACTIVITÉS ABANDONNÉES

Les actifs non courants (ou groupes destinés à être cédés comprenant des actifs et des passifs) sont classés dans les actifs détenus en vue de la vente lorsque leur valeur comptable est recouvrée principalement par une vente et que la vente est considérée comme hautement probable. Ils sont comptabilisés à la valeur la plus faible entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Une fois classées comme détenues en vue de la vente, les immobilisations incorporelles et corporelles ne font plus l'objet d'un amortissement ou d'une dépréciation.

Une activité abandonnée est une composante de l'activité du Groupe qui représente une ligne d'activité ou zone géographique d'activité majeure et distincte, qui a été cédée ou qui est classée comme détenue en vue de la vente, et qui est présentée sur une ligne distincte dans le compte de résultat. Lorsqu'une activité est classée comme abandonnée, les données comparatives du compte de résultat et de l'état consolidé du résultat global sont présentées comme si l'activité avait été abandonnée depuis le début de l'année de comparaison.

PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES ISSUS DES CONTRATS AVEC LES CLIENTS

Les produits sont évalués sur la base de la contrepartie spécifiée dans un contrat avec un client. Le Groupe comptabilise des produits lorsqu'il transfère le contrôle sur un bien ou un service à un client.

Dans le segment D'Ieteren Automotive, le Groupe génère principalement des produits des activités ordinaires au travers de la vente de véhicules neufs aux concessions indépendantes et aux utilisateurs finaux, de la vente de véhicules d'occasion aux utilisateurs finaux, de la vente de pièces de rechange et d'accessoires, et de prestations de service après-vente. En vendant des véhicules ou des pièces de rechange à des concessionnaires indépendants ou à des utilisateurs finaux, le Groupe satisfait à ses obligations de performance et comptabilise les produits des activités ordinaires à un moment précis, lorsque le contrôle des biens est transféré aux clients. Étant donné que le Groupe établit des factures pour les clients au moment de satisfaire à ses obligations de performance, le droit à une contrepartie financière devient immédiatement inconditionnel et est par conséquent comptabilisé en créances. Une garantie légale de 2 ans s'applique sur la vente de véhicules neufs aux clients, qui correspond à la garantie légale que l'usine octroie au segment D'Ieteren Automotive. Cette garantie ne représente donc pas une obligation de performance distincte.

Le Groupe offre aux clients la possibilité de conclure des contrats d'entretien à l'achat d'un véhicule neuf. La durée de ces contrats varie de 3 à 12 ans. Ce type de contrat représente une obligation de performance distincte et ne doit pas être combiné à la vente d'un véhicule neuf. Dans le cadre de tels arrangements, le Groupe transfère le bénéfice des services d'entretien aux clients lorsqu'il accomplit une prestation, et satisfait par conséquent à son obligation de performance au fil du temps. Le Groupe comptabilise les produits des activités ordinaires au fil du temps en estimant la survenance des obligations de performance à l'aide de données historiques et de prévisions de revenus. Les produits des activités ordinaires comptabilisés conformément à la méthode du pourcentage de réalisation sont par conséquent raisonnablement estimés en utilisant des courbes de coûts et des données historiques.

La différence entre la contrepartie reçue des clients finaux et les coûts encourus au fil du temps pour satisfaire à l'obligation de performance représente les passifs liés aux contrats au sens de la norme IFRS 15. Étant donné que les montants des passifs liés aux contrats ne sont pas considérés comme significatifs à l'échelle du Groupe par rapport au chiffre d'affaires total, ils n'ont pas été présentés dans une ligne distincte de l'état consolidé de la situation financière.

Dans le cadre de la prestation d'autres services de réparation ou d'entretien pour des utilisateurs finaux, le Groupe comptabilise les produits des activités ordinaires au fil du temps s'ils sont jugés significatifs. Le produit des activités ordinaires à comptabiliser au fil du temps pour les autres services de réparation ou d'entretien n'était pas significatif à la date de clôture.

Dans tous les canaux de vente du segment Moleskine, le produit des activités ordinaires est comptabilisé à un moment précis, dès que le contrôle des biens est transféré aux clients (c'est-à-dire lorsque le bien est physiquement livré au client final).

Dans le segment PHE, les produits des activités ordinaires proviennent principalement de la vente de pièces détachées à des distributeurs indépendants et à des clients. Des contreparties variables sont parfois associées aux contrats avec les clients, telles que des primes de fidélité et des remises de fin d'année. Ces contreparties variables sont estimées par le Groupe sur la base des spécificités du contrat et de l'expérience passée et sont incluses dans les prix de transaction. Le Groupe joue aussi parfois le rôle d'agent dans la vente de pièces détachées et d'équipements aux clients. Dans ces cas, le Groupe comptabilise en produits le montant net entre le prix de transaction payé par les clients et le montant facturé par le fournisseur pour les biens sous-jacents. Pour déterminer si le Groupe joue le rôle de principal ou d'agent, le Groupe examine s'il contrôle le bien sous-jacent et s'il assume la responsabilité de l'exécution des contrats avant la livraison des biens au client final.

VENTILATION DES PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES ISSUS DES CONTRATS AVEC LES CLIENTS

Lors de la sélection des catégories à utiliser pour ventiler les produits des activités ordinaires issus des contrats conclus avec des clients, la direction a examiné de quelle manière les informations concernant les produits des activités ordinaires du Groupe sont présentées à d'autres fins, notamment dans les communiqués de presse et dans les informations présentées au principal décideur opérationnel. Il a également évalué de quelle manière la nature, le montant, le timing et les incertitudes relatifs aux produits des activités ordinaires et aux flux de trésorerie sont affectés par des facteurs économiques. Voir la note annexe 5 pour de plus amples informations sur la ventilation des produits des activités ordinaires.

PRODUITS FINANCIERS ET CHARGES FINANCIÈRES

Les produits financiers et les charges financières incluent les produits d'intérêts, les charges d'intérêts, les revenus de dividendes et les gains et pertes nets sur actifs financiers et passifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat. Les produits et charges d'intérêts sont comptabilisés en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Le « taux d'intérêt effectif » est le taux qui actualise les entrées ou sorties de trésorerie futures estimées sur la durée d'utilité attendue de l'instrument financier de manière à obtenir exactement :

- la valeur comptable brute de l'actif financier ; ou
- le coût amorti du passif financier.

Pour calculer les produits et charges d'intérêts, le taux d'intérêt effectif est appliqué à la valeur comptable brute de l'actif (si l'actif n'est pas déprécié) ou au coût amorti du passif. Toutefois, pour les actifs financiers qui ont subi une dépréciation ultérieurement à la comptabilisation initiale, un produit d'intérêts est calculé en appliquant le taux d'intérêt effectif au coût amorti de l'actif financier. Si l'actif n'est plus déprécié, le calcul du produit d'intérêts revient à la base brute.

Le revenu de dividende est comptabilisé dans le compte de résultat à la date à laquelle le droit du Groupe de percevoir le paiement est établi.

PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

Les paiements fondés sur des actions sont effectués dans le cadre de plans d'options sur actions accordés au personnel (« ESOP ») ou de plans de participation au capital des membres de la direction (« MRP »).

Conformément à la norme IFRS 2, le coût des paiements fondés sur des actions correspond à la juste valeur des actions gratuites ou des options accordées et est comptabilisé dans le compte de résultat sur la période d'acquisition des droits d'exercice. Pour les paiements fondés sur des actions réglées en instruments de capitaux propres, le coût est pris en résultat, avec une augmentation correspondante des capitaux propres. Pour les paiements fondés sur des actions réglées en trésorerie, qui sont les plans pour lesquels le Groupe peut être tenu de régler en espèces plutôt qu'en instruments de capitaux propres, un passif est comptabilisé.

IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

L'impôt sur le résultat comprend les impôts exigibles et les impôts différés. Il est comptabilisé dans le compte de résultat à moins qu'il ne relève d'un regroupement d'entreprises ou d'éléments comptabilisés directement dans les capitaux propres ou les autres éléments du résultat global.

Les *impôts exigibles* de l'exercice et des exercices précédents sont comptabilisés en tant que passifs tant qu'ils ne sont pas réglés. Le montant de passifs ou d'actifs d'impôts exigibles correspond à la meilleure estimation du montant d'impôt à payer ou à recevoir qui reflète l'incertitude liée aux impôts sur le résultat. Les impôts exigibles sont évalués en utilisant des taux d'imposition adoptés ou quasiment adoptés à la date de clôture. Si le montant déjà payé au titre de l'exercice et des exercices précédents excède le montant dû pour ces exercices, l'excédent est comptabilisé en tant qu'actif. L'avantage lié à une perte fiscale qui peut être reportée rétrospectivement pour recouvrer l'impôt exigible d'un exercice antérieur est comptabilisé en tant qu'actif. La direction évalue périodiquement les positions prises dans les déclarations fiscales concernant des situations pour lesquelles les règles fiscales applicables sont sujettes à interprétation. Les actifs et passifs d'impôts exigibles sont compensés seulement si les conditions suivantes sont remplies :

- l'entité dispose d'un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants comptabilisés ; et
- l'entité a l'intention soit de régler sur une base nette, soit de réaliser l'actif et de régler le passif simultanément..

Les *impôts différés* sont calculés selon la méthode du report variable sur les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs à des fins d'information financière et les montants utilisés à des fins fiscales (comme le report de pertes fiscales non utilisées).

Les impôts différés ne sont pas comptabilisés pour :

- – les différences temporelles lors de la comptabilisation initiale d'actifs ou de passifs dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui n'affecte ni la comptabilité ni les bénéfices ou pertes imposables ;
- – les différences temporelles liées à des investissements dans des filiales, des sociétés associées et des partenariats dans la mesure où le Groupe est capable de contrôler

le moment où ces différences temporelles s'inverseront et où il est probable qu'elles ne s'inverseront pas dans un avenir prévisible ; et

- – les différences temporelles imposables survenant lors de la comptabilisation initiale du goodwill.

Le montant des impôts différés comptabilisé est fonction de la manière dont la valeur comptable des actifs et passifs sera probablement recouvrée ou réglée, en utilisant les taux d'imposition adoptés ou quasiment adoptés à la date de clôture. Un actif d'impôt différé n'est comptabilisé que dans la mesure où il est probable qu'il existera des bénéfices imposables futurs sur lesquels les pertes fiscales et les crédits d'impôt non utilisés pourront être imputés. Les bénéfices imposables futurs sont déterminés sur la base du renversement des différences temporelles imposables pertinentes. Si le montant des différences temporelles imposables est insuffisant pour comptabiliser un actif d'impôt différé dans son intégralité, alors les bénéfices imposables futurs, ajustés en fonction des renversements de différences temporelles existantes, sont pris en compte.

Les actifs d'impôts différés sont diminués dans la mesure où il n'est plus probable que l'avantage fiscal y relatif se réalise. Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés lorsqu'il existe un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs d'impôts exigibles avec les passifs d'impôts exigibles lorsque les actifs et les passifs d'impôts différés se rapportent à des impôts sur le résultat prélevés par la même administration fiscale, soit sur la même entité imposable, soit sur différentes entités imposables qui ont l'intention de régler le solde sur une base nette.

PERTE DE VALEUR D'ACTIFS FINANCIERS NON DÉRIVÉS

Le Groupe comptabilise des provisions pour réduction de valeur pour les pertes de crédit attendues (ECL) sur les actifs financiers évalués au coût amorti, les investissements par endettement évalués à la juste valeur via les autres éléments du résultat global et les actifs liés aux contrats. Le Groupe évalue les provisions pour réduction de valeur à un montant égal aux pertes de crédit attendues sur la durée de vie, sauf pour les titres de dette qui sont déterminés pour avoir un risque de crédit faible (par ex. le risque de défaillance survenant sur la durée de vie attendue de l'instrument financier) à la date de clôture et les autres titres de dette et soldes bancaires pour lesquels le risque de crédit n'a pas augmenté de manière significative depuis la comptabilisation initiale, qui sont évalués à des pertes de crédit attendues de 12 mois. Les provisions pour réduction de valeur pour les créances commerciales et actifs liés aux contrats sont toujours évaluées à un montant égal aux pertes de crédit attendues pour la durée de vie.

Le Groupe considère qu'un titre de dette est assorti d'un risque de crédit faible quand sa notation de risque de crédit est équivalente à la définition universelle de la note « investment grade ».

Le Groupe se base sur l'hypothèse que le risque de crédit d'un actif financier a augmenté de manière significative s'il est en souffrance depuis plus de 30 jours.

Quand il s'agit de déterminer si le risque de crédit d'un actif financier a augmenté de manière significative depuis la comptabilisation initiale et lors de l'estimation des pertes de crédit attendues, le Groupe tient compte d'informations raisonnables et valables qui sont pertinentes et disponibles sans devoir engager un coût ou un effort excessif. Il s'agit d'informations et d'analyses à la fois quantitatives et qualitatives, fondées sur l'expérience historique du groupe et sur une évaluation éclairée du crédit, qui comprennent des informations prospectives. Un actif financier est considéré en défaut quand il est peu probable que le débiteur s'acquitte intégralement de son obligation de crédit.

Les pertes de crédit attendues sur la durée de vie sont les pertes de crédit attendues qui résultent de possibles événements de défaillance pendant la durée de vie attendue d'un instrument financier. Les pertes de crédit attendues à 12 mois sont la partie des pertes de crédit attendues qui résultent d'événements de défaillance susceptibles de se produire dans les 12 mois qui suivent la date de clôture (ou dans une période plus courte si la durée de vie de l'instrument est inférieure à 12 mois). La période maximale considérée lors de l'estimation des pertes de crédit attendues est la période contractuelle maximale pendant laquelle le Groupe est exposé au risque de crédit.

Les pertes de crédit attendues sont une estimation pondérée en fonction des probabilités des pertes de crédit, évaluées comme étant la valeur actuelle de tous les déficits de trésorerie (la différence entre les flux de trésorerie attendus dans l'entité conformément au contrat et les flux de trésorerie que le Groupe s'attend à recevoir). Les pertes de crédit attendues sont actualisées au taux d'intérêt effectif de l'actif financier.

À chaque date de clôture, le Groupe évalue si les actifs financiers comptabilisés au coût amorti et les titres de dette comptabilisés à la juste valeur via les autres éléments du résultat global sont dépréciés. Un actif financier est déprécié quand un ou plusieurs événements ayant un impact préjudiciable sur les flux de trésorerie futurs estimés de l'actif financier sont survenus. Les preuves qu'un actif financier est déprécié incluent les données observables suivantes :

- difficulté financière importante du débiteur ;
- rupture de contrat, telle que l'inexécution ;
- probabilité que le débiteur fasse faillite ou subisse une autre réorganisation financière ;
- disparition d'un marché actif pour le titre en raison de difficultés financières.

Les provisions pour réduction de valeur relatives aux actifs financiers évalués au coût amorti sont déduites de la valeur comptable brute des actifs.

La valeur comptable brute d'un actif financier est annulée quand le Groupe ne s'attend pas raisonnablement à recouvrer un actif financier dans son intégralité ou d'en recouvrer une partie.

PERTE DE VALEUR D'ACTIFS NON FINANCIERS

À chaque date de clôture, le Groupe revoit la valeur comptable de ses actifs non financiers (autres que les immeubles de placement comptabilisés à leur juste valeur, le cas échéant, les stocks et les actifs d'impôts différés) pour déterminer s'il y a une indication de perte de valeur. Si tel est le cas, la valeur recouvrable de l'actif est estimée.

Le goodwill est soumis à un test de dépréciation sur une base annuelle ou plus souvent si des évènements ou des changements de circonstances indiquent une perte de valeur potentielle.

La valeur recouvrable d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie est le montant le plus élevé entre sa valeur d'utilité et sa juste valeur diminuée des coûts de la vente. La valeur d'utilité est basée sur les futurs flux de trésorerie estimés, actualisés à leur valeur actuelle en utilisant le taux d'actualisation avant impôts qui reflète les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent et les risques spécifiques à l'actif ou à l'unité génératrice de trésorerie.

Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie dépasse sa valeur recouvrable. Les pertes de valeur sont comptabilisées en compte de résultat. Elles sont allouées de manière à d'abord réduire la valeur comptable de l'éventuel goodwill alloué à l'unité génératrice de trésorerie et ensuite réduire la valeur comptable des autres actifs de l'unité au prorata de ceux-ci.

Une perte de valeur au titre du goodwill n'est jamais reprise. Pour les autres actifs, une perte de valeur est reprise uniquement dans la mesure où la valeur comptable de l'actif ne dépasse pas la valeur comptable qui aurait été déterminée, nette de dépréciation ou d'amortissement, si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée.

Rapport du commissaire à l'assemblée générale de D'Ieteren Group SA sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2023

Dans le cadre du contrôle légal des comptes consolidés de D'Ieteren Group SA (la «Société») et de ses filiales (conjointement « le Groupe »), nous vous présentons notre rapport du commissaire. Celui-ci inclut notre rapport sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, ainsi que les autres obligations légales et réglementaires. Le tout constitue un ensemble et est inséparable.

Nous avons été nommés en tant que commissaire par l'assemblée générale du 25 mai 2023, conformément à la proposition de l'organe d'administration émise sur recommandation du comité d'audit et sur présentation du conseil d'entreprise. Notre mandat de commissaire vient à échéance à la date de l'assemblée générale délibérant sur les comptes annuels clôturés au 31 décembre 2025. Nous avons exercé le contrôle légal des comptes consolidés du Groupe durant 10 exercices consécutifs.

Rapport sur les comptes consolidés

Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle légal des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, établis conformément aux normes comptables IFRS émises par l'International Accounting Standards Board et telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique. Ces comptes consolidés comprennent l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2023, ainsi que le compte de résultats consolidé, l'état consolidé du résultat global, l'état consolidé des variations des capitaux propres et un tableau des flux de trésorerie consolidé de l'exercice clos à cette date, ainsi que des annexes contenant des méthodes comptables matérielles et d'autres informations explicatives. Le total de l'état consolidé de la situation financière s'élève à 7.208,2 millions d'EUR et le compte de résultats consolidé se solde par un bénéfice de l'exercice de 510,3 millions d'EUR.

À notre avis, ces comptes consolidés donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2023, ainsi que de ses résultats consolidés et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes comptables IFRS émises par l'International Accounting Standards Board et telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

KPMG Bedrijfsrevisoren - KPMG Réviseurs d'Entreprises, a Belgian BV/SRL and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.
Document Classification: KPMG Public

Siège:
Luchthaven Brussel Nationaal 1K
B-1930 Zaventem

KPMG Bedrijfsrevisoren - KPMG
Réviseurs d'Entreprises (NV/SRL
Numéro d'entreprise 0419.122.548
TVA: BE 0419.122.548
RPM Bruxelles
IBAN : BE 90 0018 4771 0358
BIC : GEBABEBB

Fondement de l'opinion sans réserve

Nous avons effectué notre audit selon les Normes internationales d'audit (ISA) telles qu'applicables en Belgique. Par ailleurs, nous avons appliqué les normes internationales d'audit approuvées par l'IAASB et applicables à la présente clôture et non encore approuvées au niveau national. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités du commissaire relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport. Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui s'appliquent à l'audit des comptes consolidés en Belgique, en ce compris celles concernant l'indépendance.

Nous avons obtenu de l'organe d'administration et des préposés de la Société, les explications et informations requises pour notre audit.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Points clés de l'audit

Les points clés de l'audit sont les points qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants lors de l'audit des comptes consolidés de la période en cours. Ces points ont été traités dans le contexte de notre audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et lors de la formation de notre opinion sur ceux-ci. Nous n'exprimons pas une opinion distincte sur ces points.

Valorisation du goodwill et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée de l'unité génératrice de trésorerie Moleskine

Nous référons aux annexes 12 « Goodwill » et 13 « Immobilisations incorporelles » des comptes consolidés.

- Description

Conformément aux dispositions de la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », le Groupe a réalisé un test de perte de valeur de son unité génératrice de trésorerie Moleskine (l'« UGT »), qui comprend le goodwill et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée. Le test de perte de valeur, basé sur le calcul de la valeur d'utilité, a été effectué pour s'assurer que la valeur comptable des actifs de l'UGT n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable, à savoir la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de vente et la valeur d'utilité.

Sur la base des résultats du test de perte de valeur réalisé pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, aucune réduction de valeur complémentaire n'a été comptabilisée sur le goodwill et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée de Moleskine.

Nous avons identifié la valorisation de l'unité génératrice de trésorerie « Moleskine » comme un point clé d'audit en raison de l'importance de la valeur d'acquisition du goodwill et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, ainsi qu'en raison de l'importance des jugements et des estimations nécessaires à l'identification d'une perte de valeur éventuelle, donnant lieu à un risque d'erreur ou de partialité de la part de la direction. De plus, la modification de ces hypothèses clés pourrait avoir une incidence financière importante.

- Nos procédures d'audit

Assistés de nos spécialistes en évaluation, nous avons effectué les diligences suivantes :

- s'informer auprès de la direction des hypothèses clés utilisées pour le test de perte de valeur (projections de flux de trésorerie futurs, taux d'actualisation et taux de croissance de l'année terminale) et évaluer le caractère raisonnable de ces hypothèses;
- comparer les prévisions de flux de trésorerie futurs utilisées par la direction pour le test de perte de valeur avec le budget approuvé par le conseil d'administration;
- évaluer le caractère raisonnable des prévisions actuelles en comparant les hypothèses et paramètres clés (en particulier le taux d'actualisation, le taux de croissance prévu et le taux d'inflation) avec les résultats historiques, les prévisions économiques et industrielles et les données de planification interne;
- évaluer la méthodologie retenue par la direction dans le cadre de son test de perte de valeur, sur base des exigences de la norme comptable en vigueur (*IAS 36 Dépréciation d'Actifs*);
- tester l'exactitude mathématique du modèle de flux de trésorerie actualisés;
- effectuer une analyse de sensibilité axée sur le taux d'actualisation et les flux de trésorerie prévisionnels utilisés par le Groupe, pour évaluer les changements qui résulteraient en une conclusion différente et s'il y avait des indications de partialité de la part de la direction dans le choix de ces hypothèses;
- évaluer l'information fournie dans les annexes des comptes consolidés.

Evaluation de la quote-part du Groupe D'Ieteren dans le résultat de Belron Group SA ("Belron" ou "le Composant")

Nous nous référons à l'annexe 17 « Entités mises en équivalence » des comptes consolidés.

- Description

Depuis 2018, Belron est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence du fait du contrôle conjoint partagé entre la Société et un investisseur tiers.

Un des sujets les plus importants dans le cadre de notre audit des comptes consolidés du Groupe D'Ieteren pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 a été l'évaluation de la quote-part du Groupe D'Ieteren dans le résultat de Belron.

La quote-part du Groupe D'Ieteren dans le résultat de Belron peut être affectée de façon significative par l'estimation relative aux traitements fiscaux incertains.

Ce sujet (« le Sujet ») a été considéré comme un point clé de l'audit pour l'exercice clos au 31 décembre 2023 pour les raisons suivantes :

- l'interprétation erronée des lois et règlements fiscaux spécifiques à chaque pays pourrait entraîner des dettes fiscales, intérêts et amendes additionnels pouvant engendrer des décaissements importants au cours des prochaines années;
- l'évaluation du dénouement probable des traitements fiscaux incertains de Belron requiert beaucoup de jugement et est sujette à un risque de partialité de la part de l'organe d'administration de Belron.

- Nos procédures d'audit

Nous avons effectué les diligences suivantes:

- demander à l'auditeur de Belron ("l'Auditeur du Composant") de réaliser un audit de l'information financière de Belron pour l'exercice clos au 31 décembre 2023, en conformité avec nos instructions;
- mettre en oeuvre, avec la collaboration de l'Auditeur du Composant, des procédures d'évaluation des risques et revoir la stratégie générale d'audit et le programme de travail de l'Auditeur du Composant;
- revoir la documentation d'audit de l'Auditeur du Composant (y compris les analyses effectuées par les spécialistes fiscaux mandatés par l'auditeur du Composant) et évaluer si l'Auditeur du Composant a conçu et mis en place des mesures appropriées pour répondre au Sujet identifié. En particulier, nous avons évalué le caractère adéquat des procédures d'audit mises en œuvre, des éléments probants recueillis et des conclusions de l'Auditeur du Composant en ce qui concerne le processus en place au sein de Belron pour identifier, évaluer et mesurer l'impact financier potentiel des positions fiscales incertaines, et les indications potentielles de partialité dans le cadre de ces estimations ;
- évaluer le caractère correct de la détermination et de la comptabilisation de la quote-part du Groupe D'Ieteren dans le résultat de Belron et des informations incluses dans les annexes des comptes consolidés.

Allocation du prix d'acquisition de Parts Holding Europe (« PHE »)

Nous nous référons à l'annexe 26 « Regroupement d'entreprises » des comptes consolidés.

- Description

Le 4 août 2022, le Groupe a finalisé l'acquisition d'une participation de Parts Holding Europe (« PHE ») pour un montant total de 571 million d'euros.

Conformément à la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises », à la date d'acquisition de PHE, les justes valeurs sont attribuées aux actifs et passifs identifiables de PHE (« l'affectation du prix d'achat »). Toute différence positive entre le prix payé et la part du Groupe dans la juste valeur des actifs nets identifiables acquis constitue le goodwill. La juste valeur des actifs et passifs identifiables est évaluée conformément à la norme IFRS 13 « Évaluation de la juste valeur ».

L'allocation du prix d'acquisition a été finalisée dans un délai d'un an à compter de la date d'acquisition, à la suite de quoi les immobilisations incorporelles (marques et contrats clients) ont augmenté de 495,6 millions d'euros pour atteindre une juste valeur de 807,3 millions d'euros.

Nous avons considéré l'évaluation de la juste valeur des immobilisations incorporelles identifiées dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition comme un point clé de l'audit en raison de leur importance. En outre, cette allocation du prix d'acquisition nécessite l'exercice de jugement pour déterminer les différentes hypothèses utilisées pour estimer la juste valeur de ces immobilisations incorporelles.

- Nos procédures d'audit

Avec la participation de nos spécialistes en évaluation, nos procédures ont consisté en :

- l'examen de la convention d'acquisition et d'autres documents pertinents tels que les rapports de due diligence ;
- l'évaluation du caractère approprié du traitement comptable de la transaction et des contrats afférents sur la base des normes comptables pertinentes, en particulier les exigences des normes comptables applicables (IFRS 13 « Évaluation de la juste valeur » et IFRS 3 Regroupements d'entreprises) ;
- l'évaluation de la compétence, de l'objectivité et des capacités des experts engagés par la direction pour déterminer la juste valeur des immobilisations incorporelles acquises ;
- la remise en question de l'identification des immobilisations incorporelles acquises dans le cadre de la transaction ainsi que du caractère approprié des hypothèses clés utilisées dans la détermination de leur juste valeur et de la méthodologie adoptée par la direction et par l'expert engagé par la direction;
- l'évaluation de l'exactitude mathématique des calculs;

Rapport du commissaire à l'assemblée générale de D'Ieteren Group SA sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2023

- l'évaluation de l'adéquation des informations fournies dans les états financiers consolidés.

Responsabilités de l'organe d'administration relatives à l'établissement des comptes consolidés

L'organe d'administration est responsable de l'établissement des comptes consolidés donnant une image fidèle conformément aux normes comptables IFRS émises par l'International Accounting Standards Board et telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique, ainsi que du contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à l'organe d'administration d'évaluer la capacité du Groupe à poursuivre son exploitation, de fournir, le cas échéant, des informations relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si l'organe d'administration a l'intention de mettre le Groupe en liquidation ou de cesser ses activités ou s'il ne peut envisager une autre solution alternative réaliste.

Responsabilités du commissaire relatives à l'audit des comptes consolidés

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et d'émettre un rapport du commissaire contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes ISA permettra de toujours détecter toute anomalie significative existante. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes consolidés prennent en se fondant sur ceux-ci.

Lors de l'exécution de notre contrôle, nous respectons le cadre légal, réglementaire et normatif qui s'applique à l'audit des comptes consolidés en Belgique. L'étendue du contrôle légal des comptes consolidés ne comprend pas d'assurance quant à la viabilité future du Groupe ni quant à l'efficience ou l'efficacité avec laquelle l'organe d'administration a mené ou mènera les affaires du Groupe. Nos responsabilités relatives à l'application par l'organe d'administration du principe comptable de continuité d'exploitation sont décrites ci-après.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes ISA et tout au long de celui-ci, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique. En outre:

- nous identifions et évaluons les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définissons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et recueillons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- nous prenons connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du Groupe;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par l'organe d'administration, de même que des informations les concernant fournies par ce dernier;
- nous concluons quant au caractère approprié de l'application par l'organe d'administration du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité du Groupe à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport du commissaire sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants recueillis jusqu'à la date de notre rapport du commissaire. Cependant, des situations ou événements futurs pourraient conduire le Groupe à cesser son exploitation;
- nous apprécions la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des comptes consolidés et évaluons si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents d'une manière telle qu'ils en donnent une image fidèle;
- nous recueillons des éléments probants suffisants et appropriés concernant les informations financières des entités ou activités du Groupe pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Nous sommes responsables de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit au niveau du groupe. Nous assumons l'entière responsabilité de l'opinion d'audit.

Nous communiquons au comité d'audit notamment l'étendue des travaux d'audit et le calendrier de réalisation prévus, ainsi que les constatations importantes relevées lors de notre audit, y compris toute faiblesse significative dans le contrôle interne.

Rapport du commissaire à l'assemblée générale de D'Ieteren Group SA sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2023

Nous fournissons également au comité d'audit une déclaration précisant que nous nous sommes conformés aux règles déontologiques pertinentes concernant l'indépendance, et leur communiquons, le cas échéant, toutes les relations et les autres facteurs qui peuvent raisonnablement être considérés comme susceptibles d'avoir une incidence sur notre indépendance ainsi que les éventuelles mesures de sauvegarde y relatives.

Parmi les points communiqués au comité d'audit, nous déterminons les points qui ont été les plus importants lors de l'audit des comptes consolidés de la période en cours, qui sont de ce fait les points clés de l'audit. Nous décrivons ces points dans notre rapport du commissaire, sauf si la loi ou la réglementation en interdit la publication.

Autres obligations légales et réglementaires

Responsabilités de l'organe d'administration

L'organe d'administration est responsable de la préparation et du contenu du rapport de gestion sur les comptes consolidés et des autres informations contenues dans le rapport annuel.

Responsabilités du commissaire

Dans le cadre de notre mission et conformément à la norme belge complémentaire aux normes internationales d'audit (ISA) applicables en Belgique, notre responsabilité est de vérifier, dans leurs aspects significatifs, le rapport de gestion sur les comptes consolidés et les autres informations contenues dans le rapport annuel, ainsi que de faire rapport sur ces éléments.

Aspects relatifs au rapport de gestion sur les comptes consolidés et aux autres informations contenues dans le rapport annuel

A l'issue des vérifications spécifiques sur le rapport de gestion sur les comptes consolidés, nous sommes d'avis que celui-ci concorde avec les comptes consolidés pour le même exercice et a été établi conformément à l'article 3:32 du Code des sociétés et des associations.

Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nous devons également apprécier, en particulier sur la base de notre connaissance acquise lors de l'audit, si le rapport de gestion sur les comptes consolidés et les autres informations contenues dans le rapport annuel, à savoir:

- Les « Chiffres clés » et les « Indicateurs clés » inclus dans la section « Rapport intégré » ; et
- Les « Résultats de l'exercice 2023 » et les « Comptes annuels statutaires résumés 2023 » inclus dans la section « Rapport financier et de gestion 2023 »

comportent une anomalie significative, à savoir une information incorrectement formulée ou autrement trompeuse. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'anomalie significative à vous communiquer.

L'information non financière requise par l'article 3:32 §2 du Code des sociétés et des associations est reprise dans le rapport de gestion sur les comptes consolidés qui fait partie de la section « Rapport financier et de gestion 2023» du rapport annuel. Pour l'établissement de cette information non financière, la Société s'est basée sur le cadre de référence GRI (« Global Reporting Initiative »). Conformément à l'article 3:80 §1, 1er alinéa, 5° du Code des sociétés et des associations nous ne nous prononçons toutefois pas sur la question de savoir si cette information non financière est établie conformément au cadre de référence GRI précité.

Mentions relatives à l'indépendance

- Notre cabinet de révision et notre réseau n'ont pas effectué de missions incompatibles avec le contrôle légal des comptes consolidés et notre cabinet de révision est resté indépendant vis-à-vis du Groupe au cours de notre mandat.
- Les honoraires relatifs aux missions complémentaires compatibles avec le contrôle légal visées à l'article 3:65 du Code des sociétés et des associations ont correctement été valorisés et ventilés dans l'annexe des comptes consolidés.

Format électronique unique européen (ESEF)

Nous avons également procédé, conformément au projet de la norme relative au contrôle de la conformité des états financiers avec le format électronique unique européen (ci-après «ESEF»), au contrôle du respect du format ESEF avec les normes techniques de réglementation définies par le Règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 (ci-après «Règlement délégué»).

L'organe d'administration est responsable de l'établissement, conformément aux exigences ESEF, des états financiers consolidés sous forme de fichier électronique au format ESEF (ci-après «états financiers consolidés numériques») inclus dans le rapport financier annuel.

Notre responsabilité est d'obtenir des éléments suffisants et appropriés afin de conclure sur le fait que le format et le balisage des états financiers consolidés numériques respectent, dans tous leurs aspects significatifs, les exigences ESEF en vertu du Règlement délégué.

Sur la base de nos travaux, nous sommes d'avis que le format et le balisage d'informations dans les états financiers consolidés numériques de la version officielle française repris dans le rapport financier annuel de D'ieteren Group SA au 31 décembre 2023 sont, dans tous leurs aspects significatifs, établis en conformité avec les exigences ESEF en vertu du Règlement délégué.

Rapport du commissaire à l'assemblée générale de D'ieteren Group SA sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2023

Autre mention

- Le présent rapport est conforme au contenu de notre rapport complémentaire destiné au comité d'audit visé à l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014.

Zaventem, le 16 avril 2024

KPMG Réviseurs d'Entreprises
Commissaire
représentée par

Axel Jorion
Réviseur d'Entreprises

États financiers statutaires résumés 2023

Les états financiers statutaires de D'Ieteren Group SA/NV sont résumés ci-après conformément à l'article 3:17 du Code des sociétés. La version intégrale des états financiers statutaires de D'Ieteren Group SA/NV, le rapport de gestion et le rapport du Commissaire aux comptes y afférents seront déposés à la Banque Nationale de Belgique dans les délais légaux, et pourront être obtenus gratuitement sur le site www.dieterengroup.com ou sur simple demande adressée à :

D'Ieteren Group SA/NV
Rue du Mail 50
B-1050 Bruxelles

Bilan résumé

Au 31 décembre

€m		2023	2022
ACTIF			
Actifs immobilisés		**3.836,8**	**3.811,6**
II.	Immobilisations incorporelles	-	-
III.	Immobilisations corporelles	8,5	8,6
IV.	Immobilisations financières	3.828,3	3.803,0
Actifs courants		**906,7**	**320,5**
V.	Créances non-courantes	4,3	2,8
VI.	Stocks	-	-
VII.	Créances à un an au plus	6,0	1,7
VIII	Investissements financiers courants	890,8	182,9
IX.	Valeurs disponibles	4,3	132,7
X.	Comptes de régularisation	1,3	0,4
TOTAL DES ACTIFS		**4.743,5**	**4.132,1**

€m		2023	2022
PASSIF			-
Capitaux propres		**4.526,8**	**3.956,2**
I.A.	Capital souscrit	160,0	160,0
II.	Primes d'émission	24,4	24,4
IV.	Réserves	4.327,9	3.757,3
V.	Bénéfice reporté	14,5	14,5
Provisions et impôts différés		**5,9**	**5,7**
Dettes		**210,8**	**170,2**
VIII	Dettes à plus d'un an	-	-
IX.	Dettes à un an au plus	209,9	170,2
X.	Comptes de régularisation	0,9	-
TOTAL DES PASSIFS		**4.743,5**	**4.132,1**

Compte de résultats résumé

Exercice clôturé le 31 décembre

€m		2023	2022
I.	Ventes et prestations	15,4	13,3
II.	Coût des ventes et prestations	25,3	21,5
III.	Bénéfice d'exploitation	-9,9	-8,2
IV.	Produits financiers	901,9	286,1
V.	Charges financières	11,3	5,5
IX.	Résultat de l'exercice avant impôts	880,7	272,4
IXbi	Impôts différés	-	-
X.	Impôts sur le résultat	-3,8	-
XI.	Résultat de la période	876,9	272,4
XII.	Mouvement des réserves immunisées(1)	-	-
XIII.	Résultat de l'exercice à affecter	876,9	272,4

(1) Prélèvements (+) / Transfers (-).

Affectations et prélèvements

Exercice clôturé le 31 décembre

€m	2023	2022
AFFECTATION ET PRÉLÈVEMENTS		
Bénéfice (Perte) à affecter	891,4	286,9
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter	876,9	272,4
Bénéfice (Perte) reporté(e) de l'exercice précédent	14,5	14,5
Prélèvements sur les capitaux propres	3,7	1,9
sur le capital et sur les primes d'émission		
sur les autres réserves	3,7	1,9
Affectation aux capitaux propres	679,8	113,1
au capital et aux primes d'émission	-	-
à la réserve légale	-	-
aux autres réserves	679,8	113,1
Bénéfice (Perte) à reporter	14,5	14,5
Bénéfice à distribuer	200,8	161,2
Dividendes	200,8	161,2

Cette proposition d'affectation est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 30 mai 2024.

Résumé des Méthodes comptables

Les **immobilisations corporelles** sont évaluées à leur valeur d'acquisition ; celle-ci ne comprend pas les charges d'intérêt des capitaux empruntés pour les financer. Les taux d'amortissement des immobilisations sont fonction de la durée d'utilité économique probable des actifs concernés. À partir du 1er janvier 2003, les immobilisations corporelles acquises ou construites postérieurement à cette date sont amorties prorata temporis et les frais accessoires sont amortis au même rythme que les immobilisations corporelles auxquelles ils se rapportent.

Les principaux taux d'amortissement sont les suivants :

	Taux	Méthode
Immeubles	5%	L/D
Amélioration des bâtiments	10%	L/D
Mobilier:	10%	L
Matériel de bureau	20%	L
Matériel roulant	25%	L
Installations de chauffage	10%	L/D
Matériel informatique	33%	L

L : linéaire.
D : dégressif (à un taux deux fois plus élevé que le taux linéaire équivalent).

Les immobilisations corporelles font l'objet d'une réévaluation lorsque leur valeur, déterminée en fonction de leur utilité pour l'entreprise, dépasse leur valeur comptable de façon certaine et durable. Les amortissements sur les plus-values de réévaluation sont calculés sur la durée résiduelle prévue au plan d'amortissement des actifs concernés.

Les **immobilisations financières** sont inscrites à leur valeur d'acquisition, déduction faite des montants non appelés (en cas de participations), ou à leur valeur nominale (créances). Elles peuvent faire l'objet d'une réévaluation lorsque leur valeur, déterminée en fonction de leur utilité pour l'entreprise, dépasse leur valeur comptable de façon certaine et durable. Elles subissent des réductions de valeur en cas de moins-values ou de dépréciations durables. Les frais accessoires sont pris en charge au cours de l'exercice.

Les **créances** à plus d'un an et les créances à un an au plus sont évaluées à leur valeur nominale. Des réductions de valeur sont appliquées si le remboursement à l'échéance est en tout ou en partie incertain ou compromis, ou si la valeur de remboursement à la date de clôture est inférieure à la valeur comptable.

Les **placements de trésorerie et les valeurs disponibles** sont inscrits à leur valeur d'acquisition. Ils font l'objet de réductions de valeur lorsque leur valeur de réalisation à la date de clôture de l'exercice est inférieure à leur valeur d'acquisition.

Quand ces placements consistent en actions propres détenues en couverture d'options sur actions, des réductions de valeur supplémentaires sont actées si le prix d'exercice est inférieur à la valeur comptable déterminée par application du paragraphe précédent.

Des **provisions pour risques et charges** sont comptabilisées, le cas échéant, pour couvrir des pertes ou charges manifestement limitées, mais qui, à la date de clôture de l'exercice, sont probables ou certaines, mais incertaines quant à leur montant.

Les provisions pour risques et charges font l'objet d'une évaluation individuelle, en tenant compte des risques prévisibles Elles font l'objet de reprises dans la mesure où elles dépassent, en fin d'exercice, l'évaluation actuelle des risques et charges en considération desquels elles ont été constituées.

Les **dettes** sont inscrites à leur valeur nominale.

Évaluation des actifs et passifs libellés en devises

Les postes monétaires et les engagements sont évalués au cours de clôture ou au cours du contrat en cas d'opération de couverture spécifique. Seuls les écarts négatifs par devise sont pris en résultat.

Déclaration de gouvernance d'entreprise

Table des matières

COMPOSITION ET MODE DE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES ORGANES DE DIRECTION

166 Conseil d'Administration
167 Management exécutif du Groupe
17 Management exécutif des six sociétés
173 Audit externe
173 Dérogations au Code belge de gouvernance d'entreprise 2020

DIVERSITE

RAPPORT DE REMUNERATION

175 Rémunération des Administrateurs non exécutifs
175 Rémunération des membres du Comité Exécutif

CONTROLE INTERNE ET SYSTEMES DE GESTION DES RISQUES

179 Structure de gouvernance et responsabilités en matière de gestion des risques
182 Processus de gestion des risques (Groupe)
183 Principaux risques pour le Groupe

INFORMATIONS SUR LE CAPITAL

202 Dénominateur
202 Structure de l'actionnariat
203 Publicité des participations importantes (loi sur la transparence)
203 Eléments pouvant avoir une influence en cas d'offre publique d'achat sur les actions de la Société

En 2023, la Société adhérait aux principes exposés dans le Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 (le « Code 2020 »), disponible sur le site www.corporategovernancecommittee.be. Le 28 février 2019, le Conseil d'Administration de la Société a approuvé une nouvelle charte de gouvernance d'entreprise (la « Charte de Gouvernance d'Entreprise »), disponible sur le site www.dieterengroup.com. Lors de l'application des principes du Code 2020, la Société tient compte de la structure particulière de son actionnariat, à savoir la participation majoritaire stable de la famille fondatrice de la Société. Les principes du Code 2020 auxquels la Société déroge sont énumérés à la page 173, explications à l'appui.

1. Composition et mode de fonctionnement du Conseil d'Administration et des organes de direction

1.1. Conseil d'Administration

1.1.1. COMPOSITION

À l'issue de l'Assemblée générale du 25 mai 2023, le Conseil d'Administration était composé de :

- six Administrateurs non exécutifs, nommés sur proposition des actionnaires familiaux ; et
- six Administrateurs indépendants, choisis sur la base de leurs compétences et de leur expérience.

Le Président et le Vice-Président du Conseil d'Administration sont choisis parmi les Administrateurs nommés sur proposition des actionnaires familiaux. Quatre femmes siègent au Conseil d'Administration.

1.1.2. RÔLES ET ACTIVITÉS

Sans préjudice de ses pouvoirs légaux et statutaires et de ceux de l'Assemblée générale, le rôle du Conseil d'Administration consiste à :

- déterminer la stratégie et les valeurs de la Société ;
- approuver ses plans et ses budgets ;
- décider des opérations financières importantes, des acquisitions et des désinvestissements concernant le Groupe et ses filiales principales ;
- assurer la mise en place de structures, procédures et contrôles appropriés pour atteindre les objectifs de la Société et en gérer correctement les risques ;
- désigner les Administrateurs proposés par la Société dans les conseils d'administration de ses filiales principales ;
- nommer et révoquer le CEO ainsi que, sur proposition de ce dernier, les autres membres du Comité Exécutif et les CEO des principales entités du Groupe, et fixer leur rémunération ;
- surveiller et examiner la performance de la gestion journalière ;
- superviser la communication avec les actionnaires de la Société et d'autres parties prenantes ;
- approuver les comptes statutaires et consolidés de la Société et fixer le montant du dividende qui sera proposé à l'Assemblée générale. Dans ce cadre, le Conseil d'Administration entend maintenir sa politique permanente du plus large autofinancement possible, qui a soutenu le développement du Groupe, et qui vise au renforcement des fonds propres de la Société et au maintien de ratios financiers de qualité. Sauf imprévu majeur, le Conseil d'Administration veillera à assurer un dividende stable et, dans la mesure où les résultats le permettent, en croissance régulière.

Composition du Conseil d'Administration au 31 décembre 2023		Entrée au Conseil en	Fin du mandat
Nicolas D'Ieteren (48)[1]	**Président du Conseil d'Administration de D'Ieteren, Président de Belron Group SA** Nicolas D'Ieteren est titulaire d'un BSc Finance & Management de l'Université de Londres. Il est également diplômé de l'Asia Int'l Executive Program et du Human Resources Management in Asia Program (INSEAD). Il a dirigé des projets chez Bentley Germany et Porsche Austria. Il a travaillé comme directeur financier d'une division de Total UK de 2003 à 2005. Depuis 2005, il est administrateur délégué d'un fonds de placement privé investissant dans de jeunes entreprises.	2005	Mai 2024
Olivier Périer (52)[1]	**Vice-Président du Conseil d'Administration et Président du Comité Stratégique** Olivier Périer est titulaire d'un Master en architecture et urbanisme de l'ULB, ainsi que d'un diplôme de l'Executive Programme for the Automotive Industry de la SOLVAY Business School de Bruxelles. Il a également obtenu un Certificate in Global Management à l'INSEAD, englobant les programmes International Executive, Business Strategy Asia Pacific et International Directors. Associé fondateur du bureau d'architecture Urban Platform jusqu'en 2010, il exerce depuis lors la fonction de directeur général de SPDG, une société de portefeuille privée. Il exerce par ailleurs les fonctions de président et de membre du conseil consultatif ou de surveillance dans différentes sociétés de capital-risque et fondations.	2005	Juin 2028
CB Management SARL unipersonnelle	**Administratrice indépendante – Représentante permanente : Cécile Bonnefond (67)** *Cécile Bonnefond est titulaire d'un MBA de l'European Business School à Paris. Elle a aussi suivi le programme Senior Executive* à l'IMD Lausanne et le programme International Directors à l'Insead. Ses positions antérieures incluent : Danone (1979-1984), Kellogg's (1984-1994), Diageo-Foods/Sara Lee (1995-2000), LVMH comme CEO de Veuve Clicquot champagne (2001-2008), Bon Marché (2009-2010), EPI Group en tant que Présidente et co-investisseur chez Piper & Charles Heidsieck champagnes et General Manager d'EPI Group - J.M. Weston, Bonpoint… (2011-2015). Depuis 2015, elle siège aux conseils d'administration et comités spécialisés de sociétés cotées internationales et/ou familiales et intervient comme Consultante Senior pour Bpifrance (Banque Publique d'Investissement) auprès de petites et moyennes entreprises.	2018	Mai 2026
GEMA SRL[1]	**Administrateur non exécutif – Représentant permanent : Michel Allé (73)** Michel Allé est diplômé ingénieur civil et économiste de l'ULB (Bruxelles). Il est entré chez Cobepa en 1987, où il a été membre du Comité Exécutif de 1995 à 2000. Il a travaillé comme CFO de Brussels Airport de 2001 à 2005. Il a ensuite rejoint le Groupe de chemins de fers belge SNCB, où il a été CFO de la holding de 2005 à 2013 et puis CFO de la SNCB de 2013 à 2015. Il est administrateur d'Elia Group et Président du Conseil d'administration d'EPICS Therapeutics et Neuvasq. En outre, il est professeur honoraire à l'ULB.	2014	Juin 2025
Nayarit Participations SA(1)	**Administrateur non exécutif – Représentant permanent : Frédéric de Vuyst (50)** Frédéric de Vuyst est titulaire d'un bachelier en droit (Université de Namur), d'un BA & BSc Business and Finance (London Metropolitan University) et d'un Executive MBA (EDHEC Paris). Depuis 2012, il est Directeur général de Nayarit Participations, une société d'investissement privée. Auparavant, il a occupé plusieurs fonctions de direction et internationales chez BNP Paribas à Bruxelles et à Paris. Il a ensuite été Head of Business Development Investment Banking et membre du Comité de direction Corporate Banking chez BNP Paribas Fortis. Il est membre de plusieurs conseils d'administration dont TVH, PHE et le Conseil Consultatif de BNP Paribas Fortis..	2001	Mai 2027

Pierre-Olivier Beckers SRL	**Administrateur indépendant – Représentant permanent : Pierre-Olivier Beckers (63)** Pierre-Olivier Beckers est titulaire d'un Master en sciences de gestion de la LSM (Louvain-la-Neuve) et d'un MBA de la Harvard Business School. Il a rejoint le Groupe Delhaize en 1983, où il a été Président du Comité Exécutif et Chief Executive Officer de 1999 à 2013. Il a été Président du Comité Olympique et Interfédéral belge de 2004 à 2021, est membre du Comité International Olympique (CIO), Président de son Comité d'audit et également Président du Comité de Coordination des Jeux Olympiques de Paris 2024. Il est président de la Fondation Louvain. Il exerce divers mandats d'administrateur et est conseiller et investisseur auprès d'entreprises start-up et scale-up.	2014	Mai 2026
Société Anonyme de Participation et de Gestion SA (SPDG)[1]	**Administrateur non exécutif – Représentant permanent : Denis Pettiaux (55)** Denis Pettiaux est titulaire d'un diplôme d'ingénieur civil physicien et d'un Executive Master en Management de l'ULB (Bruxelles). Il est administrateur et membre du Comité Exécutif de SPDG, en charge des finances. Il est également administrateur non exécutif au sein de plusieurs conseils d'administration, conseils consultatifs et comités d'investissement. Il a rejoint Coopers & Lybrand en 1997. Il a été administrateur de PricewaterhouseCoopers Advisory en Belgique jusqu'en 2008 et ensuite administrateur chez PricewaterhouseCoopers Corporate Finance à Paris jusqu'en 2011.	2001	Mai 2027
Michèle Sioen (58)[1]	**Administratrice non exécutive** Michèle Sioen est diplômée en sciences économiques. Elle est actuellement CEO de Sioen Industries, une multinationale spécialisée dans les textiles techniques. Elle exerce plusieurs mandats d'administratrice dans des sociétés belges cotées en bourse, notamment Sofina et Immobel. Elle est Présidente d'honneur de la FEB (Fédération des Entreprises de Belgique). Elle est Présidente de Kanal (musée d'art contemporain) et administratrice de la Vlerick Management School, du concours Reine Élisabeth, d'Europalia et de Fedustria.	2011	Juin 2028
HECHO SRL	**Administrateur indépendant – Représentant permanent : Hugo De Stoop (50)** Hugo De Stoop est titulaire d'un master d'ingénieur civil chimiste de l'ecole polytechnique de l'ULB, d'un MBA de l'INSEAD et d'un diplôme en Corporate Venture and Innovation (INSEAD). Il a rejoint Euronav en 2004 et a occupé divers postes, dont celui de directeur financier entre 2008 et 2019, et ensuite directeur général et président du comité de Direction et du comité de durabilité. Il a quitté Euronav en 2023, date à laquelle la société était devenue le plus grand propriétaire et exploitant de navires spécialisés dans le transport de pétrole brut. Il a commencé sa carrière chez Mustad International Group, un groupe industriel privé diversifié, où il a travaillé aux États-Unis, dans l'UE et en Amérique latine. En 2000, il a fondé First Tuesday (États-Unis et Amérique latine), le plus grand forum de rencontre au monde pour les entrepreneurs, les investisseurs et les sociétés de haute technologie. Il a ensuite rejoint Davos Financial Corp, un gestionnaire de fonds de Private Equity d'UBS.. Ses autres fonctions actuelles sont : membre du conseil d'administration de Victrix (family office) et d'EBE shipping. Il est également membre du comité de conseil du Global Maritime Forum et de l'organisation non-gouvernementale Great Whale Conservancy.	2022	Juin 2025
LSIM SA	**Administrateur indépendant- Représentant permanent : Wolfgang de Limburg Stirum (52)** Wolfgang est titulaire d'un MBA de l'Université de Chicago, Booth School of Business (États-Unis) et d'un Master en économie appliquée et en administration des affaires de la Louvain School of Management. Au cours de ses 25 années d'expérience dans le secteur de la finance et du capital-investissement en Europe et aux États-Unis, il a investi dans de nombreux secteurs, notamment les soins de santé, les produits chimiques spécialisés, les industries de niche, les services, les loisirs et les médias. Depuis 2005, il est Directeur associé d'Apheon, une société d'investissement privée active dans le segment « mid-market » qui gère 2,7 milliards d'euros. Auparavant, il a passé la majeure partie de sa carrière dans la banque d'investissement (fusions et acquisitions) chez Lehman Brothers à New York et à Londres, où il est devenu coresponsable de l'équipe européenne M&A Healthcare. Les autres fonctions actuelles de Wolfgang de Limburg Stirum sont : Administrateur de Haudecoeur, Telenco, opseo, svt, Stationary Care Group, Dental Services Group, Fiabila, Immobel et VPK Group.	2023	Mai 2026

Allegra Patrizi Unipersonnelle	**Administratrice indépendante - Représentante permanente : Allegra Patrizi (49)** Allegra Patrizi est titulaire d'un Master of Business Administration (MBA) de l'Insead, ainsi que d'un Master et d'un DEA en ingénierie de l'École Normale Supérieure, France. Depuis septembre 2023, Allegra a rejoint la Virgin Money Bank, où elle occupe la fonction de Managing Director Business and Commercial, en charge de tous les clients et de la base de revenus de la banque pour l'ensemble des produits et des zones géographiques de la banque. Allegra a plus de 25 ans d'expérience dans le secteur des services financiers, tant au sein de grandes entreprises internationales qu'en tant que conseillère. Formée en France, elle possède une vaste expérience internationale, ayant travaillé au Royaume-Uni, au Benelux, en République tchèque, en France, en Allemagne, en Italie, en Roumanie, aux États-Unis et en Russie. Allegra qui a été parmi les plus jeunes à avoir été nommée associée chez McKinsey a été membre de l'équipe de direction pour la banque, la banque de gros, la gestion d'actifs et l'assurance. De plus, elle a contribué à plusieurs initiatives visant à façonner le paysage financier en Europe. Avant de travailler dans le secteur de l'assurance, Allegra a occupé diverses fonctions au sein de la société britannique de gestion d'actifs F&C Investments. Elle a rejoint Prudential Plc en 2009, où, en tant que membre du bureau du CEO, elle a participé à la définition de la stratégie du groupe et à la gestion des activités aux États-Unis, avant de se concentrer sur le risque, ce qui l'a amenée à être nommée au poste de Group Risk Director de Prudential en 2013. Allegra a rejoint Aegon fin 2015, où elle a été nommée Chief Risk Officer d'Aegon NV et membre du Conseil d'administration d'Aegon à partir de 2016. Elle a été nommée CEO d'Aegon Pays-Bas en 2021. De 2017 à 2022, elle a également été membre du Conseil de surveillance et présidente du Comité des risques de Leaseplan NV, leader mondial en matière de location de voitures et de poids lourds et de solutions de mobilité. Les autres fonctions actuelles de Allegra Patrizi sont : Vice-présidente d'Insurance Europe ECOFIN, membre du Conseil d'administration du Verbond van Verzekeraars jusqu'en 2023. Pendant son temps libre, Allegra participe à des compétitions internationales d'équitation sous le drapeau belge.	2023	Mai 2027
Diligencia Consult SRL	**Administratrice indépendante - Représentante permanente : Diane Govaerts (39)** Diane est titulaire d'un master en ingénierie de gestion de la Solvay Business School, d'un MBA de deuxième année de la Darden Graduate School of Business Administration, Charlottesville, VA, États-Unis, d'un diplôme d'analyste financier décerné par le CFA Institute, et d'un Executive Master en « SME Director » de la Solvay Business School. Depuis 2015, Diane est Chief Executive Officer du Groupe Ziegler, une organisation internationale de transport et de logistique fondée à Bruxelles en 1908, qui emploie plus de 3.200 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 1,3 milliard d'euros. Ziegler dispose d'un réseau mondial très dense, composé de 156 sites opérationnels répartis dans 16 pays. En tant que CEO et membre du Conseil d'administration, elle a notamment actualisé et mis en œuvre la stratégie du groupe, sa vision et ses valeurs, accéléré le rythme de l'innovation et de la numérisation et défini la stratégie de développement durable de l'entreprise. Trends Tendance l'a élue « Manager de l'Année 2022 ». Avant de rejoindre le Groupe Ziegler, Diane a commencé sa carrière à la Banque Degroof - Asset Management et Private Banking - en tant que gestionnaire de fonds et coordinatrice de la gestion d'actifs. Diane est membre du Rotary Club et du YPO, membre du conseil d'administration de Logistics in Wallonia et de BECI ainsi que conseillère régionale à la Banque de France.	2023	Mai 2026

(1) Administrateur nommé sur proposition des actionnaires familiaux.

Le Conseil d'Administration se réunit au moins six fois par an. Des réunions supplémentaires occasionnelles sont organisées si nécessaire. Les décisions du Conseil d'Administration se prennent à la majorité des votes, celle du Président étant prépondérante en cas de partage. En 2023, le Conseil d'Administration s'est réuni huit fois. Tous les Administrateurs ont participé aux réunions fixées à l'avance, ainsi qu'aux autres réunions plus occasionnelles du Conseil, à l'exception de : Dilgencia Consult SRL qui a été excusée pour une réunion.

1.1.3. MANDATS DES ADMINISTRATEURS

Trois mandats sont arrivés à échéance en 2023 : Mme Michèle Sioen, dont le mandat a été renouvelé pour une durée de cinq ans ; M. Olivier Périer, dont le mandat a été renouvelé pour une durée de cinq ans et Mme Sophie Gasperment, dont le mandat n'a pas été renouvelé. Trois nouveaux Administrateurs ont été nommés en 2023 : Allegra Patrizi Unipersonnelle représentée par Mme Allegra Patrizi ; Diligencia Consult SRL représentée par Mme Diane Govaerts et LSIM SA représentée par M. Wolfgang de Limburg Stirum.

1.1.4. COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Composition (au 31/12/2023)	Comité d'Audit(1)	Comité de Nomination et de Rémunération(1)	Comité Stratégique
Président	Frédéric de Vuyst (2)	Nicolas D'Ieteren	Olivier Périer
Membres	Denis Pettiaux(3)	Olivier Périer	Nicolas D'Ieteren
	Cécile Bonnefond(4)	Pierre-Olivier Beckers(5)	Frédéric de Vuyst (2)
	Hugo De Stoop(7)	Allegra Patrizi(6)	Denis Pettiaux(3)
		Cécile Bonnefond(4)	

(1) Les membres du Comité d'Audit, d'une part, et du Comité de Nomination et de Rémunération, d'autre part, disposent respectivement de l'expertise requise par la loi en matière de comptabilité et d'audit et de politique de rémunération, compte tenu de leurs formations respectives et de leur expérience managériale dans des entreprises à caractère industriel ou financier.
(2) Représentant permanent de Nayarit Participations SA.
(3) Représentant permanent de SPDG SA.
(4) Représentante permanente de CB Management SARL unipersonnelle. Administratrice indépendante.
(5) Représentant permanent de Pierre-Olivier Beckers SRL. Administrateur indépendant.
(6) Représentante permanente d'Allegra Patrizi Unipersonnelle. Administratrice indépendante.
(7) Représentant permanent de HECHO SRL. Administrateur indépendant.

Le Comité d'Audit s'est réuni six fois en 2023. Toutes les réunions, sauf une, se sont tenues en présence du Commissaire aux comptes. Tous les membres ont participé à toutes les réunions.

Le Comité de Nomination et de Rémunération s'est réuni six fois en 2023. Tous les membres ont participé à toutes les réunions.

Le Comité Stratégique s'est réuni 18 fois en 2023.

Chaque Comité a rendu compte de ses activités au Conseil d'Administration.

1.1.5. MODE DE FONCTIONNEMENT DES COMITÉS

Comité d'Audit

Au 31 décembre 2023, le Comité d'Audit était composé de quatre Administrateurs non exécutifs, dont deux étaient des Administrateurs indépendants Le rôle principal du Comité d'Audit est de contrôler l'information financière et non financière de la Société et de superviser les mécanismes de gestion des risques et de contrôle interne de la Société et de ses principales filiales. Le Comité d'Audit prend connaissance des rapports du Commissaire aux comptes sur les états financiers semestriels et annuels de la Société et des sociétés du portefeuille. Le Comité d'Audit se réunit au moins quatre fois par an, dont au moins une fois par semestre en présence du Commissaire aux comptes, et rend compte de ses travaux au Conseil d'Administration. Deux réunions spécifiques au minimum sont consacrées à la revue des mécanismes de gestion des risques et de contrôle interne ainsi que du reporting ESG. Le Commissaire aux comptes, KPMG, réélu par l'Assemblée générale ordinaire du 25 mai 2023, a exposé la méthodologie suivie pour le contrôle des comptes statutaires et consolidés, ainsi que les seuils de matérialité et de reporting appliqués. La Charte du Comité d'Audit adoptée par le Conseil d'Administration est reprise en Annexe I de la Charte de Gouvernance disponible sur le site internet de la Société.

Comité de Nomination et de Rémunération

Au 31 décembre 2023, le Comité de Nomination et de Rémunération était composé de cinq Administrateurs, dont le Président du Conseil d'Administration qui préside les réunions, le Vice-Président du Conseil d'Administration et trois Administrateurs indépendants.

Les missions du Comité de Nomination et de Rémunération peuvent être résumées comme suit :

- formuler à l'attention du Conseil d'Administration des propositions de nominations relatives aux Administrateurs non exécutifs, au CEO et, sur proposition de ce dernier, aux autres membres du Comité Exécutif et aux CEO des principales filiales du Groupe, et veiller à ce que la Société dispose de procédures formelles, rigoureuses et transparentes pour soutenir ces décisions ;
- formuler à l'attention du Conseil d'Administration des propositions de rémunérations relatives aux Administrateurs non exécutifs, au CEO et, sur proposition de ce dernier, aux autres membres du Comité Exécutif et aux CEO des principales filiales du Groupe, et veiller à ce que la Société dispose de procédures formelles, rigoureuses et transparentes pour soutenir ces décisions ;
- revoir régulièrement les procédures, principes et politiques de nomination et de rémunération des managers de la Société et des principales filiales du Groupe, et se coordonner avec les Comités de Nomination et de Rémunération existant au sein des principales filiales du Groupe ;
- préparer la politique et le rapport de rémunération et le commenter lors de l'Assemblée générale annuelle.

Le Comité de Nomination et de Rémunération se réunit au moins quatre fois par an et rend compte de son travail au Conseil d'Administration. La Charte du Comité adoptée par le Conseil d'Administration est reprise en Annexe II de la Charte de Gouvernance disponible sur le site internet de la Société.

Comité Stratégique

Le Comité Stratégique se réunit au moins une fois par mois et se compose du Président et du Vice-Président du Conseil d'Administration, ainsi que de deux Administrateurs représentant les actionnaires familiaux. Les membres du Comité Exécutif sont des invités permanents. Au niveau du Groupe et de ses filiales, et sous réserve de la compétence du Conseil d'Administration pour définir la stratégie de la Société, le Comité Stratégique a pour mission de réfléchir aux axes de développement du Groupe, d'analyser les stratégies et les objectifs à long terme du Groupe, d'examiner l'avancement des projets stratégiques, d'analyser les projets d'investissements et de désinvestissements, de suivre la marche des affaires du Groupe et de préparer les points stratégiques en vue d'une discussion et d'une prise de décisions lors des réunions du Conseil d'Administration. La Charte du Comité

Stratégique adoptée par le Conseil d'Administration est reprise en Annexe III de la Charte de Gouvernance disponible sur le site internet de la Société.

Politique en matière de conflits d'intérêts

Sans préjudice des dispositions relatives aux conflits d'intérêts visées aux articles 7:96 et 7:97 du Code des sociétés, la Charte de Gouvernance d'Entreprise (Annexe 5) décrit la politique de la Société concernant les transactions ou autres relations contractuelles potentielles entre la Société, y compris les sociétés affiliées, et les Administrateurs, dans les cas où ces transactions ou autres relations contractuelles ne sont pas couvertes par les dispositions légales relatives aux conflits d'intérêts.

Évaluation du Conseil d'Administration et de ses Comités

Le Conseil d'Administration et ses Comités évaluent régulièrement, et au minimum tous les trois ans, leur taille, leur composition, leurs procédures, leur performance et leurs relations avec la direction, ainsi que la contribution individuelle de chaque Administrateur au fonctionnement de l'ensemble, afin d'améliorer en permanence l'efficacité de leurs actions et la contribution de celles-ci à la bonne gouvernance du Groupe.

Le Conseil d'Administration et ses Comités ont effectué un exercice d'évaluation dans le courant du premier trimestre de 2022. Ce processus a été mené avec l'aide d'un professionnel externe qui a procédé à des interviews de tous les Administrateurs et membres du Comité Exécutif. Une synthèse des entretiens a été présentée au Conseil d'Administration avec des recommandations concrètes à son attention.

1.2. Management exécutif du Groupe

Les membres du Comité Exécutif sont responsables de la gestion journalière de la Société. Au 31 décembre 2023, le Comité Exécutif du Groupe était composé du CEO du Groupe (Président du Comité Exécutif du Groupe), du Chief Investment Officer (CIO) du Groupe, du Chief Financial Officer (CFO) du Groupe et du Chief Legal Officer (CLO) du Groupe.

Composition du Comité Exécutif au 31 décembre 2023		Début du mandat
Francis Deprez (58)	**Président du Comité Exécutif et CEO** Licencié en sciences économiques appliquées (UFSIA Anvers) et Master in Business Administration (Harvard Business School). Associate (1991-1998) et Partner (1998-2006) chez McKinsey & Company Belgium. Au sein du Groupe Deutsche Telekom, a été Managing Director du Center for Strategic Projects (2006–2011), Chief Strategy and Policy Officer de Deutsche Telekom AG (2007–2011), membre des Conseils de surveillance de T-Mobile International (2007–2009) et de T-Systems International (2008–2011), Chief Executive Officer de Detecon International GmbH (2011-2016). Administrateur de Belron et de TVH. Président des Conseils d'Administration de D'Ieteren Automotive, Moleskine et PHE.	2019 (CEO) 2016 (en tant que membre du Comité Exécutif)
Edouard Janssen (45)	**Membre du Comité Exécutif - CFO** Edouard Janssen a rejoint D'Ieteren Group le 1er septembre 2023, en tant que CFO du Groupe et membre du Comité Exécutif. Il est actuellement membre du Conseil d'administration ou invité permanent dans les entités de D'Ieteren Group. Edouard Janssen a débuté sa carrière chez Morgan Stanley à Londres. Entre 2005 et 2021, il a consacré une grande partie de sa carrière à différents postes de direction financière et exécutive chez Solvay, dans différentes régions du monde. Il est actuellement membre du Conseil d'administration de Syensqo, de la Financière de Tubize et d'Union Financière Boël. Edouard Janssen est titulaire d'un Master of Sc. en Finance et Management de la Solvay Brussels School of Economics and Management (avec Magna cum Laude et Prix de Barsy, 2000) et d'un MBA de l'Insead (2009).	2023
Amélie Coens (47)	**Membre du Comité Exécutif - CLO** Après avoir obtenu un diplôme en droit (Université Libre de Bruxelles) en 1999, Amélie Coens a passé une année à étudier le droit de la propriété intellectuelle à la Katholieke Universiteit Brussel. Elle a travaillé pendant cinq ans comme avocate chez Clifford Chance, à Bruxelles, où elle a principalement pratiqué le droit des sociétés et les fusions et acquisitions. En 2006, elle a rejoint le groupe Dexia en qualité de conseillère exécutive du CEO, et de 2009 à 2015, elle a été secrétaire générale et responsable du service juridique de la société d'investissement Petercam. Elle a rejoint D'Ieteren Group en 2015 en tant que Chief Legal Officer. Aujourd'hui, Amélie est également en charge des ressources humaines chez D'Ieteren Group et membre du Conseil d'Administration de Moleskine et de D'Ieteren Immo.	2023
Nicolas Saillez (52)	**Membre du Comité Exécutif - CIO** Nicolas a été nommé Chief Investment Officer et a rejoint le Comité Exécutif de D'Ieteren Group en septembre 2023. En tant que Chief Investment Officer, Nicolas dirige l'équipe d'investissement dans ses recherches pour trouver de nouvelles opportunités d'investissement dans tous les secteurs verticaux et est également responsable des grandes fusions-acquisitions, des exercices de financement ou des changements dans la structure du capital des sociétés de portefeuille existantes. Il est membre du Conseil d'Administration de Belron, PHE et Moleskine. Avant de rejoindre D'Ieteren Group en 2015, Nicolas a commencé sa carrière dans les fusions et acquisitions chez BNP Paribas et PwC. Il a ensuite travaillé à Londres dans une société de capital-risque, a rejoint la banque d'investissement ING (ING Barings) dans le groupe Télécommunications et Tech, puis est devenu Head of M&A chez Proximus. Nicolas est titulaire d'une licence en économie de la LSM (Louvain School of Management), d'un certificat d'analyste financier européen et d'un MBA de la London School of Economics, de NYU Stern et de HEC Paris.	2023

Les membres du Comité Exécutif du Groupe agissent collégialement. Au niveau du Groupe, ils sont chargés de l'établissement, du suivi et du développement des activités du Groupe, des ressources humaines, de la finance, de la communication financière et non financière, des relations avec les investisseurs, de la trésorerie, des fusions et acquisitions, du développement durable et des aspects juridiques et fiscaux.

1.3. Management exécutif des six sociétés

D'Ieteren Group détient six sociétés qui ont chacune leur propre structure de management exécutif : D'Ieteren Automotive, Belron, TVH, PHE, Moleskine et D'Ieteren Immo.

D'Ieteren Automotive a un Conseil d'Administration composé de six Administrateurs : cinq nommés par la Société et le CEO de D'Ieteren Automotive.

Belron, dont la Société détient 54,79 % des droits de vote au 31 décembre 2023, a un Conseil d'Administration composé de dix Administrateurs : cinq qui sont nommés par la Société, deux nommés par CD&R (actionnaire minoritaire de Belron), un nommé par H&F (actionnaire minoritaire de Belron), le CEO actuel et l'ancien CEO de Belron. Le Conseil d'Administration de Belron est présidé par le Président du Conseil d'Administration de la Société.

TVH, dont la Société détenait 40 % des droits de vote au 31 décembre 2023, a un Conseil d'Administration composé de neuf administrateurs : quatre qui sont nommés par Wehold (actionnaire majoritaire de TVH), trois nommés par la Société, un président indépendant et un administrateur indépendant.

PHE, dont la Société détenait 91,3 % des droits de vote au 31 décembre 2023, a un Conseil d'Administration composé de huit membres : six nommés par la Société, ainsi que le CEO et le CFO de PHE.

Moleskine, filiale à 100 % de la Société, est dirigée par un Conseil d'Administration composé de six administrateurs : cinq nommés par la Société et le CEO de Moleskine.

D'Ieteren Immo, filiale à 100 % de la Société, est dirigée par un Conseil d'Administration composé de trois administrateurs : deux nommés par la Société et le CEO de D'Ieteren Immo.

1.4. Audit externe

L'audit externe est réalisé par KPMG Réviseurs d'Entreprises, représentée par Axel Jorion, dont le mandat de commissaire aux comptes statutaires et consolidés pour les années 2023, 2024 et 2025 a été renouvelé lors de l'Assemblée générale ordinaire du 25 mai 2023.

Le total des honoraires facturés par le Commissaire aux comptes et les sociétés liées pour les prestations fournies en 2023 pour le compte de D'Ieteren Group SA/NV et des sociétés affiliées s'est élevé à 6.9 millions d'euros, hors TVA. Le détail de ces honoraires est repris en note annexe aux états financiers consolidés 2023 (note 31 des états financiers consolidés).

1.5. Dérogations au Code belge de gouvernance d'entreprise 2020

La Société déroge aux dispositions suivantes du Code 2020 :

DÉROGATION À LA DISPOSITION 3.7.

Le groupe des Administrateurs nommés sur proposition des actionnaires familiaux a une parfaite maîtrise des décisions prises par le Conseil d'Administration. Dans les sociétés où la composante familiale est majoritaire dans la détention du capital, les actionnaires familiaux n'ont pas, comme les autres actionnaires, le choix de vendre leurs actions s'ils n'adhèrent pas aux orientations définies par le Conseil d'Administration. Leur représentation paritaire ou majoritaire au Conseil d'Administration leur offre la possibilité d'influencer ces orientations et d'assurer ainsi la stabilité d'actionnariat qui a démontré son efficacité dans le développement rentable et durable de la Société. Les risques potentiels pour la gouvernance d'entreprise résultant du contrôle exercé par l'actionnaire majoritaire sur les activités du Conseil d'Administration sont atténués, d'une part, par une utilisation appropriée de ces pouvoirs par les Administrateurs concernés dans le respect des intérêts légitimes de la Société et de ses actionnaires minoritaires et, d'autre part, par la présence à long terme de plusieurs Administrateurs indépendants (représentant la moitié des membres du Conseil), gage d'un véritable dialogue au sein du Conseil d'Administration.

DÉROGATION À LA DISPOSITION 7.6.

Les Administrateurs ne reçoivent qu'une rémunération fixe, sans octroi d'actions. Cela se justifie par le fait que les politiques d'investissement de la Société favorisent une perspective à long terme adéquate. De plus, certains Administrateurs sont déjà fort exposés à l'évolution de la valeur de la Société, compte tenu du nombre d'actions qu'ils détiennent directement ou indirectement.

DÉROGATION À LA DISPOSITION 7.9.

Les membres du Comité Exécutif ne doivent pas nécessairement détenir un nombre minimum d'actions de la Société. Cela se justifie par le fait que les politiques d'investissement de la Société favorisent une perspective à long terme adéquate. De plus, l'octroi d'options sur actions garantit adéquatement l'alignement des intérêts des membres du Comité Exécutif et de tous les actionnaires.

2. Diversité

D'Ieteren Group entend promouvoir la diversité au cœur de son Conseil d'Administration et de son Comité Exécutif. Cela signifie avoir des administrateurs et des administratrices qui se différencient non seulement par leur origine, leur formation, leur âge et leur genre, mais aussi par leur indépendance, leur expérience et leur expertise professionnelle. Cette diversité garantit un éventail de perspectives, de points de vue et de réflexions critiques qui sont essentiels pour une prise de décision efficace et une bonne gouvernance. Promouvoir la diversité au sein du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif augmente également le nombre de candidats potentiels et contribue à attirer et à retenir les talents.

Le Comité de Nomination et de Rémunération examine et évalue la composition du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif, et donne son avis au Conseil d'Administration sur la nomination de nouveaux membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif, ainsi que sur le renouvellement des mandats existants. Au cours de ce processus, le Comité de Nomination et de Rémunération examine les candidats en fonction de leur mérite, sans perdre de vue le besoin de diversité (y compris des critères tels que l'origine, la formation, l'âge, le genre, l'indépendance (pour les membres potentiels du Conseil d'Administration), les compétences professionnelles, l'ancienneté et les différentes expériences professionnelles et personnelles).

En termes de diversité de genre, le Conseil d'Administration vise à se conformer aux dispositions légales en ayant au moins un tiers du genre sous-représenté au sein du Conseil d'Administration. Cet objectif est atteint depuis le 31 mai 2018. Au 31 décembre 2023, le Conseil d'Administration comptait douze membres, dont quatre femmes.

Il est fait référence à la section 1 de la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise concernant les autres critères de diversité (âge, ancienneté, formation et expérience professionnelle) par rapport aux membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif au 31 décembre 2023.

3. Rapport de rémunération

Ce rapport détaille la rémunération des Administrateurs et des membres du Comité Exécutif pour 2023. La rémunération est conforme à la politique de rémunération qui a été approuvée par l'assemblée annuelle des actionnaires de 2021 à une majorité de 83,81 % des voix exprimées, sans que les actionnaires n'aient formulé de commentaires particuliers.

3.1. Rémunération des Administrateurs non exécutifs

Un total de €1.690.000 a été versé aux Administrateurs en 2023 ; ce montant était réparti comme indiqué dans le tableau ci-dessous. Aucun autre avantage ou rémunération, prêt ou garantie quelconque ne leur a été accordé par la Société. Tous les Administrateurs sont des Administrateurs non exécutifs.

2023 (en euros)	Rémunération de base	Comités spécialisés	Filiales	Rémunération totale
D'leteren N.	260.000	All in	All in	260.000
Périer O.	210.000	All in	All in	210.000
P.-O. Beckers SRL	80.000	40.000	-	120.000
CB Management SARL (Bonnefond C.)	80.000	55.000	40.000	175.000
HECHO SRL (De Stoop H.)	80.000	40.000	-	120.000
Gasperment S.(3)	33.333	16.667	-	50,000
Gema SRL (Allé M.)	80.000	-	-	80.000
Nayarit Participations SA (de Vuyst F.)	80.000	70.000	80.000 (1)	230.000
Sioen M.	80.000	-	-	80.000
SPDG (Pettiaux D)	80.000	40,000	80.000	200.000
Allegra Patrizi Unipersonnelle.(2)	50.000	15.000	-	65.000
Diligencia Consult SRL (Govaerts D.) .(2)	50.000	-	-	50.000
LSIM SA (de Limburg S.)tirum W.) .(2)	50.000	-	-	50.000
Total	**1.213.333**	**276,667**	**200.000**	**1.690.000**

(1) Rémunération perçue par Minerva Société de Gestion et de Conseil SRL représentée par Frédéric de Vuyst.
(2) Nommé le 25 mai 2023.
(3) A démissionné le 25 mai 2023.

3.2. Rémunération des membres du Comité Exécutif

La rémunération octroyée en 2023 aux membres du Comité Exécutif a été revue par le Conseil d'Administration le 8 mars, le 12 juin et le 7 septembre 2023. Les composantes de leur rémunération sont détaillées ci-dessous. Suite au départ à la retraite d'Arnaud Laviolette en date du 1er septembre 2023, trois nouveaux membres ont rejoint le Comité Exécutif le 1er septembre 2023 : Edouard Janssen en tant que Chief Financial Officer, Nicolas Saillez en tant que Chief Investment Officer et Amélie Coens en tant que Chief Legal Officer. Leur rémunération est par conséquent mentionnée au prorata (du 1er septembre au 31 décembre 2023) ci-dessous.

En ce qui concerne la rémunération variable pour 2023, sur la base des recommandations du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration a approuvé les montants concernés à la lumière des objectifs atteints, comme détaillé ci-dessous, en date du 5 mars 2024.

3.2.1. RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE DE BASE

En 2023, le Chief Executive Officer a perçu une rémunération annuelle fixe de base de €770.000, le Chief Financial Officer en poste jusqu'en septembre 2023 (Arnaud Laviolette) a perçu une rémunération de base fixe de €440.000, le Chief Financial Officer en poste depuis septembre 2023 (Edouard Janssen) a perçu une rémunération de base fixe de €166.667, le Chief Investment Officer a perçu une rémunération de base fixe de €150.000 (au prorata depuis sa nomination en tant que membre du Comité Exécutif en septembre 2023) et le Chief Legal Officer a perçu une rémunération de base fixe de €97.000 (au prorata depuis sa nomination en tant que membre du Comité Exécutif en septembre 2023).

3.2.2. RÉMUNÉRATION VARIABLE

Prime annuelle

En 2023, le Chief Executive Officer a perçu une prime annuelle de €577.500, ce qui correspond à environ 75 % de sa rémunération de base fixe pour 2023. Le Chief Financial Officer en poste jusqu'en septembre 2023 (Arnaud Laviolette) a perçu une prime annuelle de €572.000, ce qui correspond à environ 130 % de sa rémunération de base fixe pour 2023. Le Chief Financial Officer en poste depuis septembre 2023 (Edouard Janssen) a perçu une prime annuelle de €115.500, ce qui correspond à environ 69 % de sa rémunération de base fixe pour 2023. Le Chief Investment Officer a perçu une prime annuelle de €115.000, ce qui correspond à environ 77 % de sa rémunération de base fixe pour 2023. Le Chief Legal Officer a perçu une prime annuelle de €32.583, ce qui correspond à environ 34 % de sa rémunération de base fixe pour 2023. Ces montants ont été payés en mars 2024.

Les primes annuelles de 2023 étaient basées sur les niveaux de réalisation, en 2023, de deux critères financiers, à savoir le résultat avant impôts et le flux de trésorerie disponible par rapport au budget, ainsi que de trois critères non financiers, à savoir les ressources humaines (relève des talents, gouvernance des activités et équipe Corporate), le développement corporate (qualité du flux de transactions et relations avec les investisseurs) et les clients (satisfaction des clients), selon une évaluation qualitative du Conseil d'Administration. La moitié de la prime annuelle dépend des objectifs financiers, tandis que l'autre moitié dépend des objectifs non financiers. Pour les différents membres du Comité Exécutif, en fonction de leurs rôles respectifs, une pondération différente peut être donnée aux différents critères.

Pour 2022, le Chief Executive Officer a perçu une prime annuelle de €656.250 et le Chief Financial Officer a perçu une prime annuelle de €512.000. Ces montants ont été payés en mars 2023. Veuillez consulter le rapport de rémunération publié en 2023 pour de plus amples informations.

Incentive à long terme (LTI) en espèces

Les membres du Comité Exécutif peuvent recevoir un montant en espèces correspondant à un pourcentage fixé dans une fourchette d'environ 25 % à 50 % de leur rémunération annuelle fixe de base si les objectifs suivants sont atteints sur une période de trois ans :

- un gain financier minimum pour les actionnaires résultant de l'appréciation du cours de l'action plus les éventuels dividendes versés par la Société aux actionnaires (« Rendement Total pour les Actionnaires » ou « TSR » de l'anglais Total Shareholder Return), tel que fixé par le Conseil d'Administration ;
- le TSR annualisé étant supérieur au TCAC (« CGAR ») de l'indice MSCI Gross World ; et
- un nombre limité d'objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance d'entreprise (ESG) qui sont particulièrement pertinents pour le Groupe (selon l'évaluation qualitative du Conseil d'Administration).

En ce qui concerne l'incentive à long terme en espèces 2021-2023, sur la base des recommandations du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration a approuvé le 5 mars 2024 le versement du montant suivant : €350.000 au Chief Executive Officer. Ce montant est basé sur une évaluation des trois objectifs pour la période 2021 - 2023, qui ont tous été atteints.

En 2023, un nouvel incentive à long terme en espèces de trois ans (2023-2024) a été octroyé au Chief Executive Officer. L'incentive à long terme en espèces visé pour 2023-2025 s'élève à €350.000. Le montant correspondant sera versé si les objectifs sont atteints, à la fin de l'année 2025.

Incentive à long terme (LTI) sous forme d'options sur actions

En 2023, 50.000 options sur actions ont été octroyées au Chief Executive Officer et 10.000 options sur actions ont été octroyées au Chief Financial Officer en poste jusqu'en septembre 2023 (Arnaud Laviolette), 10.000 options sur actions ont été octroyées au Chief Financial Officer en poste depuis septembre 2023 (Edouard Janssen) et 3.333 options sur actions ont été octroyées au Chief Investment Officer.

Le prix d'exercice est de €185,17 pour les options sur actions accordées au Chief Executive Officer et au Chief Financial Officer en poste jusqu'en septembre 2023 (Arnaud Laviolette) et de €153,60 pour les options sur actions accordées au Chief Financial Officer en poste depuis septembre 2023 (Edouard Jansen) et au Chief Investment Officer. En principe, les options peuvent être exercées à partir du 1er janvier de la quatrième année suivant la date de leur octroi et jusqu'à l'expiration de la dixième année suivant leur octroi.

Des informations complémentaires sur les incentives à long terme sous forme d'options sur actions figurent dans la note annexe 9 des états financiers consolidés.

Pension et autres avantages

En 2023, la Société a pris en charge les cotisations à l'assurance invalidité, à l'assurance vie et aux régimes de pension au bénéfice du Chief Executive Officer pour un montant de €128.000, au bénéfice du Chief Financial Officer en poste jusqu'en septembre 2023 (Arnaud Laviolette) pour un montant de €84.000, au bénéfice du Chief Financial Officer en poste depuis septembre 2023 (Edouard Janssen) pour un montant de €33.333, au bénéfice du Chief Investment Officer pour un montant de €30.000 et au bénéfice du Chief Legal Officer pour un montant de €19.392.

3.2.3. OPTIONS SUR ACTIONS OCTROYÉES, EXERCÉES ET ARRIVÉES À ÉCHÉANCE EN 2023

Nom de la fonction	Transactions en 2023		
	Options octroyées	Options exercées	Options arrivées à échéance
Chief Executive Officer	50.000	40.000	0
Chief Financial Officer (Arnaud Laviolette)	10.000	40.000	0
Chief Financial Officer (Edouard Janssen)	10.000	0	0
Chief Investment Officer	3.333	0	0
Chief Legal Officer	0	0	0

3.2.4. APERÇU GÉNÉRAL DE LA RÉMUNÉRATION

2023 (en euros)	CEO	CFO (Arnaud Laviolette)	CFO (Edouard Janssen)	CIO	CLO	Total
Rémunération annuelle fixe de base	770.000	440.000	166.667	150.000	97.000	1.623.667
Prime annuelle	577.500	572.000	115.500	115.000	32.583	1.412.583
Incentive à long terme en espèces (paiement 2020-2022)	350.000	0	Pas d'application	Pas d'application	Pas d'application	350.000
Cotisations aux assurances invalidité, vie et pension	128.000	84.000	33.333	30.000	19.392	294.725

3.2.5. VARIATION ANNUELLE DE LA RÉMUNÉRATION ET RATIO SALARIAL

Le tableau ci-dessous présente la variation annuelle de la rémunération pour les Administrateurs, les membres du Comité Exécutif et les employés (moyenne sur la base d'un équivalent temps plein). Il fournit également un aperçu de la variation annuelle de la performance de la Société.

Variation annuelle en %	2019 versus 2018	2020 versus 2019	2021 versus 2020	2022 versus 2021	2023 versus 2022
Rémunération des Administrateurs (non exécutifs) (total)					
	+5,5 %	-26,5 %	+32,7 %	+11,65 %	+14,97 %
Rémunération du Comité Exécutif (total)(1)					
Type de rémunération					
Toutes les rémunérations sauf options sur actions(2)	+14 %	+3,7 %	+19,1 %	+12,7 %	+14,7 %
Options sur actions(3)	+/-0 %	+18,8 %	-5,3 %	+/-0 %	-18,52 %
Performance de la Société					
Résultat consolidé ajusté avant impôts(4)	+39,8 %(5)	+11,2 %(6)	+52 %(6) (7) (8)	+50,9 %(6), (7), (10)	+28,1 % (6)
Rémunération moyenne sur la base d'un équivalent temps plein des employés(9)					
Employés de la Société	+21 %	-5,8 %	+13,6 %	+13,1 %	+15,56 %

Notes explicatives

(1) Il s'agit uniquement des membres actuels du Comité Exécutif. .

(2) Ce montant inclut (i) la rémunération annuelle fixe de base, (ii) la prime annuelle versée, (iii) l'incentive à long terme en espèces payé, (iv) les cotisations aux assurances invalidité, vie et pension et (v) des paiements exceptionnels liés à des projets stratégiques.

(3) En termes de nombre d'options sur actions.

(4) Nombres sur une base comparable en fonction de la participation de la Société dans Belron.

(5) Avant application de la norme IFRS 16.

(6) Après application de la norme IFRS 16.

(7) L'année 2021 inclut TVH Parts à partir du 1er octobre 2021.

(8) L'année 2020 a été retraitée pour refléter les décisions de l'agenda final du Comité d'interprétation des IFRS® (IFRIC) sur les « Cloud Computing Arrangements » publiées en mars 2019 et avril 2021.

(9) (9) La rémunération moyenne des employés est calculée sur la base de l'effectif de la Société au 1er janvier 2023.

(10) Les chiffres de 2021 ont été retraités pour TVH afin d'améliorer la cohérence des politiques comptables entre toutes les filiales, de refléter l'allocation du prix d'achat de TVH finalisée par le Groupe au second semestre 2022, et pour Belron, afin de refléter un reclassement de €-21,0m d'honoraires d'intégrateurs de systèmes en rapport avec le programme de transformation de l'entreprise du résultat ajusté aux éléments d'ajustement dans le segment Belron.

Le ratio 2023 entre le salaire le plus élevé et le salaire le plus bas de la Société est de 61,07.

4. Contrôle interne et systèmes de gestion des risques

D'leteren Group et les entreprises de son portefeuille opèrent dans un environnement en constante évolution qui les expose à de multiples risques.

Afin de protéger leur réputation tout en assurant un succès durable et la réalisation des objectifs du Groupe, D'leteren Group et ses entreprises ont mis en place des systèmes détaillés de gestion des risques et de contrôle interne. Ces systèmes poursuivent trois objectifs principaux :

- Identifier les risques à un stade précoce ;
- Évaluer la probabilité et l'impact potentiel des risques ;
- Mettre en place des mesures d'atténuation appropriées.

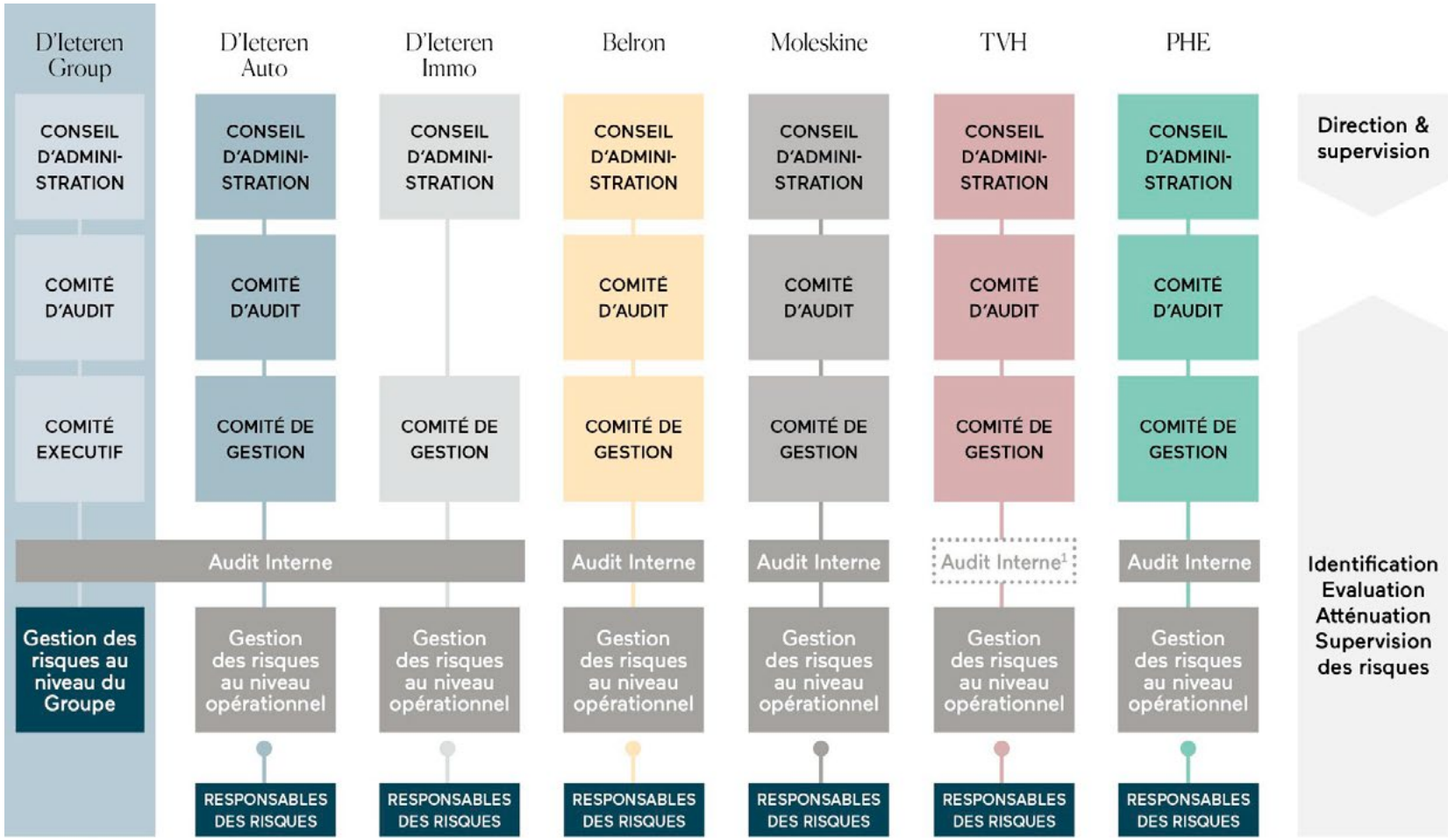
D'leteren Group gère les risques en appliquant le principe des trois lignes de défense :

- Au niveau opérationnel et de la gestion des risques de chaque entreprise ;
- Au niveau des services en charge de la gestion des risques, de la conformité et juridique (Groupe et entreprises) ;
- Dans le cadre des audits internes des entreprises et du Groupe.



4.1. Structure de gouvernance et responsabilités en matière de gestion des risques

La structure organisationnelle au niveau de D'Ieteren Group et des entreprises garantit la délégation appropriée des pouvoirs au management et une séparation des fonctions. La structure de gouvernance est composée de trois organes qui opèrent de manière indépendante : le Conseil d'administration, le Comité d'Audit et le Comité Exécutif.



(1) TVH est en train de mettre en place son audit interne.

4.1.1. D'IETEREN GROUP

4.1.1.1 Conseil d'Administration

Le Conseil d'administration s'acquitte de sa mission de contrôle en s'assurant :

- que les entreprises de D'Ieteren Group accomplissent leur propre devoir de contrôle et que des comités chargés d'assurer des tâches et des contrôles particuliers (comme le Comité d'Audit et le Comité de Nomination et de Rémunération) sont mis en place et fonctionnent correctement, et
- que des procédures de reporting sont mises en œuvre pour permettre au Conseil d'Administration de suivre à intervalles réguliers les activités des entités, notamment en ce qui concerne les risques auxquels elles sont confrontées.

4.1.1.2 Comité d'Audit

Le Conseil d'Administration est assisté par le Comité d'Audit dans l'exercice de ses fonctions de contrôle des sociétés du Groupe. Ce contrôle se concentre en particulier sur les informations financières et non financières transmises aux actionnaires et à des tiers, et sur la surveillance des différents mécanismes de gestion des risques et de contrôle interne.

Le Comité d'Audit du Groupe reçoit des rapports réguliers sur le travail effectué par les Comités d'Audit de chaque entreprise avant de faire lui-même rapport au Conseil d'Administration.

4.1.1.3 Comité Exécutif

Les membres du Comité Exécutif du Groupe agissent de façon collégiale et sont également responsables de la gestion des risques. Ils sont notamment responsables des risques spécifiques au niveau du Groupe.

4.1.1.4. Audit Externe

Etant responsables de l'évaluation indépendante des états financiers du Groupe et des informations fournies, ainsi que de la confirmation que ceux-ci donnent une image fidèle de la situation financière du Groupe, les auditeurs externes peuvent aider à identifier les risques potentiels et jouent donc un rôle de premier plan dans le processus de contrôle des risques.

4.1.2. AU NIVEAU DES ENTREPRISES

4.1.2.1. D'Ieteren Automotive

Les risques font l'objet d'une surveillance au niveau du Comité d'Audit, qui s'est réuni à quatre reprises en 2023. Le Comité est présidé par le CFO de D'Ieteren Group et comprend le CFO de D'Ieteren Automotive, des membres ad hoc et des participants tant de D'Ieteren Automotive que de D'Ieteren Group, ainsi que le responsable de l'Audit Interne de D'Ieteren Automotive. L'auditeur externe est également invité. La cartographie des risques est préparée par le responsable de l'Audit Interne et est approuvée par le Comité.

Les Directeurs des divisions sont responsables de la gestion des risques au niveau des opérations courantes.

4.1.2.2. D'Ieteren Immo

Les biens immobiliers sont regroupés dans une entité juridique distincte (D'Ieteren Immo S.A.). Celle-ci a ses propres Conseil d'Administration et Comité de Gestion. Le Conseil d'Administration revoit la politique de risque une fois par an et supervise la gestion des risques au cours de l'année.

4.1.2.3 Belron

Belron continue d'améliorer et d'intégrer son approche de la gestion des risques, notamment en ayant introduit un nouveau processus d'identification des risques émergents. Le Comité de pilotage pour la gestion des risques de l'entreprise, qui est chargé de superviser les activités de gestion des risques et de contester/débattre les profils de risque des unités opérationnelles et fonctionnelles, s'est réuni tous les mois au cours de l'année. Les informations provenant du processus de risques émergents et du Comité de pilotage pour la gestion des risques de l'entreprise sont communiquées à l'équipe de Direction, qui a passé en revue les principaux risques pour l'entreprise et en a débattu, et au Comité d'Audit, qui s'est réuni quatre fois en 2023. Le Comité est présidé par le CFO de D'Ieteren Group et inclut un représentant de CD&R. Les autres participants (invités) incluent le CFO de Belron et le responsable des Risques et de l'Audit Interne.

4.1.2.4. Moleskine

Les risques font l'objet d'une surveillance par le Comité d'Audit, qui s'est réuni à quatre reprises en 2023. Le Comité d'Audit est présidé par le CFO de D'Ieteren Group et est composé du CFO de Moleskine et d'autres membres ad hoc (de Moleskine et de D'Ieteren Group), et le responsable de l'Audit Interne de Moleskine est un observateur permanent. Le Comité approuve la cartographie des risques préparée par le responsable de l'Audit Interne qui aura rassemblé les informations auprès de la Direction et des représentants des actionnaires.

En plus du modèle interne, Moleskine s'est aussi dotée d'un Organe de Supervision externe qui supervise le fonctionnement et la conformité du modèle d'organisation, de gestion et de contrôle adopté en vue de prévenir les infractions prévues dans le décret législatif n° 231/2001. Les résultats des activités de l'Organe de Supervision sont résumés tous les ans dans un rapport envoyé au Conseil d'Administration de Moleskine. L'Organe de Supervision comporte un membre externe.

4.1.2.5. TVH

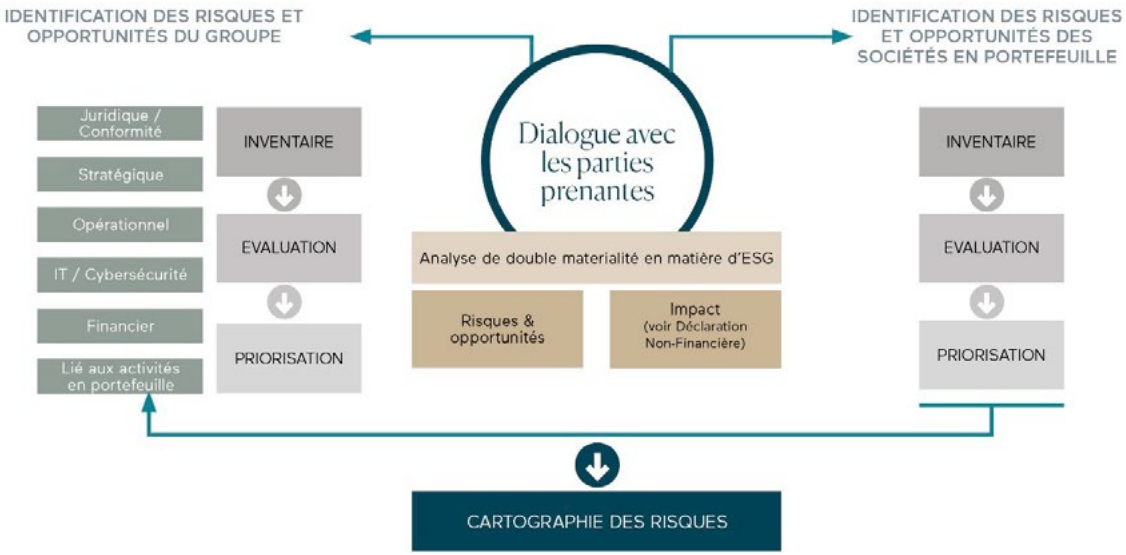
Depuis l'entrée de D'Ieteren Group dans le capital de TVH, le Conseil d'Administration de TVH a engagé un Expert en Risques et a entrepris de structurer le processus de gestion des risques. Un Comité d'Audit présidé par le CFO de D'Ieteren Group a été mis en place et se réunit tous les trimestres. Le CEO et le CFO de TVH ainsi que l'Auditeur Externe y sont invités à titre permanent. TVH travaille actuellement à mettre en place son Audit Interne.

4.1.2.6. PHE

La gestion des risques et le contrôle interne sont supervisés par le Comité d'Audit qui s'est réuni quatre fois en 2023. Ce Comité est présidé par un Directeur désigné par D'Ieteren Group et comprend le CEO et le CFO de PHE, des membres et des participants ad hoc de PHE et de D'Ieteren Group, ainsi que le Directeur de l'Audit Interne de PHE. Ce Comité s'assure de l'adéquation, de la fiabilité et de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne du Groupe, ainsi que des procédures visant à identifier et à gérer les risques liés à ses activités et à ses informations comptables et financières.

4.2. Processus de gestion des risques (Groupe)

4.2.1. IDENTIFICATION / CARTOGRAPHIE DES RISQUES (ET OPPORTUNITES)



La pierre angulaire des activités de gestion des risques de D'Ieteren Group est de s'assurer que les principaux risques auxquels le Groupe et ses sociétés en portefeuille sont confrontés sont identifiés et évalués, et que les contrôles pour les gérer sont en place ou en voie de l'être. D'Ieteren Group laisse à chaque société de son portefeuille une autonomie de gestion totale en ce qui concerne leurs processus de gestion des risques sous la supervision des Comités d'Audit et des Conseils d'Administration respectifs. Toutefois, dans le cadre de sa propre gestion des risques, le Groupe reste attentif aux risques et opportunités propres à chaque société, regroupés sous la rubrique « Risques d'entreprise ». Cette surveillance est garantie par la présence d'un représentant de D'Ieteren Group dans chaque Comité d'Audit. Les processus de cartographie des risques au sein de chaque société[1], même s'ils diffèrent dans leur méthodologie, s'articulent autour de trois étapes identiques :

Inventaire des risques

Les risques sont inhérents à toute entreprise. Chaque société du portefeuille identifie ses principaux risques et opportunités en évaluant les événements susceptibles d'affecter les opérations futures et les rendements financiers de l'entreprise et en dressant un inventaire complet des risques. Cet inventaire est élaboré à la suite de plusieurs dialogues menés avec différentes parties prenantes internes et externes. Par conséquent, il est tenu compte des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) qui pourraient avoir un impact significatif sur l'entreprise. Cela est assuré par une collaboration étroite entre les Responsables du Développement Durable et des Risques.

Ce processus est également mis en œuvre au niveau du Groupe. Il rassemble les risques auxquels D'Ieteren Group est confronté, à savoir les risques spécifiques au niveau de la société d'investissement, tels que les risques liés aux sociétés cotées, ainsi que les risques liés à ses différentes entreprises qui sont significatifs pour le Groupe et pour lesquels le Groupe peut exercer une influence et apporter un soutien en cas de besoin. Les aspects ESG sont également pris en compte dans le processus.

(1) À l'exclusion de TVH et PHE.

L'identification des risques et des opportunités en matière d'ESG

Parallèlement à cet exercice, une double analyse de matérialité spécifique pour les risques ESG a été menée avec chacune de nos sociétés en 2023. Cette analyse a permis d'identifier et de souligner les risques les plus pertinents grâce à des dialogues avec les parties prenantes internes et externes.

Dans le cadre de l'évaluation de la double matérialité entreprise par D'leteren Group et ses sociétés, les risques d'atténuation et d'adaptation au changement climatique ont été évalués pour chacune des sociétés opérationnelles. En 2024, D'leteren Group travaillera à la consolidation de leurs résultats respectifs, afin de déterminer la matérialité de chacun des aspects au niveau du Groupe. Cette analyse a renforcé l'idée que le changement climatique peut représenter un risque pour D'leteren Group et qu'une analyse plus approfondie est nécessaire pour améliorer notre compréhension à ce sujet. L'idée n'est pas nouvelle pour D'leteren Group puisqu'une analyse du TCFD (Taskforce on Climate Financial Disclosure) a été entreprise depuis 2022. Dans les années à venir, l'exercice du TCFD sera approfondi afin d'améliorer la compréhension des possibles impacts financiers du climat pour le Groupe, offrant une vue plus granulaire des différents risques englobés dans l'atténuation du changement climatique et l'adaptation à celui-ci. Vous trouverez le statut actuel de la TCFD à la page 215.

Évaluation du risque

Dans cette deuxième étape, chaque risque est décrit et correctement appréhendé afin d'en évaluer sa criticité. Ce processus d'évaluation implique que les responsables des risques tirent profit de l'expertise en la matière. La mesure de criticité est double : l'impact potentiel sur l'organisation et la probabilité d'occurrence. A cette fin, chacune de nos sociétés a sa propre méthodologie et sa propre échelle pour s'adapter à la réalité de ses activités. Le Groupe applique également sa propre méthodologie.

Priorisation des risques

Pour chaque risque ou événement, la Direction identifie ses priorités en tenant compte de la criticité et de la maturité de son approche de gestion, c'est-à-dire la capacité à s'adapter et à réagir au risque, l'urgence de la réaction requise, l'horizon de temps de la concrétisation potentielle du risque, le type d'action nécessaire, le niveau d'investissement dans la réaction apportée au risque, ainsi que le niveau d'acceptation vis-à-vis des risques résiduels.

4.2.2. REVUE ET EXECUTION DES PLANS D'ATTENUATION

Sur la base de leur cartographie des risques, un plan d'atténuation est mis en place par chaque société. Les mesures d'atténuation incluent par exemple l'introduction de procédures et politiques strictes, les plans de continuité des opérations et de reprise après sinistre, les évaluations de matérialité et de maturité en matière de cybersécurité, le reporting et l'examen réguliers de toutes les transactions de trésorerie et de toutes les activités financières significatives, les procédures d'autorisation de dépenses d'investissement, les visites sur sites dans les différents pays et les discussions menées avec la Direction locale. Les employés sont également informés et formés sur ces sujets afin de garantir une maîtrise suffisante des risques. Certains risques sont aussi atténués par des actions environnementales et sociales initiées par les sociétés, étant donné que chacune travaille à sa stratégie de durabilité et surveille ses performances dans certains domaines importants liés aux aspects ESG.

L'exécution des plans est, le cas échéant, supervisée par les équipes en charge de l'Audit Interne.

Chaque année, les sociétés en portefeuille et D'leteren Group procèdent à un examen des risques, ou, dans le cas de D'leteren Automotive, un examen des risques périodique selon la nature des risques, et elles mettent à jour leurs registres des risques et les mesures proposées pour les atténuer.

Concernant les risques liés au climat, vous trouverez plus d'informations dans la rubrique de déclaration TCFD (page.215).

4.2.3. RAPPORTS

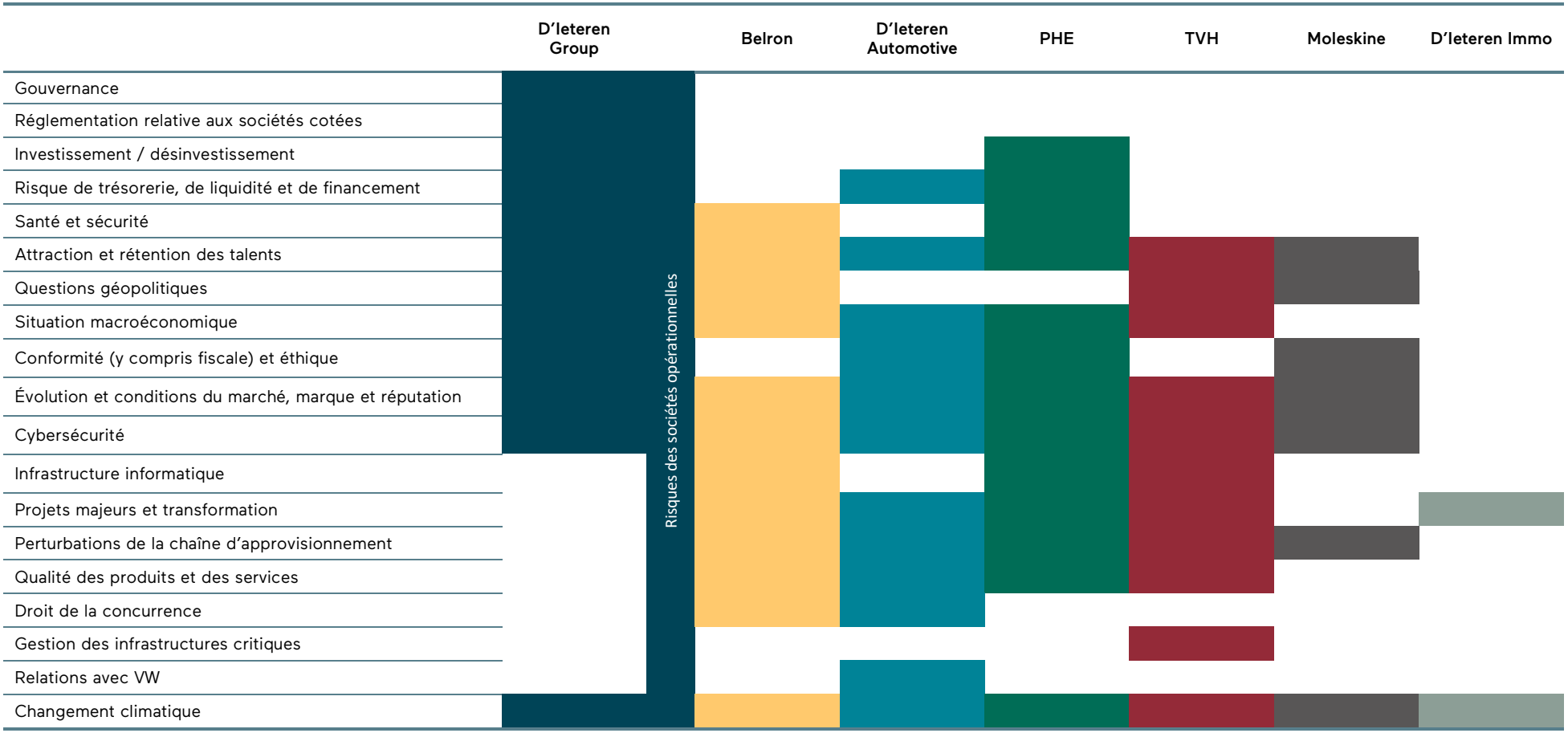
Les responsables de l'Audit Interne de Belron, Moleskine, D'leteren Automotive et PHE rédigent régulièrement des rapports à l'attention de leurs Comités Exécutifs et Comités d'Audit respectifs. Les résultats des travaux effectués pour évaluer l'efficacité et l'efficience des pratiques en matière de gestion des risques au sein des entreprises sont transmis par la Direction au Comité d'Audit, qui se réunit régulièrement au cours de l'année.

Le reporting inclut une évaluation des mesures d'atténuation et des recommandations. Les présidents des Comités d'Audit présentent le rapport sur la gestion des risques à leur Conseil d'Administration.

Les questions de contrôle soulevées lors des Audits Interne et Externe ainsi que toutes les autres questions sont portées à l'attention des Comités d'Audit.

4.3. Principaux risques pour le Groupe

Le tableau ci-dessous sert de table des matières pour le rapport sur les risques qui suit. Il est composé des risques spécifiques à D'Ieteren Group, y compris les risques liés aux sociétés opérationnelles. Ces derniers sont ceux qui ont été identifiés comme majeurs dans les processus de cartographie des risques au niveau des sociétés et dont l'ampleur est considérée comme matérielle pour le Groupe dans son ensemble ou sur lesquels l'engagement du Groupe vis-à-vis des sociétés peut avoir une influence. Il ne doit pas être considéré comme une liste exhaustive des risques auxquels les sociétés sont confrontées.



Risque des sociétés opérationnelles	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risques liés à une mauvaise performance des sociétés en portefeuille de D'leteren Group ou à la matérialisation des risques, listés dans ce qui suit, auxquels les sociétés du portefeuille de D'leteren Group sont confrontées.	Une mauvaise performance financière des entreprises du portefeuille de D'leteren Group ou la matérialisation d'un risque au niveau des sociétés opérationnelles pourrait avoir un impact sur la réputation de D'leteren Group, la création de valeur pour l'actionnaire et entraîner une sous-performance du cours de l'action. Les investisseurs et les analystes pourraient perdre confiance en D'leteren Group si ces développements ne sont pas communiqués de manière transparente. Ce risque pourrait aussi entraîner des pertes de valeur et des dépréciations.

Mesures d'atténuation	
D'leteren Group	• D'leteren Group suit de près et régulièrement les performances de ses entreprises. • Tout écart (négatif) par rapport aux performances budgétées est analysé et D'leteren Group propose des plans d'action pour atténuer les impacts au niveau des sociétés. • Le caractère diversifié du portefeuille de D'leteren Group limite naturellement le risque d'une performance négative significative et simultanée des sociétés en portefeuille. • Les équipes de Direction et d'Investissement de D'leteren Group ont établi des relations solides avec les équipes de Direction des entreprises, favorisant un dialogue permanent entre les équipes de la société d'investissement et celles des sociétés en portefeuille. • Si les conditions sont réunies pour communiquer sur des développements négatifs ayant un impact sur les perspectives communiquées par le Groupe, D'leteren Group publiera un communiqué de presse.

Gouvernance	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risque de défaillance au niveau de la gouvernance (composition et fonctionnement des organes du groupe, processus de prise de décisions). Risque de conformité lié aux réglementations et aux lois en matière de gouvernance d'entreprise (organes de l'entreprise, rémunération).	Une défaillance au niveau de la gouvernance pourrait empêcher la réalisation des objectifs stratégiques à long terme. Une gouvernance défaillante pourrait entraîner un déséquilibre des intérêts de toutes les parties prenantes pertinentes (actionnaires, management, collaborateurs, clients, fournisseurs, entreprise, etc.).

Mesures d'atténuation	
D'leteren Group	• En tant que société cotée, D'leteren Group se conforme aux réglementations de gouvernance d'entreprise qui ont pour but de fournir les contrôles et équilibres adéquats dans les processus de prises de décisions de l'entreprise. D'leteren Group a approuvé une Charte de Gouvernance d'Entreprise qui donne des lignes directrices claires pour le fonctionnement des organes de l'entreprise au niveau du Groupe. Une Déclaration de Gouvernance d'Entreprise passant au crible tous les aspects de la gouvernance d'entreprise est également incluse chaque année dans le rapport annuel de D'leteren Group (y compris la rémunération des Administrateurs et de l'équipe de Direction). • D'leteren Group adhère au Code Belge de Gouvernance d'Entreprise de 2020 et mentionne chaque année les points sur lesquels le Groupe dévie des recommandations de ce Code. • Les membres du Comité Exécutif de D'leteren Group sont membres des Conseils d'Administration des sociétés. Le Groupe s'assure que ses sociétés disposent de cadres de gouvernance et de procédures de conformité et que les rôles et responsabilités des différents organes ont été formalisés et clairement définis. • Le Conseil d'Administration de D'leteren Group possède les compétences nécessaires en matière d'expertise financière et sectorielle. En outre, le Conseil d'Administration et ses Comités suivent des sessions de formation annuelles sur des sujets spécifiques tels que l'ESG.

Réglementation relative aux sociétés cotées	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risque d'infraction aux lois et réglementations qui régissent les sociétés cotées. D'leteren Group, en tant que société cotée, est soumis à des réglementations ayant trait à la communication non financière, aux pratiques commerciales abusives et à la gouvernance d'entreprise (voir risque précédent).	D'leteren Group pourrait devoir payer de lourdes amendes en cas d'infraction aux lois ou aux réglementations. Cela risquerait d'entraîner une perte de confiance des investisseurs et des analystes, ce qui est susceptible d'affecter le cours de l'action et la capitalisation boursière de D'leteren Group. D'leteren Group pourrait ne pas parvenir à attirer du capital sous la forme de capitaux propres ou de dette si nécessaire. La non-conformité aux exigences en matière d'obligation de déclaration non financière au niveau des entreprises pourrait entraîner une atteinte à la réputation.
Mesures d'atténuation	
D'leteren Group	• Le processus de consolidation est géré par un logiciel comptable centralisé afin de garantir la cohérence au sein des sociétés. L'équipe en charge de la consolidation chez D'leteren Group vérifie que les chiffres financiers de ses activités reflètent de manière complète, précise et fiable leurs performances et leur situation financière. Le Comité Exécutif vérifie que les résultats consolidés sont conformes aux perspectives fournies au marché (le cas échéant). • Les comptes statutaires et consolidés sont contrôlés par l'Auditeur Externe, qui fournit un rapport sur ces comptes. • Une assurance limitée est donnée pour plusieurs indicateurs clés de performance ESG et son champ d'application sera étendu au rapport complet pour l'exercice 2024. • Les rapports de communication financière et non financière et les communiqués de presse relatifs aux résultats annuels ou semestriels ou à toute autre période intermédiaire sont revus par des membres du Comité Exécutif, par le Comité d'Audit et par le Conseil d'Administration avant d'être publiés. Ils sont également examinés par un Auditeur Externe et soumis à sa signature. • Le Groupe et ses sociétés suivent de près l'évolution des exigences en matière d'obligation de déclaration et s'assurent de compter dans leur personnel d'un nombre suffisant d'experts pour s'y conformer. De plus, des sessions de formation, des ateliers ESG et d'autres événements sont organisés en préparation aux obligations supplémentaires. • Des politiques et des formations sont mises en place si nécessaire, comme le Dealing Code pour prévenir les délits d'initiés. • Voir le risque précédent concernant les mesures d'atténuation relatives à la réglementation en matière de gouvernance d'entreprise.	

Risque d'investissement / désinvestissement	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risques liés à de mauvaises décisions d'investissement ou de désinvestissement au niveau du Groupe ou des sociétés. Risques associés au délai de mise en œuvre de ces décisions. Risques pouvant découler d'une exécution inefficace des projets d'acquisition ou de l'intégration des sociétés nouvellement acquises.	Les projets d'acquisitions ou de cessions stratégiques s'accompagnent de risques opérationnels, financiers et de réputation significatifs. L'absence d'intégration des opérations peut entraîner des perturbations, des inefficiences ou une perte de productivité. Une mauvaise exécution ou valorisation des acquisitions peut avoir un impact financier important. Si les avantages escomptés de la fusion ou de l'acquisition ne se concrétisent pas, les parties prenantes peuvent considérer que l'opération est infructueuse, ce qui peut ternir la réputation de la société acheteuse.

Mesures d'atténuation	
D'Ieteren Group	• Pour les nouveaux investissements, D'Ieteren Group a identifié un nombre limité de secteurs d'investissement et a déterminé ses critères d'investissement. D'Ieteren Group a également élaboré une Charte d'Investissement Responsable, qui comprend une gouvernance claire en matière de décisions d'investissement. • Pour les nouveaux investissements, une vérification préalable approfondie est menée et examinée par un Comité d'Investissement, le Comité Stratégique et le Conseil d'Administration. • Ce processus de diligence comprend une analyse ESG parmi d'autres volets tels que l'informatique, la finance, les questions juridiques, les aspects commerciaux, etc. La vérification des critères ESG tient compte des impacts de transition et physiques possibles du changement climatique sur l'investissement potentiel. • Les revues stratégiques annuelles de D'Ieteren Group examinent les performances et l'alignement des différentes entreprises du portefeuille avec la stratégie du Groupe et peuvent conduire à des décisions de désinvestissement.
PHE	• Évoluant dans un secteur fragmenté, PHE agit comme un consolidateur et dispose d'une solide expérience dans l'exécution et l'intégration de fusions et acquisitions. • Sa connaissance approfondie du marché et ses procédures strictes de gestion de projet permettent à PHE d'évaluer les synergies potentielles et d'intégrer efficacement les cibles nouvellement acquises.

Trésorerie, liquidités et financement	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risques liés aux décisions de gestion de la trésorerie (endettement, politique de dividendes, rachats d'actions, investissements de trésorerie). Risques associés au timing de ces décisions.	De mauvaises décisions en matière de gestion de la trésorerie pourraient entraîner un manque de ressources financières ou des difficultés à gérer les activités des sociétés et, au niveau du Groupe, avoir un impact sur la création de valeur pour les actionnaires et entraîner une sous-performance du cours de l'action. Les investisseurs et les analystes pourraient perdre confiance en D'leteren Group. Ce risque pourrait aussi entraîner des pertes de valeur.

Mesures d'atténuation	
D'leteren Group	• Le Conseil d'Administration de D'leteren Group revoit régulièrement les décisions d'allocation de capital sur la base des risques et des opportunités au niveau du Groupe et de ses sociétés. • D'leteren Group investit dans ses sociétés tout en conservant une structure financière solide (actuellement aucune dette externe). Les activités de D'leteren Group sont généralement financées de manière indépendante par le biais de financement sans recours. • À fin décembre 2023, la position de trésorerie nette de D'leteren Group s'élevait à €915m en excluant le financement intra-groupe. • La flexibilité financière est assurée par une politique de gestion de trésorerie généralement prudente. Une politique de trésorerie et le renforcement de l'équipe et de la gouvernance sont en cours de révision. • Toutes les entreprises ont mis en place des politiques en matière de dividendes.
D'leteren Automotive	• D'leteren Automotive établit un plan de trésorerie pluriannuel, qui est présenté par le CEO et le CFO au Conseil d'Administration. • Ces plans prévoient une marge de manœuvre importante afin de couvrir largement les besoins maximaux de financement au cours de la période.
PHE	• PHE établit un plan d'entreprise quinquennal comprenant des perspectives de financement et de trésorerie. PHE surveille de près ses liquidités et l'échéance de sa dette. • Le levier financier de PHE est adapté à son profil de génération de flux de trésorerie et à sa stratégie de fusion et d'acquisition. • Sur la base des solides performances opérationnelles et de la résilience du modèle opérationnel de PHE, S&P a relevé la note de crédit de PHE à BB-, avec des perspectives stables. Moody's a confirmé la note de crédit B2 et a relevé les perspectives de stables à positives.

Santé et sécurité	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risques liés à la sécurité et à la santé des salariés ou des tiers. Risques liés à une pandémie (par ex. COVID-19).	La non-conformité aux normes de sécurité et aux politiques, processus et procédures internes pourrait causer des blessures graves aux collaborateurs ou aux tiers. Ce qui pourrait également porter atteinte à la réputation et entraîner des poursuites et des amendes. L'apparition d'une pandémie et les éventuelles réglementations et recommandations connexes émanant d'organismes gouvernementaux ou réglementaires peuvent entraîner l'incapacité des sociétés à gérer leurs opérations.

Mesures d'atténuation	
D'Ieteren Group	• En cas de pandémie, D'Ieteren Group et ses sociétés se conforment à toutes les réglementations et recommandations émises par les organismes gouvernementaux ou réglementaires en matière de santé et de sécurité liées à l'apparition d'une pandémie, ou à tout événement susceptible d'avoir un impact sur la sécurité de ses employés (ou de ceux de ses sociétés). L'objectif principal est de protéger les salariés, les clients et les fournisseurs, ensuite de prévenir les interruptions d'activité. • En cas de crise sanitaire mondiale, l'infrastructure informatique garantit à la fois des conditions de travail sûres sur les lieux de travail physiques et des transitions sans heurts vers le travail à distance, assurant la continuité des activités tout en donnant la priorité à la santé et au bien-être des salariés. • Les systèmes et contrôles financiers au niveau du Groupe et ses sociétés permettent de se focaliser sur des mesures de maîtrise des coûts, et sur des directives strictes en matière de fonds de roulement, de dépenses d'investissement et de financement assurant et préservant une liquidité suffisante.
Belron	• Les normes mondiales de Belron en matière de sécurité, de santé et de bien-être ont été introduites en 2023. Chaque unité commerciale a effectué une analyse des écarts par rapport à ces normes et a élaboré un plan de mise en œuvre qui a été approuvé par l'équipe de Direction du pays. • Les processus « Way of Fitting » de Belron incluent des normes de sécurité grâce aux procédures « La qualité commence par la sécurité ». Ces méthodes, outils spécialisés, formations et évaluations sont développés et mis en œuvre dans tous les sites. L'amélioration est soutenue par l'analyse des causes sous-jacentes et des campagnes ciblées pour s'y attaquer. • Tous les techniciens suivent des programmes de formation intensifs dispensés par des équipes techniques locales. • Chaque unité opérationnelle est responsable de mettre en œuvre au niveau national les mesures visant à se conformer aux normes de sécurité mondiales, respectant les exigences et les normes de sécurité locales. • Belron a chargé un tiers indépendant d'effectuer plusieurs examens de santé et de sécurité dans des domaines clés de l'entreprise ; des plans d'action solides ont été élaborés pour améliorer encore les performances et la maturité.
PHE	• Un plan de prévention des risques et de la sécurité, déjà mis en œuvre dans l'ensemble de la société, fait l'objet d'un renforcement sur plusieurs sites. • PHE accompagne chaque personne travaillant sur ses sites en lui fournissant les informations et les outils nécessaires à sa sécurité. • PHE dispense des formations aux employés sur la sécurité, les conditions de travail, la prévention des incendies et les premiers secours.

Attraction et rétention des talents

Description du risque	Impact potentiel
Risques de ne pas réussir à attirer, motiver et retenir des personnes qualifiées. La perte potentielle de talents peut entraîner un appauvrissement du savoir-faire, de l'expertise et des compétences, ce qui souligne l'importance d'attirer, de motiver et de retenir le personnel qualifié. Risques d'insatisfaction des salariés, entraînant une baisse de leur engagement, une augmentation des départs et de l'absentéisme et, éventuellement, des grèves.	Au sein de D'leteren Group, le départ de personnel clé ou l'incapacité à attirer de nouveaux talents peut avoir un impact sur le suivi des sociétés existantes et le positionnement pour les acquisitions/désinvestissements. En outre, au niveau des sociétés en portefeuille, ces facteurs, ainsi que les grèves potentielles, pourraient avoir un effet préjudiciable sur l'exécution de la stratégie et la performance financière.

Mesures d'atténuation

D'leteren Group	• D'leteren Group s'efforce d'offrir un excellent environnement de travail à ses salariés. • Des enquêtes de satisfaction sont menées chaque année auprès du personnel (au niveau du Groupe et au niveau des sociétés) et sont suivies d'actions concrètes. Des opportunités de développement et des formations sont proposées aux salariés. • Des rémunérations compétitives (à court et à long terme) par rapport au marché sont proposées. Plusieurs salariés bénéficient d'un plan d'options sur actions. • Le Groupe soutient également ses sociétés dans la mise en place et la gestion de plans d'incitation à long terme, la planification de la succession et le recrutement de cadres supérieurs.
Belron	• Une stratégie de planification des talents et de la relève a été mise en place. Elle comprend une évaluation et des discussions continues au niveau des pays, des cadres dirigeants et du Comité Exécutif du Groupe. • Une enquête annuelle mondiale sur l'engagement des employés supervise les niveaux d'engagement des employés et leur expérience de travail au service de la société. Cette enquête est suivie par un partage des résultats avec les employés et la mise en place de plans d'action solides. • L'entreprise se concentre sur le développement et la croissance de ses collaborateurs par le biais d'initiatives spécifiques sur le développement du leadership, une formation continue et un processus de promotion interne.
D'leteren Automotive	• L'équipe de gestion du capital humain vise à responsabiliser et à donner de l'autonomie aux responsables afin de soutenir pleinement la croissance de l'organisation performante de D'leteren Automotive. • Une planification des performances, du développement et des processus de gestion des talents sont en place pour faciliter l'évaluation des performances individuelles, identifier les besoins de développement, réduire le taux de rotation et anticiper les besoins en talents. • La relation avec les syndicats est soumise à une réglementation stricte, mais D'leteren encourage activement une relation qui dépasse les exigences réglementaires.
PHE	• PHE met l'accent sur le développement des compétences des employés, qui sont essentielles à la performance de la société et au développement de ses activités. Les projets de formation sont organisés autour de trois piliers : 1) découverte des compétences des employés, 2) accompagnement des employés tout au long de leur développement et 3) formation des employés à l'aide de sessions d'apprentissage en présentiel et en ligne. • La stratégie des RH est bien structurée et les talents à haut potentiel sont identifiés et font l'objet d'un suivi grâce à un système établi d'évaluation des personnes. • Une stratégie de planification de la succession est en place pour les principaux dirigeants. • Pour la première fois, PHE a mené une enquête sur l'engagement auprès de ses 3.600 employés dans le secteur de la distribution de pièces automobiles, et a obtenu un score de 90%.
TVH	• TVH a réalisé un exercice détaillé de planification stratégique des effectifs en 2023, avec chaque membre de la Direction, afin de déterminer la demande et l'offre de talents au cours des prochaines années. Ce modèle continue d'être affiné de manière itérative, avec la contribution de toutes les équipes de Direction fonctionnelles. Il a également permis d'explorer d'autres pôles de talents dans le monde. Tout cela conduira à une approche plus systématique de la gestion des talents.
Moleskine	• Moleskine accorde une grande attention à fidéliser des talents à travers plusieurs initiatives englobant le développement des talents et les plans de carrière, à l'attribution des responsabilités et aux systèmes de rétribution.

Questions géopolitiques	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risques pouvant résulter des tensions géopolitiques mondiales sur les activités à tous les niveaux de la chaîne de valeur.	Les tensions géopolitiques pourraient perturber l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe et d'avoir un impact sur l'approvisionnement, la logistique et la distribution. Elles pourraient représenter des enjeux financiers et opérationnels et avoir un impact négatif sur les revenus et la rentabilité.
Mesures d'atténuation	
D'Ieteren Group	• Les sociétés du Groupe suivent de près les tensions géopolitiques et leurs possibles répercussions sur les opérations. D'une manière générale, le risque est relativement limité au niveau du Groupe compte tenu de l'exposition généralement diversifiée ou en voie de diversification de ses activités en termes d'approvisionnement et d'exploitation. • Les entreprises exposées à la Russie et à l'Ukraine se conforment à toutes les sanctions de l'UE.
Belron	• Belron a mis fin à ses activités de franchise en Russie. • Le Groupe surveille activement l'évolution et l'impact potentiel des questions géopolitiques, ce qui permet à la Direction de disposer d'une base pour prendre d'éventuelles décisions.
TVH	• Une analyse spécifique a été mise en place pour définir plus précisément les mesures à prendre pour faire face aux risques géopolitiques liés aux activités de TVH. • En ce qui concerne spécifiquement la Russie, TVH a décidé de se désinvestir et de s'abstenir de toute opération future.

Situation macroéconomique	
Description du risque	**Impact potentiel**
Le contexte macroéconomique peut avoir des répercussions sur le Groupe et ses sociétés (demande des consommateurs, pénuries d'énergie, inflation, taux d'intérêt, taux de change).	Le Groupe et ses sociétés peuvent subir l'impact financier négatif d'un ralentissement économique général (moins de demande de nouvelles voitures, de carnets, moins de kilomètres parcourus, moins d'utilisation des équipements pour lesquels TVH ou PHE distribuent des pièces...). Le Groupe et ses sociétés peuvent être affectés par une inflation des coûts, les mouvements de taux d'intérêt et les variations des taux de change.

Mesures d'atténuation	
D'Ieteren Group	• Historiquement, les sociétés ont démontré qu'elles étaient relativement épargnées par les cycles économiques. Néanmoins, aucune des sociétés n'est à l'abri d'une grave récession économique. Elles surveillent constamment les changements des conditions de marché et y répondent. • Compte tenu de leurs positionnements sur le marché, les sociétés du Groupe ont la capacité d'atténuer l'inflation des coûts grâce à la diversification de l'approvisionnement, aux relations avec les fournisseurs et à l'augmentation des prix de vente aux clients. • Les risques liés aux taux d'intérêt et aux taux de change sont gérés et, si cela est jugé approprié, atténués par le biais d'instruments financiers pertinents (couvertures, caps, etc.). • Les systèmes et contrôles financiers au niveau du Groupe et de ses sociétés permettent de se focaliser sur des mesures de maîtrise des coûts et sur des directives strictes en matière de fonds de roulement, de dépenses d'investissement et de financement assurant et préservant une liquidité suffisante.
Belron	• Le Groupe surveille activement l'évolution et l'impact potentiel de la situation macroéconomique par le biais d'examens budgétaires continus, y compris l'impact éventuel sur les indicateurs clés de performance. Ce processus fournit au management une base pour prendre des décisions relatives à la gamme de produits et aux services offerts, à la politique de prix et à la capacité optimale de la plateforme opérationnelle. • Les signes avant-coureurs des changements macroéconomiques font l'objet d'un suivi permanent dans toutes les unités opérationnelles et des mises à jour régulières sont communiquées aux principales parties prenantes.
D'Ieteren Automotive	• D'Ieteren Automotive est exposé aux fluctuations des taux d'intérêt et revoit régulièrement son exposition et l'adéquation de ses politiques de couverture. • Les ventes de voitures neuves dépendent de la confiance des consommateurs. D'Ieteren Automotive a historiquement démontré sa capacité à faire face aux conséquences possibles d'un ralentissement et à répondre aux besoins de réorganisation de ses activités. En outre, la société développe des initiatives en matière de mobilité alternative, dans le but de créer une mobilité fluide et durable pour tous.
PHE	• Les opérations de PHE se sont historiquement révélées relativement résiliantes. • Les études de marché indiquent également que depuis 2021 plusieurs tendances semblent favoriser le marché de l'après-vente automobile : le vieillissement du parc automobile, l'inflation, le renforcement de la réglementation, les véhicules électriques, les marques de distributeurs, l'augmentation de la technologie et de la complexité, la durabilité et les pièces vertes.
TVH	• TVH s'est historiquement développée sur des marchés qui ont fait preuve de résilience face aux cycles économiques. L'entreprise suit et répond en permanence aux changements du marché, ainsi qu'aux comportements des clients ou des fournisseurs, y compris les fabricants d'équipements d'origine. • TVH bénéficie d'une concentration relativement faible de sa base de clients et de fournisseurs, étant active sur différents marchés et zones géographiques (différents types d'équipements tels que les équipements de manutention, de construction, industriels et agricoles), ce qui permet à son modèle opérationnel d'être assez résistant face à de brutales perturbations. • Le risque de taux d'intérêt est régulièrement contrôlé et TVH maintient une structure financière adaptée à ses besoins et à la génération de flux de trésorerie. • Le risque d'inflation est géré grâce à une base de fournisseurs diversifiée et à un outil de tarification intelligent permettant de répercuter efficacement l'inflation sur les clients.

Conformité et éthique

Description du risque	Impact potentiel
Risques découlant d'une absence de conformité, notamment en ce qui concerne les réglementations fiscales, la lutte contre le blanchiment d'argent et la corruption, le RGPD ou une non-conformité avec les pratiques commerciales éthiques (droits de l'homme, droits du travail, restrictions environnementales, etc) à travers la chaîne de valeurs.	Si D'Ieteren Group ou ses sociétés ne se conforment pas aux lois et règlements applicables ou agissent de manière contraire à l'éthique, cela pourrait entraîner des poursuites et des amendes. Cela pourrait avoir un impact financier et réputationnel négatif. Ne pas s'assurer de la conformité, en particulier en ce qui concerne les questions fiscales et les transactions vulnérables au blanchiment d'argent, peut entraîner à la fois des pénalités financières et une atteinte à la réputation.

Mesures d'atténuation

D'Ieteren Group	• Sensibiliser aux procédures de conformité, aux mesures de lutte contre la fraude et le blanchiment d'argent. • Les processus de contrôle de conformité à la législation fiscale incluent des revues internes et des audits externes. • Des codes et des procédures, supervisés par le Chief Legal Officer, sont mis en œuvre et font l'objet d'une large diffusion interne afin de garantir le respect des lois et des règlements. L'évolution des lois et des règlements fait l'objet d'un suivi permanent. • D'Ieteren Group a mis en place en 2022 un Code de Conduite et les employés ont reçu une formation à ce sujet. Le Code traite les aspects de conformité et d'éthique. Une politique de signalement a été mise en œuvre et présentée à chaque salarié.
D'Ieteren Automotive	• Le service de conseil juridique fournit de manière proactive des lignes directrices concernant la loi sur la protection des consommateurs. • Les processus de contrôle de conformité à la législation fiscale incluent des revues internes et des audits externes. • Un Délégué à la Protection des Données indépendant a été nommé et différentes formations sont organisées pour les collaborateurs à haut risque ayant accès aux données personnelles. Des actions visant à protéger les données et à assurer la conformité au RGPD, y compris l'évaluation continue des fournisseurs ainsi qu'un département dédié en charge des sujets liés au RGPD, ont été mises en place. • « The Way We Work » est un guide qui explique comment se comporter lorsqu'on travaille chez D'Ieteren Automotive. Tous les membres du personnel doivent s'y conformer. Ce guide, ainsi que les valeurs de D'Ieteren Automotive, sont disponibles sur l'Intranet et communiqués à tous les nouveaux arrivants lors de la signature du contrat de travail.
PHE	• Une équipe dédiée, sous la responsabilité du Directeur de l'Audit Interne et de la Conformité, contrôle la conformité des systèmes de lutte contre la corruption et de RGPD. • Un indice de maturité des domaines de conformité réglementaire a été lancé en 2023. • Un code de conduite spécifique est en cours d'élaboration et devrait être publié en 2024.
Moleskine	• Le risque de non-conformité au RGPD est surveillé par un Délégué à la Protection des Données externe. • Moleskine met à jour et maintient en permanence ses processus et procédures en matière de confidentialité. La politique en matière de cookies est conforme aux dernières directives. • Moleskine s'engage de manière proactive avec ses fournisseurs sur leur performance environnementale, leur bien-être social et le respect des droits de l'homme : 100% des fournisseurs de produits finis concernés en 2023 étaient membres de SEDEX (ils partagent leurs audits sociaux et autres certifications avec des tiers). • Après le processus d'assurance externe pour les KPIs de 2023 : 97,4% des achats sont effectués auprès de fournisseurs de biens certifiés ISO14001 et 98,3% auprès de fournisseurs certifiés SA8000.

Changements et conditions du marché, marque et réputation	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risques liés à l'évolution des conditions économiques, aux technologies disruptives, à la concurrence, ainsi qu'aux changements d'habitudes ou de comportement des consommateurs. Risque lié à la possibilité qu'une opinion négative des parties prenantes ou une publicité négative concernant les pratiques commerciales ou tout autre événement ou comportement, ou une rumeur, qu'elle soit vraie ou non, ait un impact négatif sur la perception de la société par le public et les autres parties prenantes. Il s'agit notamment du risque de changements de comportement des consommateurs, induits par des modifications des politiques liées à l'automobile ou à la mobilité, influencés par des facteurs tels que les politiques fiscales et le changement climatique.	Les conditions économiques, les tendances du marché, les réglementations et les technologies disruptives peuvent influencer les résultats financiers. Les changements dans les réglementations et les tendances du marché peuvent affecter le volume des ventes et les prix. Une adaptation tardive à l'évolution du comportement des clients fait peser des risques sur les ventes et, par conséquent, sur les résultats. Une perception négative des parties prenantes peut entraîner une augmentation de la décote sur le cours de l'action, une baisse de la capitalisation boursière, des difficultés à attirer des talents, une diminution des opportunités d'investissement et freiner le développement des activités du Groupe.

Mesures d'atténuation	
D'leteren Group	• En tant que société cotée, D'leteren Group se conforme aux règles de gouvernance d'entreprise et assure une communication transparente et ouverte avec le marché. La communication financière régulière fait l'objet d'un examen interne et d'un audit. En outre, des roadshows et des journées pour les investisseurs sont organisés afin de garantir une bonne compréhension de la stratégie et des performances financières du Groupe. Le Responsable de la Communication Financière entretient le dialogue avec les investisseurs, en sollicitant et en recueillant régulièrement les réactions des analystes et des parties prenantes. • Le Responsable de la Communication d'Entreprise veille à ce que tous les canaux de communication soient utilisés efficacement pour diffuser les informations pertinentes aux actionnaires, aux parties prenantes et au marché au sens large, en favorisant la confiance et la transparence. • En ce qui concerne le développement durable, des dialogues réguliers avec les parties prenantes sont organisés afin de mieux évaluer leurs attentes et leurs préoccupations. D'leteren Group rend compte chaque année de ses progrès en matière d'ESG.
Belron	• Belron surveille l'introduction potentielle de nouvelles règles au sein du secteur ou tout changement de la réglementation existante et détermine des mesures et actions appropriées. • Par le biais de lobbying et d'autres activités, Belron cherche à assurer un accès continu aux informations pour la maintenance et la réparation ainsi qu'aux pièces / technologies nécessaires pour les services après-vente, y compris au travers de sa participation à des groupes de travail/au lobbying auprès de la Commission Européenne sur le renouvellement en cours de l'exemption par catégorie applicable au secteur automobile permettant de bénéficier d'un climat de concurrence plus sain.
D'leteren Automotive	• La vision de D'leteren Automotive vise la création d'une mobilité fluide et durable pour tous les citoyens, avec pour ambition d'être le choix naturel pour la mobilité en Belgique. De nouvelles solutions de mobilité sont explorées et développées. • La pénétration croissante des véhicules électriques et des nouveaux produits numériques crée également de nouvelles opportunités (par ex : Electric by D'leteren) et l'offre de véhicules hybrides et entièrement électriques de Volkswagen est également appelée à s'étendre avec un pipeline de produits attrayant. • D'leteren Automotive surveille de près la satisfaction de la clientèle, qui est un KPI d'incitation à court terme de la Direction et qui est abordée et analysée une fois par mois. Des plans d'action sont ensuite mis en place afin d'améliorer davantage la satisfaction des clients.
PHE	• Compte tenu de son positionnement sur le marché, PHE a une connaissance très approfondie de toutes les tendances et est bien placé pour saisir les opportunités potentielles découlant du passage progressif à la propulsion électrique ou d'autres changements technologiques. La société maintient une offre de produits large et diversifiée pour répondre aux besoins de ses clients. • PHE surveille et répond en permanence aux changements du marché et de comportement des clients ou des fournisseurs, y compris les fabricants d'équipements d'origine (OEMs). Toutefois, les marchés sur lesquels PHE opère tendent à être fragmentés et PHE se positionne comme un consolidateur pour renforcer sa part de marché et ses économies d'échelle. La société du Groupe se différencie également grâce à sa vaste gamme de produits, ses délais de livraison plus rapides et son offre de services à valeur ajoutée.
TVH	• Ces dernières années, TVH a considérablement investi dans ses activités d'assurance, notamment dans l'identification des exigences de la législation et des parties prenantes, ainsi que dans les mesures visant à répondre à ces exigences.
Moleskine	• La stratégie multicanal de Moleskine, qui comprend le commerce de gros, les partenariats stratégiques, le commerce de détail et l'e-commerce, atténue le risque de défaillance des partenaires de distribution grâce à la diversification des activités. • Pour conserver son positionnement haut de gamme et la valeur de sa marque, Moleskine se concentre et investit sur le positionnement et la stratégie de marque ainsi que sur la technologie.

Cybersécurité	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risques liés aux menaces de cybersécurité, y compris la possibilité de pannes prolongées ou d'incidents liés à la confidentialité des données. D'autres préoccupations concernent la sécurité de l'information, la cybercriminalité, les dysfonctionnements des plateformes des clients et l'obsolescence des services informatiques essentiels.	Les cyber-attaques ou les perturbations des plateformes en contact avec les clients peuvent entraîner des interruptions d'activité, des paiements de rançons et des préjudices financiers et de réputation. Les fuites de données et le non-respect de la vie privée peuvent entraîner des amendes, des atteintes à la réputation et une perte de confiance de la part des consommateurs, des usines et des salariés.

Mesures d'atténuation

D'Ieteren Group	• D'Ieteren Group a mis en place un accord de niveau de service (SLA - Service Level Agreement) avec D'Ieteren Automotive concernant l'informatique. D'Ieteren Automotive surveille également la cybersécurité et des contrôles techniques/logiciels ainsi que physiques sont mis en place. Une feuille de route pour la gestion des cyber-risques a été préparée pour imposer des contrôles afin d'assurer une protection contre les menaces cybernétiques et de prévenir les violations de la conformité et de la confidentialité. D'Ieteren Automotive a souscrit un contrat de cyberassurance. • Un programme de formation est en place pour sensibiliser nos collaborateurs. • D'Ieteren Group a engagé en 2022 un directeur du numérique et de l'innovation qui facilite le partage des meilleures pratiques en matière de cybersécurité dans l'ensemble de nos activités. • D'Ieteren Group veille à ce que la cybersécurité reste une priorité pour les équipes de direction.
Belron	• Le programme global de cybersécurité du Groupe continue d'être intégré ; il comprend des outils globaux de cybersécurité, une campagne globale d'éducation et de sensibilisation des salariés, ainsi qu'un cadre de gouvernance. • Belron mène chaque année des évaluations internes et externes des contrôles informatiques généraux qui sont comparées aux structures reconnues dans le secteur pour la sécurité, le risque et la conformité, afin de vérifier qu'ils sont toujours efficaces et pertinents. Des actions correctives sont identifiées, les risques sont évalués et les mesures qui s'imposent sont prises pour chaque unité opérationnelle le cas échéant. • Un essai de pénétration complet est réalisé chaque année par une tierce partie dans tous les domaines d'activité (systèmes et réseaux internes et externes). Des mesures correctives sont mises en œuvre par ordre de priorité et font l'objet d'un suivi par un programme de cybersécurité international, avec supervision du management.
D'Ieteren Automotive	• Des contrôles techniques/logiciels et physiques sont installés. Le RSSI rend compte directement au CIO, qui est également responsable de la résilience de l'entreprise. Celle-ci inclut par exemple la capacité à anticiper les problèmes et risques majeurs et à mettre en place les plans d'action adéquats. Une feuille de route pour la gestion des cyber-risques a été définie et est appliquée ; elle a pour objet d'imposer des contrôles destinés à assurer une protection contre les cybermenaces et à prévenir les risques de non-conformité.
PHE	• PHE a mis en place des politiques de sécurité régissant son infrastructure informatique (y compris le matériel, le réseau, les sites Web, les plateformes de commande, les applications et autres plateformes informatiques). • PHE utilise également une série de mesures de protection physiques et numériques conçues pour assurer la sécurité de la collecte, du stockage et de l'accès aux informations en sa possession.
TVH	• TVH a mené un vaste exercice d'apprentissage après une récente cyberattaque et a pris des mesures immédiates et défini des mesures à moyen et long terme pour renforcer ses capacités en matière de cybersécurité. • TVH dispose d'un RSSI mondial, soutenu par une équipe de cybersécurité centralisée. Cette équipe définit la stratégie globale et met en œuvre les capacités standard de l'industrie en matière de cybersécurité, sur la base des normes internationales et les objectifs de maturité (par ex., NIST). Des investissements importants au cours des dernières années pour renforcer la cyberdéfense et la reprise après sinistre ont été réalisés et d'autres sont prévus. • TVH réalise régulièrement des évaluations internes et externes des contrôles informatiques généraux, de la sécurité et des risques système. • TVH gère la protection des données grâce à un ensemble de processus, de formations et de politiques conformes au RGPD. Le RGPD et la conformité des données sont gérés par un spécialiste du service juridique mondial, qui agit en tant que délégué à la protection des données.
Moleskine	• Alors que l'évaluation de la maturité en matière de cybersécurité est terminée, un certain nombre d'actions ont déjà été mises en œuvre en 2023, telles que le recrutement du RSSI, la formation des salariés aux cyberrisques, la troisième campagne d'hameçonnage, la mise en œuvre de la séparation des tâches et la politique de gestion des risques liés aux tiers. La feuille de route complète pour atteindre le niveau de maturité attendu a été validée par le Comité d'audit qui est régulièrement informé des progrès réalisés.

Infrastructure informatique	
Description du risque	**Impact potentiel**
Une défaillance prolongée des systèmes / fonctionnalités informatiques, due au vieillissement des systèmes en place, pourrait entraîner des retards dans la fourniture des services à la clientèle.	Les défaillances des systèmes et des protocoles informatiques peuvent également provoquer des interruptions d'activité et avoir un impact négatif sur les ventes et les résultats financiers. Une défaillance informatique ou des plans de reprise après sinistre inefficaces pourraient entraîner une baisse des niveaux de service et de la satisfaction des clients et, par conséquent, porter atteinte à la réputation et mener à de potentielles infractions à la conformité.
Mesures d'atténuation	
Belron	• Des plans de reprise après sinistre sont en place pour tous les systèmes clés de l'entreprise, qui continuent d'être examinés pour évaluer leur adéquation et identifier les domaines d'amélioration. • Belron a mis en place un programme de découverte technique pour évaluer ses systèmes/fonctionnalités informatiques dans le cadre des grands projets technologiques et du séquençage des systèmes remplacés. • Un processus global de gestion des incidents et des problèmes a été mis en place pour renforcer l'infrastructure informatique clé.
PHE	• Une feuille de route complète pour le changement de l'ERP a été établie et est maintenant utilisée au niveau de la société. • Des mesures de sauvegarde et de redondance ont été prises afin d'améliorer la résilience de l'infrastructure informatique de PHE.
TVH	• Des plans de reprise après sinistre ont été élaborés et sont en cours de planification. • Des investissements substantiels dans des protocoles de sécurité, des audits réguliers et des systèmes de contrôle renforcent l'engagement de TVH en faveur d'un environnement opérationnel sûr et résistant, visant à accroître la valeur pour l'actionnaire grâce à une excellence durable.

Projets majeurs et transformation	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risque de ne pas obtenir les avantages escomptés dans les grands projets en raison de leur ampleur et de leur complexité. Ce risque s'étend à tous les projets et plans de transformation essentiels à la mise en œuvre de la stratégie globale.	Des projets stratégiques s'accompagnent de risques opérationnels, financiers et de réputation significatifs. La capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs de croissance et de profit est intrinsèquement liée au succès de ces initiatives. Si les avantages escomptés ne sont pas obtenus, cela peut entraîner une perte d'activité, des retards dans les services et des coûts supplémentaires.
Mesures d'atténuation	
Belron	• Belron a mis en place une approche de gestion des programmes exhaustive pour le projet d'accélération et de transformation (« Fit for Growth »). Chaque axe de travail dispose d'un responsable exécutif, et la coordination globale du projet est contrôlée par un membre du Comité Exécutif du Groupe. • Belron soumet son approche et ses activités de gestion de programme à des contrôles d'assurance permanents effectués par des tiers indépendants, dont les résultats ont été et continuent d'être intégrés dans le projet « Fit for Growth ». • Des indicateurs de performance financiers et non financiers sont établis pour chaque axe de travail ; ils sont rassemblés et analysés tous les mois, et donnent lieu à une intervention le cas échéant.
D'leteren Automotive	• La gouvernance associée aux projets a été définie et le Transformation Office assure le suivi et la mise en œuvre des initiatives. Les gestionnaires des programmes au sein des divisions sont responsables de la supervision des projets dans tous les départements et ont été formés à la gestion de projets.
PHE	• PHE a mis en place un cadre de gouvernance solide pour suivre les progrès et atténuer les risques des projets de transformation, y compris les équipes ISIT, commerciales et financières.
TVH	• Un cadre de gouvernance a été mis en place pour le programme de transformation de TVH. Le programme est géré par des comités de pilotage, des sponsors, des chefs de projet et des équipes spécialisées. Il existe une équipe de gestion du programme et de la transformation au niveau de l'entreprise, qui examine régulièrement l'avancement des programmes, les KPI et les étapes clés. • Le portefeuille de programmes est suivi régulièrement par l'Equipe de Direction Globale.
D'leteren Immo	• La situation financière des entrepreneurs est examinée avec soin. La société consulte par exemple les rapports de crédit pour les projets de grande ampleur et prend une couverture d'assurance. • Un coordinateur de sécurité est désigné par D'leteren Immo. Lors des réunions de chantier, les exigences en matière de sécurité sont régulièrement rappelées aux entrepreneurs. • Les projets sont méticuleusement analysés avant d'être approuvés. D'leteren Immo a développé une expertise non seulement dans la concession immobilière, mais aussi dans d'autres segments (par ex. bureaux, commerces de détail et résidentiel). Au cours de la construction, une analyse est effectuée lorsque des dépassements de coûts apparaissent afin de faire le meilleur choix : reporter, arrêter ou adapter le calendrier des différentes phases du projet de construction. • Des garanties sont exigées de la part de l'entrepreneur afin de couvrir le risque de responsabilités durant les diverses phases de la construction. • Une analyse d'impact climatique a conscientisé davantage D'leteren Immo au risque que le changement climatique représente pour les projets de construction et l'entreprise poursuit ses travaux pour renforcer la résilience climatique de ses actifs immobiliers.

Perturbations de la chaîne d'approvisionnement	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risques liés à des perturbations potentielles de la chaîne d'approvisionnement, y compris des événements externes ou des situations géopolitiques affectant divers aspects tels que les fournisseurs, les matériaux, la main-d'œuvre et le transport.	Les perturbations de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique peuvent entraîner des retards dans le service à la clientèle, ce qui a un impact sur la satisfaction et la réputation, et peut entraîner une perte de chiffre d'affaires ou une augmentation des coûts. Des risques pèsent sur le chiffre d'affaires et les résultats si les fournisseurs ne respectent pas leurs obligations contractuelles. L'augmentation du coût des ressources due au changement climatique constituant également une menace.

Mesures d'atténuation	
Belron	• Des plans de continuité des activités sont mis au point pour garantir la résilience des opérations si un événement négatif significatif survenait. • Le Code de Conduite des fournisseurs de Belron définit les principes sous-jacents sur lesquels reposent les relations de la chaîne d'approvisionnement chez Belron, notamment les considérations environnementales, l'approvisionnement responsable et la durabilité. • Un programme d'approvisionnement durable des fournisseurs vérifie que le Code de Conduite est respecté par les fournisseurs et des diligences/audits préalables auprès des fournisseurs sont effectués tous les ans pour soutenir la transparence et la solidité de la chaîne d'approvisionnement. • Un processus d'évaluation et de prévision continu des niveaux de stocks est en place, en fonction de l'environnement externe, des risques et des délais.
D'Ieteren Automotive	• D'Ieteren Automotive dépend de la livraison de voitures par les usines VW. En cas de perturbation touchant les chaînes d'approvisionnement, D'Ieteren Automotive maintient un dialogue étroit avec le Groupe VW et gère les relations avec les clients. • D'Ieteren Automotive a fait preuve d'une relative agilité pour atténuer financièrement les effets de la baisse des niveaux de production en 2021 et 2022.
PHE	• PHE maintient deux flux de distribution pour les pièces détachées : un flux de livraison directe des fournisseurs aux distributeurs et un autre basé sur les plateformes, des fournisseurs aux distributeurs via ses plateformes logistiques, réduisant ainsi le risque associé à une possible perturbation. En outre, pour certaines des plateformes logistiques de PHE, les perturbations temporaires peuvent être partiellement ou entièrement compensées en transférant les activités vers des plateformes logistiques proches.
TVH	• TVH a (1) une base de fournisseurs très diversifiée permettant généralement d'atténuer les risques lorsqu'un fournisseur est dans l'incapacité d'effectuer la livraison, et (2) les niveaux de demande et de stock, les niveaux de service et les délais sont constamment suivis. • De plus, TVH a constitué un stock important, lequel, en particulier en cas de problèmes de la chaîne d'approvisionnement mondiale et même lorsque la demande augmente brutalement, a permis de pouvoir livrer les clients. • Les niveaux de stocks, les ruptures de stock, les délais d'exécution et les délais de livraison aux clients sont surveillés et des mesures sont prises lorsque les KPIs s'écartent de l'objectif.
Moleskine	• Moleskine maintient plusieurs sources de production de matières premières et de produits finis afin d'équilibrer les flux d'approvisionnement en cas de perturbations potentielles, de problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement mondiale et de criticités avec un seul fournisseur. Le risque peut être atténué en déplaçant rapidement la production d'une région à l'autre et d'un fournisseur à l'autre.

Qualité des produits et des services	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risque de défaillance du produit, de défauts potentiels, d'irrégularités ou de non-conformité aux normes. Risques liés aux conséquences de produits défectueux pour les clients.	La défaillance d'un produit peut avoir un impact sur les opérations et la réputation, entraînant une réduction du volume des ventes et une baisse de la fidélité des clients. En outre, l'entreprise peut subir des pertes et des coûts importants en raison de réclamations liées à la responsabilité du fait des produits ou services, à la garantie ou aux rappels.
Mesures d'atténuation	
Belron	• Les principales étapes de montage sont codifiées dans les processus « Way of Fitting » de Belron. Ces méthodes, outils spécialisés, formations et évaluations sont développés et mises en œuvre dans tous les sites, avec des évaluations d'assurance locales. • Tous les techniciens suivent des programmes de formation intensifs dispensés par des équipes techniques locales. • Un processus global de signalement des incidents graves est en place dans l'ensemble de la société, y compris un mécanisme permettant de tirer des enseignements et d'apporter des améliorations.
D'Ieteren Automotive	• Un processus complet et abouti est en place pour gérer les actions de rappel lancées par les usines. Cela réduit l'importance et la probabilité d'un manquement lors d'une action de rappel. • Les bonnes relations entre D'Ieteren Automotive et les usines permettent de recevoir des informations sur les éventuels problèmes/faits rencontrés dans d'autres pays ou d'autres marques. Cela permet d'alerter et de réduire l'ampleur et la probabilité potentielles du risque.
PHE	• Les pièces font l'objet d'une sélection rigoureuse et d'un contrôle de qualité renforcé. • En ce qui concerne les plateformes logistiques de PHE, ACR, Cora et Doyen sont certifiées ISO-9001.
TVH	• TVH a mis en place une approche d'assurance qualité pour chacun de ses produits et fournisseurs, grâce à laquelle les problèmes de qualité sont détectés et traités avant la mise sur le marché des produits.

Droit de la concurrence	
Description du risque	**Impact potentiel**
Les risques englobent les violations potentielles des lois sur la concurrence, qui interdisent les pratiques anticoncurrentielles et les abus de position dominante, ainsi que les violations des lois et règlements régissant les entreprises tournées vers le consommateur.	Une infraction pourrait entraîner des poursuites judiciaires, des amendes ou des recours réglementaires, des préjudices aux parties concernées et, le cas échéant, des poursuites pénales.
Mesures d'atténuation	
Belron	• Les politiques, procédures et directives/formations établies liées à ces risques sont mises en place de manière appropriée et mises à jour lorsque c'est nécessaire. • Des audits/évaluations internes et externes du droit sur la concurrence sont, le cas échéant, effectués dans toute l'entreprise. • Les résultats de ce travail de vérification font l'objet de rapports distincts transmis au Comité d'Audit et/ou au Conseil d'Administration. • Les conseils et l'avis de spécialistes externes sont également sollicités chaque fois que c'est jugé nécessaire.
D'Ieteren Automotive	• Le service de conseil juridique contribue à éviter tout manquement substantiel aux lois et règlements, en particulier à la loi sur la concurrence. L'équipe est souvent consultée pour des conseils. • Le service de conseil juridique bénéficie notamment d'une étroite collaboration avec un cabinet d'avocats spécialisé dans le droit de la concurrence. • Des formations individuelles et collectives sont également organisées pour sensibiliser aux meilleures pratiques afin d'éviter toute infraction.

Gestion des infrastructures critiques	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risque de catastrophes potentielles, résultant notamment de catastrophes naturelles, d'incendies et d'explosions sur des sites critiques.	Les catastrophes potentielles survenant dans les infrastructures peuvent menacer la sécurité des personnes, l'accessibilité et le fonctionnement des installations critiques.
Mesures d'atténuation	
TVH	• TVH assure une couverture complète par des systèmes d'arrosage et maintient un bon niveau de cloisonnement dans les endroits critiques, et a investi de manière substantielle dans des systèmes avancés de détection précoce et mis en œuvre des programmes de formation rigoureux pour les salariés et les sous-traitants. • En ce qui concerne la prévention des inondations, les investissements en cours comprennent un programme d'entretien complet des systèmes d'évacuation des eaux et des efforts de collaboration avec les autorités compétentes. TVH consulte stratégiquement les assureurs lors de la planification des projets afin d'intégrer des mesures de protection contre les inondations. • Dans l'ensemble, des investissements substantiels dans des protocoles de sécurité, des audits réguliers et des systèmes de contrôle renforcent l'engagement de TVH en faveur d'un environnement opérationnel sûr et résiliant.

Relations avec VW	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risque associé à la perte d'un ou de plusieurs contrats de distribution avec le groupe Volkswagen. Risque que le groupe Volkswagen prenne des orientations stratégiques qui pourraient nuire aux intérêts de D'leteren.	Une modification des relations que D'leteren Automotive entretient avec le groupe Volkswagen pourrait avoir un impact financier négatif, entraîner des redondances et entacher la réputation de l'entreprise.
Mesures d'atténuation	
D'leteren Automotive	• Les relations avec son fournisseur principal reposent sur la capacité de D'leteren Automotive à démontrer sa valeur ajoutée par le biais d'une logistique à la pointe de la technologie, de la professionnalisation du réseau belge de distributeurs et d'une connaissance approfondie du marché belge. Une relation transparente et fondée sur la confiance permet à D'leteren Automotive de maintenir en permanence un dialogue ouvert avec le groupe Volkswagen.

Changement climatique	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risques physiques et de transition liés au changement climatique.	Les risques physiques peuvent avoir un impact sur les biens et les infrastructures des sociétés du Groupe. Les risques de transition, liés aux changements politiques, légaux et technologiques, pourraient avoir d'importantes répercussions sur les industries à fortes émissions dans les chaînes de valeurs du Groupe et sur la disponibilité de certaines ressources. Les changements de comportement et d'attitude des consommateurs pourraient également avoir un impact sur nos activités.

Mesures d'atténuation	
D'leteren Group	• D'leteren Group reconnaît l'importance d'évaluer et de gérer les risques liés au climat de manière proactive. Par conséquent, D'leteren Group entreprend depuis 2021 une analyse des risques climatiques à travers son portefeuille en suivant le cadre du TCFD. Dans les années à venir, l'idée est de continuer à approfondir la compréhension de l'exposition du Groupe à ces risques et d'adopter les mesures d'atténuation appropriées le cas échéant (p.215).
Sociétés	• Dans le cadre de l'exercice de Double Matérialité entrepris par D'leteren Group et ses sociétés, les risques d'atténuation et d'adaptation au changement climatique ont été évalués. Pour plus d'informations sur leurs approches environnementales, veuillez vous référer à leurs déclarations non financières respectives.

5. Informations sur le capital

5.1. Dénominateur

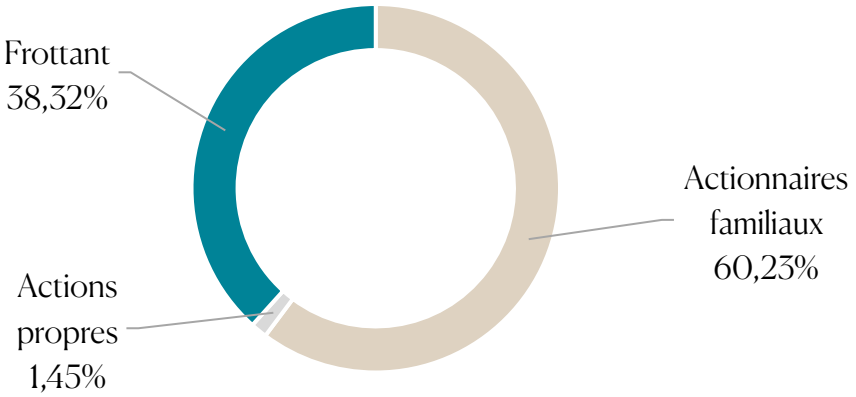
Au 31 décembre 2023	Nombre	Droits de vote connexes
Actions ordinaires	53.708.999	53.708.999
Parts bénéficiaires*	5.000.000	5.000.000
Total		**58.708.999**

* Les parts bénéficiaires sont des titres avec droits de vote et droits économiques à hauteur de 1/8 du dividende et du boni de liquidation.

5.2. Structure de l'actionnariat

Au 31 décembre 2023	En capital-actions	En droits de vote
Actionnaires familiaux	60,23 %	63,62 %
dont le Groupe Nayarit	32,94 %	36,53 %
dont le Groupe SPDG	27,29 %	27,09 %
Actions propres	1,45 %	1,32 %
Flottant	38,32 %	35,06 %

Graphique en part de capital



5.3. Publicité des participations importantes (loi sur la transparence)

Conformément à l'article 14, paragraphe 4 de la loi belge du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes, sur la base des notifications reçues par la Société, la structure de l'actionnariat de la Société au 31 décembre 2023 est présentée dans la note annexe 22 aux états financiers.

La Société n'a pas connaissance d'une notification ultérieure modifiant les informations présentées dans la note annexe 22.

5.5. Éléments pouvant avoir une influence en cas d'offre publique d'achat sur les actions de la Société

Conformément à l'article 74 § 7 de la loi belge du 1er avril 2007 relative aux offres publiques d'achat, le 14 décembre 2023, la Société a reçu une notification du Groupe Nayarit (dont les membres sont présentés dans la note annexe 22 aux états financiers consolidés, qui mentionne que, soit séparément, soit de concert avec d'autres entités, ce groupe détenait plus de 30 % des actions avec droit de vote émises par la Société. Cette notification reste valable à la date du présent rapport.

L'Assemblée générale extraordinaire du 6 juin 2019 a renouvelé les pouvoirs du Conseil d'Administration :

- Augmenter le capital social en une ou plusieurs fois d'un montant maximum de 60 millions d'euros. Les augmentations de capital à décider dans le cadre du **capital autorisé** peuvent être réalisées soit en numéraire, soit en nature, dans les limites fixées par le Code des sociétés et associations belge, soit par incorporation de réserves disponibles ou indisponibles ou d'un compte de primes d'émission, avec ou sans création de nouvelles actions, qu'il s'agisse d'actions privilégiées ou autres, avec ou sans droit de vote et avec ou sans droit de souscription. Dans l'intérêt de la Société et conformément aux conditions déterminées par la loi, le Conseil d'Administration peut limiter ou supprimer les droits de souscription préférentiels aux augmentations de capital qu'il décide, y compris en faveur d'une ou de plusieurs entités déterminées ;
- Émettre, dans le cadre du capital autorisé, des obligations convertibles, des droits de souscription ou des instruments financiers, qui peuvent donner droit à des actions de la Société, dans les conditions définies par le Code des sociétés et associations belge, au maximum, de sorte que le montant des augmentations de capital qui pourraient résulter de l'exercice des droits et instruments financiers mentionnés ci-dessus ne dépasse pas la limite du capital autorisé restant, le cas échéant sans tenir compte des droits de souscription préférentiels des obligataires.

Sans préjudice des autorisations accordées au Conseil d'Administration décrites dans les paragraphes précédents, l'Assemblée générale extraordinaire du 25 mai 2023 a également renouvelé les pouvoirs du Conseil d'Administration, pour une période de trois ans renouvelable, afin de procéder – en cas d'offres publiques d'achat sur les actions de la Société et à condition que la notification requise ait été faite par la FSMA dans un délai de trois ans à compter de la décision de l'Assemblée générale – à des augmentations de capital par apport en nature ou en numéraire, le cas échéant sans tenir compte des droits de souscription préférentiels des actionnaires.

L'Assemblée générale extraordinaire du 25 mai 2023 a également approuvé le renouvellement de l'autorisation de cinq ans accordée au Conseil d'Administration concernant l'acquisition, le transfert ou l'annulation d'actions propres dans les conditions fixées par la loi, notamment pour couvrir les plans d'options sur actions des managers de la Société, et pour réaliser les programmes de rachat d'actions décidés par le Conseil d'Administration.

En cas de risque de préjudice grave et imminent pour la Société, le Conseil d'Administration a le pouvoir de transférer les actions propres soit sur le marché, soit par une vente aux mêmes conditions à tous les actionnaires dans le respect des conditions légales applicables. Cette autorisation s'applique, dans les mêmes conditions, à l'achat ou au transfert d'actions détenues dans la Société par ses filiales, comme indiqué aux articles 7:221 à 7:225 du Code des sociétés et associations belge.

Les règles relatives à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration et la modification des statuts de la Société sont celles prévues par le Code des sociétés et associations belge.

Déclaration d'information non-financière

Sommaire

INTRODUCTION À LA DÉCLARATION D'INFORMATION NON-FINANCIÈRE

D'IETEREN GROUP
205 D'leteren Group
206 Stratégie pour la création de valeur
206 Gouvernance ESG
208 Responsabilité en tant qu'investisseur
209 Responsabilité en tant que société cotée en bourse

INFORMATIONS LIEES AU CLIMAT
215 L'approche de D'leteren Group en matière de changement climatique.
215 Modèle de gouvernance de D'leteren Group en matière de changement climatique
215 Conséquences des enjeux climatiques sur la stratégie de D'leteren Group
219 Processus de D'leteren Group pour la gestion des enjeux climatiques
219 Les ambitions futures de D'leteren Group

TAXONOMIE EUROPEENNE
220 Reporting sur la Taxonomie européenne
220 Conclusions tirées de l'analyse
221 Publication d'informations

BELRON
227 Stratégie, modèle économique et création de valeur
228 Stratégie de développement durable
232 Performance ESG

D'IETEREN AUTOMOTIVE
245 Principes & méthodologie
246 Présentation de l'entreprise
247 Stratégie de création de valeur
248 Méthodologie et gouvernance ESG
258 Feuille de route de développement durable de D'leteren
275 Taxonomie européenne

PARTS HOLDING EUROPE (PHE)
280 Stratégie, modèle économique et création de valeur
281 Gouvernance ESG
281 Performance ESG
285 Taxonomie européenne

MOLESKINE
289 Stratégie, modèle économique et création de valeur
290 Stratégie de développement durable
293 Performance ESG
301 Taxonomie européenne

TVH
305 Business model et création de valeur
306 Stratégie de développement durable
308 Performance ESG

D'IETEREN IMMO
315 Modèle économique et création de valeur
316 Stratégie de développement durable
319 Performance ESG
326 Taxonomie européenne

NOTES SUPPLEMENTAIRES ET METHODOLOGIE
330 Définitions générales, formules et hypothèses relatives aux données ESG déclarées
331 Taxonomie

Introduction à la Déclaration d'Information Non-Financière

Dans l'environnement ESG en constante évolution, la Déclaration d'Information Non-Financière fait désormais partie intégrante de l'engagement des entreprises en faveur du développement durable. Cette Déclaration englobe toutes les informations, à la fois quantitatives et qualitatives, relatives à l'approche d'investissement responsable de D'Ieteren Group et la performance ESG de ses sociétés.

La première section est consacrée à D'Ieteren Group en tant que société d'investissement. Elle comprend l'approche responsable menée par l'équipe Corporate et sa performance ESG. Prenant en compte le profil d'investisseur de D'Ieteren Group, l'empreinte carbone est présentée selon le protocole GHG pour les Institutions Financières (protocole repris dans les reportings SBT et CDP de D'Ieteren Group). Dans ce protocole, les émissions de scope 1 et 2 des sociétés opérationnelles du Groupe sont reprises dans le scope 3 (catégorie 15). Le reporting de Taxonomie européenne, conformément aux exigences de l'UE, présente les KPIs relatifs à la Taxonomie de manière consolidée en ligne avec la consolidation financière, c'est-à-dire en prenant en compte les sociétés du Groupe consolidées de manière globale.

Les sections suivantes sont consacrées aux rapports respectifs de ses sociétés : Belron, D'Ieteren Automotive, TVH, Moleskine, D'Ieteren Immo et, pour la première fois, PHE.

Bien que la norme de reporting GRI ait été utilisée comme base ces dernières années, D'Ieteren Group a décidé cette année de se baser pour certaines informations sur les normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS) afin de se préparer à la prochaine réglementation européenne en matière de reporting sur le développement durable.

La collecte et le traitement d'informations et d'indicateurs sont essentiels pour le développement de l'approche ESG du Groupe, car ils permettent d'évaluer la situation actuelle, de fixer des objectifs et de suivre les progrès réalisés. Le Groupe travaille donc à l'amélioration continue de ses données, ce qui implique certains retraitements nécessaires au fil des ans. Chaque retraitement important est mis en évidence et expliqué dans les notes d'accompagnement afin de garantir que les parties prenantes disposent d'informations complètes sur les raisons et les implications de ces ajustements.

Les données surlignées en vert font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante réalisée par KPMG. Toutes les données sociales présentées dans ce rapport reflètent la situation au 31 décembre 2023 (à l'exception de TVH). Tout changement ou développement survenu après cette période n'est pas reflété dans les données fournies ici. Des informations complémentaires sur les calculs et les formules utilisés pour les données ESG sont disponibles à la page 330.

D'Ieteren Group

1. D'Ieteren Group

Basé à Bruxelles, D'Ieteren Group est une société d'investissement familiale cotée en bourse à portée internationale. Le Groupe a pour ambition de construire une famille de sociétés qui réinventent les secteurs dans lesquels elles opèrent, en cherchant à atteindre l'excellence et à exercer un impact significatif. Il vise à créer un impact positif en investissant dans des sociétés ciblées et en soutenant leur développement. Cette vision s'appuie sur une stratégie d'investissement spécifique, caractérisée par le soutien à long terme d'un nombre limité de sociétés. D'Ieteren Group défend cinq valeurs fondamentales : L'esprit d'entreprise, la curiosité, le courage, la diligence et le respect.

D'Ieteren Group se compose d'une équipe de 26 personnes, dont quatre membres du Comité Exécutif (le CEO, le CFO, le CLO et le CIO), une équipe d'investissement de neufs personnes, dix experts impliqués dans les rapports financiers et la communication, les affaires juridiques, le numérique et l'approche ESG, et trois assistantes personnelles qui soutiennent l'équipe.

Le Groupe est actuellement investi dans six sociétés :

- Belron (54,79% des droits de vote), leader mondial dans le domaine de la réparation, du remplacement et du recalibrage de vitrages de véhicules (« VGRRR »).
- D'Ieteren Automotive (100%), distributeur des marques VW en Belgique, qui évolue pour devenir un fournisseur de produits et de services de mobilité.
- PHE (91,26% des droits de vote), un leader de la distribution omnicanal sur le marché indépendant des pièces détachées automobiles, qui détient de fortes positions en Europe de l'Ouest.
- TVH (40%), un leader mondial de la distribution de pièces détachées et d'accessoires pour la manutention et les équipements industriels et agricoles.
- Moleskine (100%), une marque iconique et inspirante née de l'héritage d'un carnet de notes légendaire, qui conçoit et distribue ses accessoires d'écriture et de voyage au moyen d'une stratégie multicanal.
- D'Ieteren Immo (100%), responsable de la gestion des actifs immobiliers détenus par D'Ieteren Group en Belgique, dont la plupart sont loués par D'Ieteren Automotive.

2. Stratégie pour la Création de valeur

D'Ieteren Group cherche à investir dans des plateformes de croissance qui correspondent à la culture du Groupe et qui ont une approche forte envers les employés et les clients ; des sociétés qui sont ou pourraient devenir des leaders sur leur marché et qui ont démontré la durabilité et la capacité évolutive de leur modèle d'entreprise. D'Ieteren Group est convaincu qu'il s'agit là de la meilleure formule pour créer de la valeur.

Les équipes d'investissement et d'experts soutiennent les sociétés sur différents aspects, notamment leur mission, leur ambition, leur stratégie, leur exécution, leur organisation, leur personnel et leur réinvention. Étant donné qu'il s'agit d'une thématique transversale, le développement durable a été intégré dans chacun de ces aspects. Pour ce faire, l'équipe de D'Ieteren Group agit comme un catalyseur pour créer de la valeur pour les employés, les clients et la société au sens large.

D'Ieteren Group met l'accent sur cinq priorités pour créer de la valeur avec ses sociétés :

- créer des environnements de travail équitables et stimulants qui favorisent l'engagement des employés,
- aider ses sociétés à fournir des produits et des services de grande qualité afin de générer des taux de satisfaction client de classe mondiale,
- aider ses sociétés à contrôler et à réduire leur empreinte environnementale,
- encourager et soutenir l'innovation au sein de ses sociétés dans l'intérêt de toutes leurs parties prenantes, et
- mettre en œuvre une gouvernance responsable.

Pour créer de la valeur pour toutes ses parties prenantes, le Groupe doit comprendre leurs besoins et leurs attentes. En tant qu'entreprise familiale cotée en bourse, entamer un dialogue avec nos parties prenantes et nos investisseurs et répondre à leurs questions fait partie de nos activités quotidiennes. En 2019, le Groupe a également entamé un dialogue avec d'autres parties prenantes, telles que les autorités financières et des représentants de la société civile, dans le cadre d'une analyse de matérialité à l'échelle du Groupe. Ce dialogue visait à préciser les domaines d'attention en matière de développement durable et à s'assurer que les attentes de nos parties prenantes n'étaient pas considérées comme acquises. Cet exercice a été renouvelé en 2023-2024, sous la forme d'une analyse de double matérialité, dans le cadre de l'application de la directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive).

3. Gouvernance ESG

3.1. Rôles et responsabilités

Les thèmes ESG sont abordés à tous les niveaux de gouvernance.

Le Conseil d'Administration de D'Ieteren Group assure la supervision de la stratégie ESG à l'échelle du Groupe. Ses membres sont informés au moins deux fois par an de l'évolution de la stratégie et des performances ESG du Groupe. En 2023, le développement durable a été à l'ordre du jour de réunions spécifiques du Conseil d'Administration lors desquelles les sociétés ont présenté leur stratégie.

Le Comité Stratégique examine les aspects ESG dans le cadre des nouveaux investissements et du suivi des sociétés existantes.

Le Comité d'Audit examine au moins deux fois par an les risques, y compris les risques ESG, auxquels sont confrontés le Groupe et ses sociétés. Le Comité d'Audit est également responsable de la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises. Il est donc régulièrement informé de la mise en œuvre des normes européennes d'information en matière de durabilité que le Groupe devra appliquer l'année prochaine.

Le Comité de Nomination et de Rémunération valide et passe en revue les objectifs non financiers inclus dans la rémunération variable du Comité Exécutif du Groupe et des CEOs des sociétés. Il lui incombe également de veiller à ce que la composition des équipes de Direction permette une gestion et une intégration adéquates des questions ESG.

Par l'intermédiaire du Comité de Pilotage ESG, composé du Comité Exécutif et de l'équipe ESG, le Comité Exécutif supervise l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie ESG du Groupe. Ce Comité se réunit tous les mois.

L'équipe ESG est responsable du développement et de la mise en œuvre de l'approche ESG du Groupe. Ses membres aident les sociétés à élaborer et à mettre en œuvre leur stratégie de développement durable. Par ailleurs, ils engagent un dialogue avec les parties prenantes du Groupe et se tiennent au courant de l'évolution des tendances dans les domaines ESG et de la finance durable afin d'agir en tant que centre de connaissances en soutien de toute l'équipe, ce qui permet de garantir une intégration efficace des questions ESG.

Un Comité de Pilotage CSRD a été mis en place pour superviser la mise en œuvre des nouvelles normes européennes d'information en matière de durabilité. Il est composé des équipes ESG, Finance et Juridique, combinant ainsi l'expertise financière et non-financière pour se préparer au mieux aux exigences des nouvelles normes en termes de précision des données et d'audit. Ce Comité se réunit tous les mois jusqu'à ce que les nouveaux processus de reporting soient bien établis.

L'équipe d'Investissement est chargée de veiller à ce que les aspects ESG soient intégrés à chaque étape du cycle d'investissement. Tout au long du processus, ils se concertent avec l'équipe ESG, qui veille à ce que les principaux critères ESG soient correctement intégrés dans leurs analyses. Ils reçoivent également une formation régulière de la part de l'équipe ESG sur l'évolution du paysage ESG afin de les aider à identifier les opportunités commerciales connexes et à soutenir au mieux les sociétés dans la gestion de ces aspects.

Chaque société est tenue de désigner au moins une personne chargée de coordonner son approche du développement durable. Les membres de l'équipe ESG de D'Ieteren Group, assistés par l'équipe d'Investissement, organisent régulièrement des entretiens avec leurs homologues des sociétés au sujet des progrès réalisés en matière de développement durable et collaborent étroitement avec eux dans le cadre de la publication ESG annuelle. Au moins une fois par an, les experts en développement durable des différentes sociétés se réunissent au siège de D'Ieteren Group pour discuter des défis actuels et émergents et échanger de bonnes pratiques.

Pour plus d'informations sur la composition des organes de gouvernance et la rémunération des dirigeants, veuillez vous référer à la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise.

3.2. Politiques au niveau du Groupe

D'Ieteren Group a adopté plusieurs politiques régissant à la fois sa conduite des affaires (au niveau du Groupe) et son approche d'investissement (au niveau des sociétés opérationnelles).

Tout d'abord, la Charte d'Investissement Responsable guide l'intégration par D'Ieteren Group des considérations ESG dans l'ensemble de son cycle d'investissement, depuis l'examen initial jusqu'à l'étape de l'actionnariat actif. La 'due diligence' ne s'arrête toutefois pas à la décision d'investissement : le fait d'être un actionnaire actif implique des responsabilités importantes telles que la gestion des impacts environnementaux et sociaux des sociétés détenues. En tant qu'actionnaire responsable, le Groupe s'assure que chacune de ses sociétés a mis en place les politiques et les processus adéquats pour gérer les impacts de ses activités et de sa chaîne de valeur sur la société au sens large.

Ensuite, D'Ieteren Group a formalisé certaines politiques et directives pour guider la conduite de sa propre équipe. Le Code de Conduite, mis en œuvre en 2022, définit dans certains domaines des normes minimales auxquelles chaque employé doit adhérer. Il définit des lignes directrices pour la gestion des affaires et le respect des normes juridiques et éthiques. Il attend également de ses fournisseurs, prestataires de services et autres partenaires commerciaux qu'ils connaissent et respectent les dispositions du Code de Conduite qui les concernent.

Le Code de Conduite couvre plusieurs sujets importants :

- Promouvoir l'égalité et l'inclusion dans le cadre des activités de D'Ieteren Group et interdire toute forme de discrimination envers des employés ou des candidats ;
- Assurer le meilleur environnement de travail possible et respecter l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour favoriser le bien-être des employés ;
- S'engager à respecter la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies et les conventions et recommandations de l'Organisation Internationale du Travail ;
- Définir et mettre en œuvre la procédure à suivre en cas de conflit d'intérêts ou de transaction entre parties liées ;
- Fournir des lignes directrices sur la manière dont D'Ieteren Group doit interagir avec ses fournisseurs et ses partenaires commerciaux ;
- Respecter le 'Dealing Code' pour garantir la confidentialité des informations internes et prévenir les pratiques commerciales abusives :
- Respecter le RGPD en matière de protection des données, conformément à la Politique de Confidentialité du Groupe ;
- Interdire tout acte de corruption, de subordination et de blanchiment d'argent ainsi que le financement de partis politiques.

Le respect du Code de Conduite relève de la responsabilité de chacun. Le département juridique a dispensé une formation spécifique à l'ensemble de l'équipe en 2022 et offre une formation similaire aux nouveaux employés. Le département juridique, en raison de la taille restreinte de l'équipe Corporate de D'Ieteren Group, est facilement accessible en tant que conseiller dans la mise en œuvre de ces politiques.

Le département juridique de D'Ieteren Group est responsable du suivi et du signalement de toute infraction au Code de Conduite (au Conseil d'Administration) et sert de premier point de contact pour toute question ou remarque relative à ce Code de Conduite. Le principe de non-rétorsion s'applique et la politique de dénonciation a été mise en place en 2023. En cas de manquement, D'Ieteren Group peut prendre des mesures disciplinaires (par exemple, avertissement, suspension avec ou sans rémunération, ou licenciement pour faute grave).

La Charte d'Investissement Responsable et le Code de Conduite ont été approuvés par le Conseil d'Administration et seront revus tous les trois ans.

4. Responsabilité en tant qu'investisseur

4.1. Feuille de route ESG

Dans le cadre de son engagement en faveur du développement durable et des pratiques d'investissement responsables, D'Ieteren Group a mis en œuvre une feuille de route ESG détaillée pour la période 2020-2025. Le tableau ci-dessous présente les objectifs et les principales réalisations du Groupe à cet égard.

		Ambition 2025		Situation en 2023
Investissement responsable	Processus d'investissement	Les critères ESG sont intégrés dans chaque étape du processus d'investissement.	✓	En tant que signataire des PRI, D'Ieteren Group a formalisé en 2021, sous la forme d'une Charte d'Investissement Responsable, son approche d'investissement responsable qui couvre l'ensemble du cycle d'investissement : de la recherche d'opportunités d'investissement à la formulation de thèses d'investissement en passant par les phases de 'due diligence', de conclusion de la transaction et d'actionnariat actif. En plus des garanties minimales et des principes juridiques et éthiques, cette Charte comprend une politique qui exclut les investissements dans des entreprises directement impliquées dans les secteurs suivants : le tabac, les armes, la pornographie et les jeux de hasard. Compte tenu de l'impact sur le changement climatique de l'énergie obtenue à partir de combustibles fossiles, aucun investissement n'est réalisé dans des entreprises dont les revenus proviennent essentiellement de l'extraction du charbon, du pétrole ou du gaz.
	Rapport non financier	Le rapport non financier bénéficie d'une assurance indépendante limitée et s'aligne sur les normes et recommandations les plus reconnues. Cette ambition évoluera pour s'adapter aux nouvelles normes européennes.	◌	En 2023, D'Ieteren Group a continué d'aider ses sociétés à se préparer à la future directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD). En novembre, les équipes Développement Durable et Finance des sociétés se sont réunies au siège de D'Ieteren Group pour suivre une formation sur ces nouvelles exigences de l'UE. Depuis 2020, un ensemble spécifique d'indicateurs clés de performance (KPI) ESG a fait l'objet d'une assurance limitée externe, ouvrant la voie à la mise en place d'un processus amélioré de collecte des données de développement durable et permettant d'améliorer la qualité et la fiabilité des données. En 2023, cet exercice a été renforcé par une attention particulière portée à la gouvernance du reporting ESG, tant au niveau du Groupe que des sociétés.
Actionnariat actif	Aspects propres aux sociétés	Chaque société applique une stratégie solide en matière de développement durable, axée sur ses aspects les plus importants, y compris des objectifs quantitatifs et un processus de mesure approprié.	✓	D'Ieteren Group s'engage à soutenir ses six sociétés dans l'élaboration d'une stratégie de développement durable adaptée à leur profil d'entreprise. C'est pourquoi, quatre ans après avoir réalisé un exercice de matérialité pour chacune de ses sociétés, le Groupe a renouvelé ce processus en 2023-2024 sous la forme d'analyses de double matérialité, conformément aux exigences de la CSRD. Les enseignements tirés de ces processus permettront aux sociétés de remettre en question leurs domaines d'intervention actuels et les aideront à s'assurer que les aspects ESG les plus stratégiques sont intégrés dans leurs plans de développement.
	Aspects à l'échelle du Groupe	Chaque société mesure les trois KPI non financiers du Groupe (engagement des employés, satisfaction client et émissions de CO_2) afin d'atteindre un niveau d'excellence dans ces domaines.	◌	Depuis 2020, D'Ieteren Group demande à ses sociétés de se concentrer sur trois domaines non financiers spécifiques (satisfaction client, engagement des employés, réduction des émissions de GES) et de mettre en œuvre un processus de mesure fiable dans chacun de ces domaines. En 2024, D'Ieteren Group, en tant que société d'investissement, a obtenu la validation de ses objectifs de réduction des émissions de GES par la Science Based Targets initiative (SBTi) (dans le cadres des Institutions Financières). Outre la réduction des émissions directes du Groupe, cet objectif implique que 100% du portefeuille soit couvert par un SBT validé d'ici 2027. Belron et Moleskine ont déjà reçu la validation de leur propre SBT, tandis que D'Ieteren Automotive et D'Ieteren Immo se sont engagées envers SBTi et prévoient de soumettre leur objectif dans un avenir proche. Les dernières acquisitions, TVH et PHE, s'efforcent toutes deux de mieux comprendre leur empreinte carbone et leur chaîne de valeur, condition préalable à l'identification de leurs objectifs de réduction d'émissions de carbone.

◌ En cours ✓ Accompli

4.2. Au-delà de 2025

Les résultats de l'analyse de double matérialité au niveau de D'Ieteren Group seront utilisés pour affiner la stratégie ESG du Groupe. De nouveaux objectifs seront fixés afin d'aider les sociétés à relever de nouveaux défis et à tirer parti des opportunités qui se présentent.

5. Responsabilité en tant que société cotée en bourse

5.1. Priorités et Ambitions

D'Ieteren Group s'engage à agir de manière responsable et équitable dans toutes ses activités. L'exercice de matérialité réalisé en 2021 au niveau de l'équipe Corporate a permis au Groupe d'identifier plusieurs priorités pour sa propre approche ESG (au niveau de la société mère).

Priorités	Ambition	Situation en 2023
Gestion des risques ESG et contrôle interne	Solide processus de gestion des risques ESG et communication des informations conforme aux nouvelles réglementations de l'UE.	En 2023, guidé par le cadre ESRS pour l'identification des risques et des opportunités ESG, D'Ieteren Group a entrepris une évaluation des risques et des opportunités ESG. Ce processus a tiré parti du dialogue avec les parties prenantes et a intégré des informations obtenues grâce aux efforts d'identification des sociétés, ce qui a permis d'améliorer la compréhension globale et la gestion des critères ESG dans l'ensemble de la famille d'entreprises. D'Ieteren Group et ses sociétés ont été assistés dans ce processus par un conseiller externe qui a veillé à la cohérence de l'approche dans l'ensemble du groupe ainsi qu'à sa conformité avec les exigences de la CSRD. Le Comité d'Audit du Groupe, chargé de superviser les processus de gestion des risques, a été consulté et informé régulièrement.
Vulnérabilité au changement climatique	Fournir aux marchés financiers des informations claires, complètes et de qualité sur les risques et les opportunités financières liés au changement climatique.	En 2022, Belron, D'Ieteren Automotive et TVH se sont lancés dans un exercice d'identification des risques et des opportunités propres à leurs activités respectives. En 2023, le Groupe a procédé à une première tentative de quantification des risques pour l'une de ses sociétés, dont les résultats seront remis en question par des méthodologies alternatives et une disponibilité accrue des données. Belron a réalisé un nouvel exercice d'identification des risques (qualitatif) afin de se conformer à la législation en vigueur au Royaume-Uni.
Impact du Groupe sur le changement climatique	Promouvoir les valeurs environnementales et adopter une démarche de réduction des émissions conforme à l'Accord de Paris.	En février 2024, D'Ieteren Group a annoncé la validation de ses Science Based Targets (SBT) (dans le cadre des Institutions Financières), marquant ainsi une étape importante dans son engagement en faveur du développement durable. Le Groupe s'est formellement engagé à réduire ses émissions absolues de gaz à effet de serre des scopes 1 et 2 de 30% d'ici 2027 (émissions de l'équipe Corporate), par rapport à l'année de référence 2021, et à faire en sorte que 100% de ses entreprises soient couvertes par un SBT validé d'ici 2027.
Formation et développement de l'équipe Corporate	Maintenir une équipe Corporate compétente capable de réaliser l'ambition du Groupe.	D'Ieteren Group veille à ce que ses employés reçoivent des formations régulières leur permettant de toujours garder une longueur d'avance. En 2023, l'équipe a suivi une formation de trois jours sur le leadership. Des formations ont également été dispensées en interne par des experts de D'Ieteren Group sur leur propre domaine d'expertise, comme les critères ESG ou la Gouvernance d'Entreprise. En outre, des intervenants sont régulièrement invités à animer des conférences inspirantes pour l'équipe, sur des sujets aussi divers que l'économie circulaire, la transition vers la neutralité carbone, la cybercriminalité ou la géopolitique, favorisant ainsi l'apprentissage continu et la curiosité des membres de l'équipe.
Éthique des affaires (y compris la lutte contre la corruption, les pots-de-vin et la dénonciation)	Maintenir une conduite exemplaire dans les affaires.	En 2022, D'Ieteren Group a introduit un nouveau Code de Conduite qui reflète son engagement en faveur des normes éthiques et de l'intégrité. Des sessions de formation ont été organisées pour s'assurer que tous les membres de l'équipe comprennent parfaitement et adhèrent aux principes énoncés dans le Code. En outre, en 2023, une nouvelle politique de dénonciation a été jointe en annexe du Code de Conduite et communiquée à l'équipe lors d'une session consacrée à ce sujet, soulignant l'importance de la transparence et de la responsabilité au sein de l'équipe Corporate.

5.2. Performance environnementale

L'urgence de la crise climatique est sans précédent et D'Ieteren Group prend sa responsabilité au sérieux. Le Groupe souhaite contribuer à l'effort conjoint visant à limiter l'augmentation de la température à 1,5 °C au-dessus des niveaux préindustriels, conformément aux Accords de Paris.

L'impact environnemental de D'Ieteren Group en tant qu'entreprise est moins significatif que l'impact de ses sociétés opérationnelles. Toutefois, il est essentiel que D'Ieteren Group apporte sa contribution. À cette fin, D'Ieteren Group mesure son empreinte carbone et identifie les domaines où il est possible de la réduire.

D'Ieteren Group s'est engagé à réduire de 30% ses émissions absolues de GES des scopes 1 et 2 d'ici 2027, par rapport à l'année de référence 2021, un objectif qui a été officiellement validé par la SBTi en février 2024. Pour soutenir ce plan, D'Ieteren Group est passé à l'électricité verte en 2021 et prévoit de poursuivre dans cette voie.

Les employés de D'Ieteren Group sont également sensibilisés aux émissions générées par leurs déplacements. Ils sont informés tous les trimestres de leur empreinte personnelle afin qu'ils puissent maîtriser leur propre trajectoire de réduction des émissions et leur contribution à l'objectif commun de réduction. Cette approche est soutenue par la politique environnementale de D'Ieteren Group, qui invite tous les employés à participer à l'objectif de réduction du Groupe.

Cette année, malgré l'augmentation de la taille de l'équipe (et donc du parc automobile), les émissions de scope 1 et 2 sont restées stables par rapport à l'année passée. Par rapport à la base de référence de 2021, une diminution de 21% des scopes 1 et 2 a déjà été observée.

Empreinte carbone	Données rétrospectives				Jalons et années cibles	
	2021 - année de référence	2022	2023	% 2023/2022	2027	Objectif de réduction
Émissions de GES de scope 1						
Émissions brutes de GES de scope 1 (tCO_2eq)	98	77	77	100,2%	69	-30%
Émissions de GES de scope 2						
Émissions brutes de GES de scope 2 fondées sur la localisation (tCO_2eq)	-	14	9	68,5%		
Émissions brutes de GES de scope 2 fondées sur le marché (tCO_2eq)	0	0	0	585,7%		
Émissions significatives de GES de scope 3						
Total des émissions brutes indirectes (scope 3) de GES (tCO_2eq)	-	82.783	80.488	97,0%	Concernant le scope 3, D'Ieteren Group s'est engagé à ce que 100% de son portefeuille soit couvert par un SBT validé d'ici 2027.	
1 Biens et services achetés	-	-	1.026	-		
2 Biens d'équipement	-	-	6	-		
3 Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans les périmètres 1 et 2)	-	18	17	96,2%		
5 Déchets	-	-	0	-		
6 Voyages d'affaires	-	47	37	78,1%		
7 Déplacements domicile-travail des salariés	-	29	-	-		
15 Investissements	-	82.688	79.401	95,7%		
Émissions totales de GES						
Émissions totales de GES (fondées sur la localisation) (tCO_2eq)	**-**	**82.874**	**80.575**	**97,2%**		
Émissions totales de GES (fondées sur le marché) (tCO_2eq)	**-**	**82.860**	**80.566**	**97,2%**		

Les données surlignées en vert font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante réalisée par KPMG.
Cette empreinte carbone représente celle de l'équipe Corporate (excluant donc la D'Ieteren Gallery) et est présentée conformément aux lignes directrices du protocole GHG pour les Institutions Financières.

Notes par catégorie du GHG protocol:
Scope 1 : Inclus les émissions des voitures de société et la consommation de gaz naturel.
Scope 2 : D'Ieteren Group est passé à l'électricité verte en 2021. En plus de l'électricité verte, cette catégorie comprend l'électricité grise utilisée par les employés lorsqu'ils rechargent leur voiture en dehors du bureau.
Scope 3 :

1. Cette catégorie comprend les biens et services pour lesquels une mesure a été introduite pour la première fois, en utilisant une approche basée sur les dépenses.
2. La mesure des biens d'équipement a été introduite pour la première fois au cours de la période couverte par le présent rapport.
5. Les données ont été compilées à l'aide d'une approximation basée sur le nombre d'employés (26) et le secteur.
7. Précédemment comptabilisé dans les déplacements domicile-travail des employés, le comité exécutif a été intégré dans les émissions du scope 2 (voitures de fonction) en 2023.
15. La catégorie 15 des émissions de gaz à effet de serre provenant des investissements comprend l'ensemble des émissions des scopes 1 et 2 de D'Ieteren Immo, Moleskine, D'Ieteren Automotive (périmètre historique pour l'exercice 2022 et nouveau périmètre pour l'exercice 2023, pour plus d'informations, voir p.260). Les méthodes de mise en équivalence ont été appliquées pour les scopes 1 et 2 de TVH (40%) et de Belron (50,20%). Toutefois, les données relatives à PHE ne sont pas encore disponibles. Cette catégorie a été réévaluée pour 2022 pour reflecter le retraitement de Belron et TVH (donnée publiée pour 2022: 91.612 tonnes) (pour plus d'information voir p.235 (Belron) et p.309 (TVH).

Consommation d'énergie et mix énergétique	Unité	2021	2022	2023
(1) Consommation de combustible provenant du charbon et des produits à base de charbon	MWh	0	0	0
(2) Consommation de combustible provenant du pétrole brut et de produits pétroliers	MWh	466	198	211
(3) Consommation de combustible provenant du gaz naturel	MWh	282	174	159
(4) Consommation de combustible provenant d'autres sources fossiles	MWh	0	0	0
(5) Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources fossiles	MWh	32	11	2
(6) Consommation totale d'énergie fossile (calculée comme la somme des lignes 1 à 5)	**MWh**	**780**	**382**	**372**
Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie (%)	%	88,1%	85,4%	72,5%
(7) Consommation d'énergie produite à partir de sources nucléaires	MWh	-	-	3
Part de la consommation provenant de sources nucléaires dans la consommation totale d'énergie (%)	%	-	-	0,5%
(8) Consommation de combustible provenant de sources renouvelables, y compris la biomasse (incluant également des déchets industriels et municipaux d'origine biologique, le biogaz, l'hydrogène provenant de sources renouvelables, etc.)	MWh	0	0	0
(9) Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources renouvelables	MWh	105	65	133
(10) La consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite	MWh	-	-	6
(11) Consommation totale d'énergie renouvelable (calculée comme la somme des lignes 8 à 10)	**MWh**	**105**	**65**	**139**
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie (%)	%	11,9%	14,6%	27,0%
Consommation totale d'énergie (MWh) (calculée comme la somme des lignes 6, 7 et 11)	**MWh**	**885**	**447**	**513**

5.3. Performance sociale

5.3.1. FORMATION ET DEVELOPPEMENT DE L'EQUIPE CORPORATE

D'Ieteren Group estime qu'il est essentiel d'offrir à ses employés un environnement de travail sûr et épanouissant qui leur permette d'atteindre leur plein potentiel. C'est la raison pour laquelle, chaque année, une enquête est menée sur l'engagement des employés. Les résultats sont partagés avec toute l'équipe et sont suivis d'un plan d'action visant à améliorer le bien-être et l'épanouissement des employés. En 2023, les résultats ont révélé la présence d'un fort esprit d'équipe que D'Ieteren Group a expliqué par la valeur importante que l'entreprise accorde à la bienveillance et sa culture familiale. La faible rotation du personnel est également un bon indicateur de l'engagement de l'équipe Corporate.

Rotation du personnel	2021	2022	2023
Nombre total de salariés permanents ayant quitté l'entreprise	0	2	1
Taux de rotation des salariés au cours de la période de référence.	0%	10%*	4%

* Comme retraité pour refléter l'amélioration continue de la collecte et du calcul des données (données publiées pour l'année fiscale 2022 : 11 %)

La petite taille de l'équipe permet un apprentissage au travail et des échanges quotidiens dynamiques. Le Groupe crée un environnement de travail propice au dialogue, à la pensée critique, à la remise en question et au coaching. Grâce à un horaire flexible, les experts sont encouragés à suivre toutes les formations externes dont ils pourraient avoir besoin. Chaque année, l'équipe se réunit lors d'un séminaire de deux jours au cours duquel des sessions de travail sont organisées et animées par les différentes équipes. Il est essentiel que les compétences et les connaissances des employés répondent aux besoins de l'entreprise et correspondent à sa mission de soutenir la croissance de ses activités.

D'Ieteren Group veille à ce que ses employés bénéficient d'incitations appropriées avec une rémunération équitable, conformément aux lois nationales en matière de rémunération. Une fois par an, une évaluation de performance formalisée est organisée, au cours de laquelle les primes, les éventuelles augmentations de salaire et la planification de la relève sont discutées, et les objectifs pour l'année suivante sont fixés. En 2023, certains employés ont également reçu des options sur actions dans le cadre de leur rémunération. Ces avantages incitatifs, associés à un environnement bienveillant et à une forte culture du feed-back, permettent aux employés de donner le meilleur d'eux-mêmes et d'atteindre leur plein potentiel.

Métriques de la formation et du développement des compétences	2021	2022	2023
Pourcentage de salariés ayant participé à des évaluations régulières de leurs performances et du développement de leur carrière	**100%**	**100%**	**100%**
Femme	100%	100%	100%
Homme	100%	100%	100%

5.3.2. DIVERSITÉ ET INCLUSION

En tant qu'employeur, D'Ieteren Group promeut un environnement de travail positif, diversifié et inclusif pour tous, avec une politique de tolérance zéro envers toute forme de discrimination ou de harcèlement, sexuel ou non sexuel. Cela signifie qu'aucune discrimination ne sera tolérée à l'égard d'un employé ou d'un candidat sur la base de la race, de l'origine ethnique, de la religion, de la nationalité, du sexe, de l'orientation sexuelle,

du handicap, de l'état de santé, de l'âge, de l'état civil ou de tout autre critère (pour plus d'informations, voir le Code de Conduite publié sur le site web du Groupe). Avec le lancement du nouveau Code de Conduite en 2022, tous les employés ont reçu une formation sur ce sujet. Même si ces valeurs sont profondément ancrées dans la culture de l'entreprise, il a été rappelé aux employés que tout comportement douteux devait être signalé.

L'équipe présente un bon équilibre entre hommes et femmes grâce à une approche de recrutement fondée sur le mérite, les compétences, le talent et l'alignement des valeurs. Le Groupe encourage fortement ses employés à se traiter mutuellement avec respect, dignité et équité. Il veille à ce que l'égalité des chances soit accordée à tous les membres de l'équipe en termes de développement et de rémunération. De plus amples informations sur la politique de diversité de D'Ieteren Group appliquée aux organes de gouvernance figurent dans la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise.

Nombre de salariés (effectifs) par sexe	2021	2022*	2023
Homme	10	12	13
Femme	12	11	13
Total	22	23	26

* Tel que retraité pour être aligné avec la définition d'ESRS qui inclut les stagiaires dans les effectifs (données publiées pour l'exercice 2022 : 10 hommes, 10 femmes, 20 au total).

Diversité	2021	2022	2023
Répartition par sexe au niveau de la Direction			
Effectifs totaux dans des postes de Direction	**4**	**4**	**4**
Nombre total d'hommes dans des postes de Direction	3	3	3
Nombre total de femmes dans des postes de Direction	1	1	1
Pourcentage d'hommes dans des postes de Direction	75%	75%	75%
Pourcentage de femmes dans des postes de Direction	25%	25%	25%
Répartition par âge			
Nombre total de salariés de moins de 30 ans	-	-	4
Effectifs totaux entre 30 et 50 ans	-	-	17
Nombre total de salariés de plus de 50 ans	-	-	5

Comme déclaré l'année dernière, les postes de Direction comprennent le CEO, CFO, CLO et CIO.

5.3.3. DONNEES SUPPLEMENTAIRES SUR LES EFFECTIFS

Caractéristiques de la main-d'œuvre	2021	2022	2023
Nombre de salariés (effectifs)	**22**	**23**	**26**
Femme	12	11	13
Homme	10	12	13
Nombre de salariés permanents (effectifs)	**19**	**20**	**25**
Femme	10	10	12
Homme	9	10	13
Nombre de salariés temporaires (effectifs)	**3**	**3**	**1**
Femme	1	1	1
Homme	2	2	0
Nombre de salariés à temps plein (effectifs)	**21**	**22**	**24**
Femme	11	10	12
Homme	10	12	12
Nombre de salariés à temps partiel (effectifs)	**1**	**1**	**2**
Femme	1	1	1
Homme	0	0	1

Les travailleurs temporaires sont des stagiaires au sein de l'équipe Investissement et ESG.

5.4. Gouvernance

5.4.1. ÉTHIQUE

D'Ieteren Group s'engage à mener ses activités de manière éthique et conformément à toutes les réglementations applicables. Le Code de Conduite mis en œuvre en 2022, qui s'applique à toute personne travaillant pour D'Ieteren Group, fixe des normes minimales dans certains domaines. Plus précisément, le Code énonce les principes d'éthique et de conformité (lutte contre la corruption et les pots-de-vin, confidentialité des données…), les normes importantes à respecter dans l'environnement de travail (santé et sécurité, droits de l'homme, liberté d'association…) et les pratiques commerciales éthiques (conflit d'intérêts, relations avec les fournisseurs et les partenaires…). Il fait également référence à d'autres politiques qui complètent le Code de Conduite, comme le 'Dealing Code' ou la Politique de confidentialité. Chaque employé du Groupe a reçu une formation sur ce nouveau Code de Conduite.

Conduite des affaires	2021	2022	2023
Nombre de condamnations pour violation des lois anti-corruption et anti-pots-de-vin	0	0	0

5.4.2. Droits de l'homme

D'Ieteren Group accorde une grande attention au respect des droits de l'homme dans sa chaîne de valeur. Il vise à établir et maintenir des relations efficaces et continues, fondées sur la confiance et le respect mutuel avec ses fournisseurs, prestataires de services et autres tiers. Le Groupe attend de ses sociétés qu'elles respectent les lois et les conventions collectives de travail dans les pays où elles opèrent. Le respect de la dignité personnelle, de la vie privée et des droits de chaque individu avec lequel elles travaillent doit être garanti et aucune violation des droits de l'homme ne sera tolérée. D'Ieteren Group s'engage à respecter la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies et les conventions et recommandations de l'Organisation Internationale du Travail. Le Groupe tient également compte des critères relatifs aux droits de l'homme dans sa procédure de 'due diligence' ESG pour toutes les opportunités d'investissement.

5.4.3. PHILANTHROPIE

D'Ieteren Group soutient activement des organisations à but non lucratif. En plus de participer aux initiatives de collecte de fonds de ses sociétés (comme le Spirit of Belron Challenge annuel au profit de l'association caritative Afrika Tikkun), D'Ieteren Group possède sa propre approche philanthropique. Le Groupe a identifié deux domaines d'intérêt spécifique : 1) l'aide aux enfants qui ont été séparés de leur famille ; et 2) l'égalité des chances dans l'accès à une carrière gratifiante. Divers projets ont à nouveau été soutenus en 2023.

Informations liées au climat

1. Approche de D'Ieteren Group en matière de changement climatique

Une vision à long terme de la création de valeur étant au cœur de la stratégie commerciale de D'Ieteren Group, le Groupe reconnaît à la fois les risques financiers posés par le changement climatique et les opportunités de développement d'entreprises qui atténuent et s'adaptent efficacement à ce phénomène. D'Ieteren Group a donc utilisé les recommandations du groupe de travail sur les informations financières liées au climat (TCFD) pour développer une vision granulaire des impacts liés au climat pour ses activités et déterminer la meilleure façon d'adapter sa stratégie.

En 2023, le Groupe a progressé dans les quatre domaines thématiques des recommandations du TCFD (gouvernance, stratégie, gestion des risques et mesures et objectifs), qui sont également intégrés dans d'autres cadres émergents de divulgation liés au climat pertinents (par exemple, la CSRD et la taxonomie de l'UE). Il s'agissait notamment de formaliser plusieurs processus de gouvernance et de gestion des risques liés au climat et de réaliser un premier exercice de modélisation financière. Le dernier résumé de l'alignement du Groupe sur les recommandations basées sur ces progrès est présenté dans les sections suivantes.

2. Modèle de gouvernance de D'Ieteren Group en matière de changement climatique

Comme pour les questions ESG, la prise en compte du changement climatique est présente à tous les niveaux de gouvernance, depuis le Conseil d'Administration jusqu'aux différents comités au niveau du Groupe, en passant par les équipes de gestion au niveau des entreprises.

En 2023, le Conseil d'Administration a reçu plusieurs mises à jour sur la stratégie et la performance ESG du Groupe, y compris la gestion de son approche liée au climat. Une séance du Conseil d'Administration a également été consacrée à la présentation de la stratégie de Belron en matière de développement durable.

En 2023, le Groupe a également finalisé un processus de gestion des risques, approuvé par le Comité d'Audit, qui prend en compte la double matérialité du changement climatique.

Dans le cadre de ce processus, le Comité d'Audit a assumé la responsabilité des rapports et des risques liés au développement durable, et la fréquence et la durée de ses réunions ont été augmentées pour traiter ces questions et préparer les rapports de la CSRD. Ce processus sera soutenu par le Comité de pilotage ESG et le Comité de pilotage CSRD nouvellement formé, qui se réunissent tous deux mensuellement.

L'équipe ESG a également poursuivi son dialogue avec les experts en développement durable des entreprises du groupe afin de discuter de leur approche climatique. En 2023, l'accent a été mis sur une bonne collecte de données, la définition ou le suivi des progrès réalisés par rapport aux objectifs liés au climat au niveau de l'entreprise et la gouvernance ESG (y compris climatique).

3. Conséquences des enjeux climatiques sur la stratégie de D'Ieteren Group

3.1. Processus d'analyse de scénarios

L'année dernière, D'Ieteren Group, avec ses sociétés opérationnelles, a travaillé avec un consultant en développement durable pour évaluer son exposition aux risques et opportunités liés au climat à l'aide d'une analyse qualitative de scénarios. L'accent a été mis sur Belron, D'Ieteren Automotive et TVH, qui représentent 82,8% du chiffre d'affaires combiné du Groupe en 2023. Ce processus a commencé par une identification des risques et des opportunités liés au climat, qui a permis de déterminer les questions les plus importantes avec l'aide des représentants des sociétés. Ces questions ont ensuite été classées par ordre de priorité en vue d'une évaluation plus approfondie à l'aide des tendances des scénarios, sur la base des horizons de temps et des scénarios décrits dans les **tableaux 1 et 2**, qui ont été sélectionnés conformément aux orientations du TCFD.

TABLEAU 1. SCÉNARIOS PHYSIQUES ET HORIZONS DE TEMPS UTILISÉS DANS L'ANALYSE DU SCÉNARIO

Scénarios et horizons de temps utilisés pour évaluer les risques potentiels résultant de changements dans la fréquence et/ou l'intensité de différents aléas climatiques physiques. Ceux-ci peuvent être aigus (par exemple, les inondations) ou chroniques (par exemple, des températures durablement plus élevées).

Scénario	Trajectoire socio-économique partagée (Shared Socio-economic Pathway - SSP) 1-2.6	Trajectoire socio-économique partagée (Shared Socio-economic Pathway - SSP) 5-8.5
Source	Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat (GIEC)	
Réchauffement d'ici 2100	+1,8 °C	+4,4 °C
Description	Ce scénario est aligné avec l'objectif de température à long terme des Accords de Paris. Le monde s'oriente vers une trajectoire plus durable, les efforts étant concentrés sur un développement plus inclusif, dû à un engagement croissant en faveur de la réalisation des objectifs de développement.	Il s'agit d'un scénario d'émissions très élevées qui se produira en l'absence d'autres politiques climatiques (statu quo). Les efforts de développement économique et social vont de pair avec l'exploitation d'abondantes ressources en combustibles fossiles et l'adoption de modes de vie à forte intensité de ressources et d'énergie dans le monde entier.
Hypothèses de base	Objectif émissions nettes nulles atteint en 2050 à l'échelle mondiale. Les énergies renouvelables représentent plus de la moitié de l'approvisionnement énergétique d'ici à 2050. Peu de défis à relever en matière d'atténuation du changement climatique et d'adaptation à ses effets.	La demande d'énergie, dominée par les combustibles fossiles, triple d'ici 2100. Les niveaux de CO_2 actuels doublent d'ici 2050. De nombreux défis pour atténuer le changement climatique, mais peu de défis pour s'y adapter.
Horizons de temps	2030 et 2050	
Justification du choix des horizons de temps	Prendre en compte les changements significatifs dans les risques physiques aigus et chroniques, en notant que ceux-ci sont susceptibles de se manifester sur des échelles de temps plus longues que les risques et opportunités de transition. La prise en compte de l'échéance 2050 reflète également stratégie d'investissement du Groupe, qui met l'accent sur le soutien à long terme de ses sociétés (par le biais du contrôle ou du co-contrôle).	

TABLEAU 2. SCÉNARIOS DE TRANSITION ET HORIZONS DE TEMPS UTILISÉS DANS L'ANALYSE DU SCÉNARIO

Scénarios et horizons de temps utilisés pour évaluer les risques et opportunités potentiels résultant de la transition vers une économie à faibles émissions de carbone (par exemple, changements politiques, juridiques ou de marché).

Scénario	Émissions nettes nulles 2050	Politiques actuelles
Source	Réseau pour l'écologisation du système financier (NGFS)	
Réchauffement d'ici 2100	+1,5 °C	+3,0 °C
Description	Il s'agit d'un scénario ambitieux qui limite le réchauffement de la planète à 1,5°C grâce à des politiques climatiques strictes et à l'innovation, pour atteindre des émissions nettes de CO_2 nulles aux alentours de 2050.	Ce scénario suppose que seules les politiques actuellement mises en œuvre sont maintenues, avec un résultat attendu en termes d'augmentation de température de ~3°C.
Hypothèses de base	Une politique climatique ambitieuse est introduite immédiatement Objectif émissions nettes nulles atteint en 2050 à l'échelle mondiale Hypothèses socio-économiques du GIEC SSP2 « Milieu de la route » ajustées pour tenir compte de l'impact du Covid-19	Pic d'émissions en 2080 Hypothèses socio-économiques du GIEC SSP2 « Milieu de la route » ajustées pour tenir compte de l'impact du Covid-19
Horizons de temps	2025, 2030, 2040 et 2050	
Justification du choix des horizons de temps	Jusqu'à 2030 : sélectionné pour s'aligner sur le cycle de planification stratégique quinquennal du Groupe. Entre 2030 et 2050 : reflète les étapes clés de la politique climatique internationale et nationale, y compris les engagements de zéro émissions nettes dans le cadre des Accords de Paris. La prise en compte de l'échéance 2050 reflète également stratégie d'investissement du Groupe, qui met l'accent sur le soutien à long terme de ses sociétés (par le biais du contrôle ou du co-contrôle).	
Note : des données supplémentaires de l'Agence Internationale de l'Energie (AIE) ont également été utilisées pour évaluer la tarification du carbone. Ces données sont basées sur les scénarios « zéro émissions nettes d'ici 2050 » (NZE) et « politiques déclarées » (STEPS) du World Energy Outlook (WEO) 2022.		

3.2. Identification des questions liées au climat

L'identification des risques et des opportunités liés au climat de D'Ieteren Group a évalué une série de risques et d'opportunités physiques et de transition du cadre du TCFD susceptibles d'avoir un impact sur ses activités. Cette analyse a été réalisée pour l'ensemble des sociétés opérationnelles du groupe afin d'obtenir une vision solide des principales questions liées au climat et pertinentes pour les secteurs dans lesquels les sociétés opèrent. Certains des principaux types de risques et d'opportunités pris en compte, et leur pertinence pour D'Ieteren Group, sont résumés dans le **tableau 3**.

TABLEAU 3. PRISE EN COMPTE DES TYPES DE RISQUES ET D'OPPORTUNITÉS LIÉS AU CLIMAT

Type	Description du risque
Aigu Physique	Inondations, tempêtes et températures extrêmes (chaudes ou froides) en sont des exemples
Chronique Physique	Pénuries d'eau ou sécheresses, changements de température moyenne et élévation du niveau des mers en sont des exemples.
Politique et juridique	Augmentation de la tarification des émissions de GES et de la réglementation des produits et des services
Technologie	Remplacement des produits et services existants par des alternatives à plus faible teneur en carbone
Marché	Évolution de l'offre et de la demande de matières premières, de produits et de services en raison de la prise en compte croissante du changement climatique
Réputation	Évolution des préférences des consommateurs et préoccupation croissante des parties prenantes
Efficacité des ressources et sources d'énergie	Utilisation de processus de production et de distribution plus efficaces, ou recyclage
Produits, services et marchés	Évolution des préférences des consommateurs et possibilité de diversifier les activités commerciales ou d'accéder à de nouveaux marchés
Résilience	Adoption de programmes d'énergie renouvelable et de mesures d'efficacité et diversification des ressources

Parmi les types de risques et d'opportunités considérés, l'analyse qualitative des scénarios a mis en évidence trois risques et opportunités liés au climat physique et de transition susceptibles d'avoir un impact financier ou stratégique important sur le portefeuille, notamment les vagues de chaleur et la tarification du carbone en tant que risques, et l'utilisation du recyclage en tant qu'opportunité. Ces risques et opportunités ont été identifiés comme ayant une forte probabilité d'impact combiné et une tendance future significative sur les horizons de temps considérés. Ces aspects feront l'objet d'un examen plus approfondi afin de valider leur niveau d'impact avant que les résultats ne soient publiés.

3.3. Modélisation financière

Cette année, le Groupe a réalisé une première modélisation financière avec l'une de ses sociétés afin de comprendre la méthodologie utilisée pour quantifier les risques liés au climat. L'exercice sera poursuivi en 2024-25 et étendu à un champ d'application plus large. L'évaluation de l'ensemble du portefeuille permettra au Groupe d'être mieux informé sur la manière dont ces mécanismes peuvent avoir un impact sur ses activités et sa stratégie, et de soutenir les processus existants, notamment la planification financière, la 'due diligence' et les stratégies d'investissement.

4. Processus de D'Ieteren Group pour la gestion des enjeux climatiques

Le Groupe a progressé dans son approche de la gestion des questions liées au climat en 2023, grâce à la formalisation d'un nouveau processus de gestion des risques à l'échelle de l'entreprise, qui couvre les risques environnementaux. Il sera utilisé à l'avenir pour promouvoir une approche cohérente de l'identification, de l'évaluation et de la gestion des questions liées au climat, parallèlement à d'autres risques d'entreprise.

Afin d'améliorer la compréhension par le groupe de l'impact du changement climatique sur l'entreprise et de s'aligner sur les exigences de la CSRD, une double évaluation de la matérialité a été réalisée pour chaque entreprise du portefeuille. Cela a permis d'identifier les impacts, les risques et les opportunités potentiels, y compris ceux liés à l'adaptation au changement climatique et à l'atténuation de ses effets. Après consolidation de l'analyse des sociétés opérationnelles, les deux sous-thèmes se sont avérés matériels pour le Groupe dans son ensemble. Ces sous-thèmes seront examinés de manière plus approfondie en continuant à réaliser des évaluations plus granulaires et des analyses de scénarios. Les résultats de ce processus seront utilisés pour classer par ordre de priorité les risques et les opportunités liés au climat les plus importants à surveiller et à gérer.

Outre la nouvelle analyse des risques réalisée en 2023, le Groupe s'est fixé pour objectif d'accroître la résilience climatique en mettant en œuvre les mesures suivantes :

- S'appuyant sur les engagements initiaux pris l'année dernière, le Groupe a reçu la validation de ses objectifs de réduction des émissions de GES par l'initiative Science Based Targets (SBT), et chacune de ses activités s'efforce d'obtenir cette validation d'ici 2027, Belron et Moleskine y étant déjà parvenus.
- En proposant aux équipes ESG de ses sociétés des sessions de formation et de perfectionnement sur la gouvernance ESG, en rapport avec le climat. Ces sessions se sont concentrées sur la manière de mettre en œuvre les bonnes pratiques de gouvernance, afin de garantir que les questions ESG sont correctement évaluées, suivies et gérées par chaque société.
- Au niveau des sociétés opérationnelles, la durabilité, y compris les questions liées au climat, est intégrée dans les plans stratégiques, qui seront affinés en fonction des résultats de la double analyse de matérialité. À titre d'exemple, D'Ieteren Automotive a continué d'adapter sa stratégie pour offrir à tous une mobilité durable et à faible émission de carbone, en proposant de nouveaux services de mobilité à ses clients, notamment une offre entièrement électrique composée de stations de recharge et de panneaux solaires.
- Indicateurs et objectifs utilisés pour évaluer et gérer les enjeux climatiques.

D'Ieteren Group a continué à mesurer et à suivre les progrès réalisés en matière de climat en 2023 en utilisant une série d'indicateurs, qui sont présentés en détail dans les informations non-financières respectives du Groupe et de chaque société. Cela inclut :

- Émissions de GES selon les Scopes 1, 2 et 3, dans la mesure du possible, et intensité des émissions,
- Consommation totale d'énergie, y compris la part des énergies renouvelables,
- KPIs relatifs à la gestion des déchets pour chaque entreprise, y compris la proportion de déchets recyclés, et
- KPIs associés aux progrès accomplis dans la réalisation des objectifs liés au climat, des réductions d'émissions et d'autres objectifs liés au climat.

En ce qui concerne les objectifs utilisés pour gérer les questions liées au climat, D'Ieteren Group a pour ambition, conformément à l'Accord de Paris, de réduire ses émissions absolues de GES des champs d'application 1 et 2 de 30% d'ici à 2027, par rapport à l'année de référence 2021. Le Groupe s'est également engagé à ce que 100% de ses sociétés aient fixé des objectifs validés par l'initiative SBT d'ici à 2027, à partir de l'année de référence 2021. Pour ce faire, le Groupe se concertera avec la Direction et le Conseil d'Administration des sociétés sur ce sujet et suivra les progrès accomplis. La réalisation d'un bilan carbone annuel, couvrant les émissions des catégories 1, 2 et 3, a également été imposée au portefeuille. Le Groupe soutient actuellement PHE, son acquisition la plus récente, dans la mise en œuvre de ce processus de mesure.

5. Les ambitions futures de D'Ieteren Group

D'Ieteren Group continuera à travailler avec ses sociétés pour se préparer au reporting CSRD en 2025, ce qui implique de poursuivre l'analyse des risques climatiques avec elles. Le Groupe est également conscient de l'évolution du paysage des informations relatives au climat, y compris le Carbon Disclosure Project (CDP), et veillera à suivre les développements futurs afin de mettre en place les capacités nécessaires à l'établissement des futurs rapports.

Taxonomie européenne

1. Reporting sur la Taxonomie européenne

Pour relever les défis du développement durable auxquels le monde est confronté, l'Union européenne a mis en place le Pacte vert pour l'Europe (EU Green Deal). L'objectif du Pacte vert est de faire en sorte que le continent parvienne à la neutralité climatique d'ici 2050. Deux conditions ont été identifiées pour atteindre cet objectif : premièrement, réorienter les flux de capitaux vers des investissements durables et, deuxièmement, accroître la transparence sur le marché. Cela a donné lieu à l'élaboration d'un système de classification des activités durables : la taxonomie européenne. Son objectif est d'intensifier les investissements durables en fournissant une définition européenne commune de ce qui peut être défini comme une activité « durable sur le plan environnemental ». Selon la taxonomie européenne, les entreprises doivent indiquer quelle part de leur chiffre d'affaires, de leurs dépenses d'investissement (Capex) et de leurs dépenses opérationnelles (Opex) répond aux critères définis dans la taxonomie européenne pour les activités économiques qui leur sont spécifiques. Cela permet de créer une langue commune, sur la base de laquelle les investisseurs et les autres parties prenantes peuvent prendre des décisions plus éclairées en Europe et au-delà.

L'Union européenne a publié les actes délégués qui font office de catalogue d'activités contribuant aux objectifs environnementaux concernant l'atténuation du changement climatique, l'adaptation au changement climatique, l'eau, la pollution, la biodiversité et la circularité. À partir de 2023, les entreprises relevant du champ d'application de la directive sur la publication d'informations non-financières (NFRD) de l'UE (directive 2014/95/UE), ce qui est le cas de D'Ieteren Group, doivent déclarer leur part d'éligibilité pour les six objectifs de la taxonomie européenne :

- Atténuation du changement climatique
- Adaptation au changement climatique
- Utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines
- Transition vers une économie circulaire
- Prévention et contrôle de la pollution
- Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes

Cette année, il est également obligatoire de rendre compte de l'alignement sur les deux objectifs liés au climat.

Au cours des deux dernières années, D'Ieteren Group et ses sociétés ont mené des analyses sur l'éligibilité et l'alignement possibles et le Groupe a rédigé son rapport en se conformant aux orientations de l'Union européenne.

La taxonomie européenne étant en pleine évolution, de nouvelles activités économiques et de nouveaux critères d'examen technique ou des critères adaptés devraient être publiés dans les années à venir. D'Ieteren Group continuera à faire évoluer son reporting sur la Taxonomie en fonction des modifications futures de la législation européenne en matière de Taxonomie.

2. Conclusions tirées de l'analyse

Au sein de D'Ieteren Group, les activités économiques de trois sociétés ont été identifiées comme partiellement éligibles. Alors que D'Ieteren Automotive et D'Ieteren Immo contribuent aux objectifs d'atténuation et d'adaptation climatique, PHE a identifié plusieurs activités économiques mineures contribuant à la fois à l'objectif d'atténuation du changement climatique et à l'objectif de l'économie circulaire.

La principale activité économique de D'Ieteren Automotive est la distribution de véhicules automobiles et de services associés. L'activité de vente de véhicules n'étant pas reprise dans la taxonomie européenne, l'éligibilité de D'Ieteren Automotive est limitée. D'Ieteren Automotive est toutefois convaincue qu'elle a encore un rôle important à jouer dans l'atténuation du changement climatique grâce à l'électrification du parc automobile.

À ce stade, l'éligibilité est limitée à deux types d'activités : l'offre de services et de produits de mobilité à faible émission de carbone (vélos, services de mobilité partagée, MBrella, etc.) les activités d'infrastructure faible en carbone comme l'installation de bornes de chargement (EDI), l'installation de panneaux solaires (Go-Solar) et l'activité de réparation de carrosserie (p.227). En 2023, D'Ieteren Automotive a examiné le niveau de granularité des données requis pour évaluer son alignement sur les critères d'examen technique et a progressé sur les garanties sociales minimales.

La principale activité économique de D'Ieteren Immo, l'acquisition et la gestion d'actifs immobiliers, est éligible aux objectifs climatiques de la taxonomie européenne. Pour plus de détails, voir la Déclaration d'Information Non-Financière de D'Ieteren Immo (p.326).

La principale activité économique de PHE, la distribution de pièces détachées automobiles, n'est actuellement pas reprise dans la taxonomie européenne. Toutefois, deux de ses plus petites activités économiques ont été identifiées comme éligibles : les services de réparation de camions et le reconditionnement d'injecteurs sur sa Plateforme Technique Nationale Montajault. La première activité est éligible à l'objectif d'atténuation du changement climatique, tandis que la deuxième activité soutient l'objectif de l'économie circulaire.

L'activité économique de Moleskine n'est éligible à aucun des objectifs de la taxonomie européenne à ce stade et rapporte dès lors 0% d'éligibilité et d'alignement pour son chiffre d'affaires (p.301).

Conformément au règlement de l'UE sur la Taxonomie (Annexe 1 du règlement délégué, article 8, section 1.1.2.2), les dépenses d'investissement (Capex) et les dépenses opérationnelles (Opex) supplémentaires liées à l'achat de la production d'activités économiques éligibles à la taxonomie et à des mesures individuelles permettant aux activités de devenir sobres en carbone ou d'aboutir à des réductions de gaz à effet de serre ont été incluses comme éligibles pour D'leteren Automotive, D'leteren Immo, PHE et Moleskine (voir Déclaration Non-Financière).

En raison de la complexité de la collecte des données, D'leteren Group a rapporté un alignement de 0%. Pour plus de détails, voir les Déclarations d'Information Non-Financière des différentes sociétés.

Belron et TVH sont des entités mises en équivalence et n'ont donc pas été reprises dans l'analyse de cette année.

3. Publication d'informations

Les montants repris dans le calcul des ratios de chiffre d'affaires, Capex et Opex sont basés sur les données de états financiers consolidés. Les informations publiées dans le cadre de la Taxonomie sont par conséquent composées des chiffres financiers du segment Corporate et non-alloué (incluant D'leteren Group & D'leteren Immo), de D'leteren Automotive, de Moleskine et de PHE.

Le chiffre d'affaires consolidé de D'leteren Group comprend D'leteren Automotive, Moleskine et PHE. Le chiffre d'affaires de D'leteren Immo n'est pas inclus, car son chiffre d'affaires provient principalement de ventes internes à D'leteren Group ou est repris dans les autres produits opérationnels. Au total, cela porte le pourcentage d'éligibilité du chiffre d'affaires de D'leteren Group à 5,2% (contre 5,0% l'an dernier).

Les dépenses d'investissement (Capex) de D'leteren Group au dénominateur peuvent être réconciliées avec les états financiers comme suit :

in m€	2023	
Immobilisations incorporelles, immobilisations corporelles, immeubles de placement et actifs liés aux droits d'utilisation (IFRS 16)		
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	106,5	**Tableau consolidé des flux de trésorerie (Note 4c)**
Éléments acquis par le biais de regroupements d'entreprises	26,1	**État des variations des immobilisations incorporelles (note 13), des immobilisations corporelles (note 14) et des immeubles de placement (note 15)**
Acquisitions d'actifs liés aux droits d'utilisation (IFRS 16)	173,0	**État des variations des actifs liés aux droits d'utilisation (Note 32)**
TOTAL	**305,6**	

Les dépenses d'investissement globales éligibles pour D'leteren Group pour FY-2023 s'élèvent à 73,0% (contre 4,9% en 2022). La raison principale de cette augmentation est l'inclusion des dépenses d'investissement provenant de la section 1.1.2.2.(c) du règlement, liées à l'achat de la production d'activités économiques éligibles à la Taxonomie et à des mesures individuelles permettant aux activités de devenir sobres en carbone ou d'aboutir à des réductions de gaz à effet de serre (notamment les activités énumérées aux points 7.3. à 7.6. de l'annexe I de l'Acte délégué sur le climat). Cette année, les dépenses d'investissement suivantes, liées à l'achat de la production d'activités économiques éligibles à la Taxonomie, ont été considérées comme des dépenses d'investissement éligibles :

- l'acquisition et l'exercice de la propriété de bâtiments (c'est-à-dire l'éligibilité de tous les bâtiments, en tenant compte de la propriété juridique ou économique, y compris le droit d'utilisation découlant d'une location d'un bâtiment (CCM 7.7) ;
- la rénovation de bâtiments (CCM 7.2) et ;
- l'achat, le financement, la location, le leasing et l'exploitation de tous les véhicules désignés comme appartenant à la catégorie M1, N1 ou L (véhicules à deux et trois roues et quadricycles) (CCM 6.5).

Dans les années à venir, l'amélioration des informations publiées tout au long de la chaîne de valeur, associée à l'amélioration des processus de collecte de données, facilitera la communication de données alignées.

Les dépenses opérationnelles (Opex) de D'leteren Group comprennent également les chiffres financiers de D'leteren Automotive, D'leteren Immo, Moleskine, PHE et D'leteren Group (segment Corporate et non-alloué). Les dépenses opérationnelles globales éligibles pour D'leteren Group pour FY-2023 s'élèvent à 35,4% (contre 44,2% l'année passée).

3.1. Vue par société opérationnelle

€m	Chiffre d'affaires éligible	Chiffre d'affaires non-éligible	Chiffre d'affaires total	% de chiffre d'affaires éligible
D'Ieteren Automotive	343,8	4.952,7	5.296,5	6,5%
PHE	69,5	2.487,4	2.556,9	2,7%
Moleskine	0,0	130,2	130,2	0,0%
Corporate et non-alloué*	0,0	0,0	0,0	0,0%
Total du Chiffre d'affaires	413,3	7.570,3	7.983,6	5.2%

€m	Dépenses d'investissement éligibles	Dépenses d'investissement non-éligibles	Dépenses d'investissement totales	% de dépenses d'investissement éligibles
D'Ieteren Automotive	110,5	23,6	134,1	82,4%
PHE	55,6	54,5	110,1	50,5%
Moleskine	2,1	3,7	5,8	36,6%
D'Ieteren Immo	53,4	0,0	53,4	100,0%
Corporate et non-alloué*	1,4	0,8	2,2	63,6%
Total des dépenses d'investissement	223,0	82,6	305,6	73,0%

€m	Dépenses opérationnelles éligibles	Dépenses opérationnelles non-éligibles	Dépenses opérationnelles totales	% de dépenses opérationnelles éligibles
D'Ieteren Automotive	9,5	11,5	21,0	45,2%
PHE	1,1	25,2	26,2	4,1%
Moleskine	0,0	2,7	2,7	0,0%
D'Ieteren Immo	11,0	0,0	11,0	100,0%
Corporate et non-alloué*	0,0	0,0	0,0	0,0%
Total des dépenses opérationelles	21,6	39,4	60,9	35,4%

* Excluant D'Ieteren Immo.

3.2. Abréviations

Le Code contient les abréviations des objectifs pertinents auxquels l'activité économique est susceptible d'apporter une contribution substantielle, ainsi que le numéro de section de l'activité dans l'annexe pertinente couvrant l'objectif, c'est-à-dire :

- Atténuation du changement climatique : CCM
- Adaptation au changement climatique : CCA
- Eau et ressources marines : WTR
- Économie circulaire : CE
- Prévention et contrôle de la pollution : PPC
- Biodiversité et écosystèmes : BIO

Abréviations utilisées pour l'alignement :

- Y - Oui, activité éligible à la taxonomie et alignée sur la taxonomie et la taxonomie avec l'objectif environnemental concerné.
- N - Non, activité éligible à la taxonomie mais non alignée sur la taxonomie avec l'objectif environnemental concerné
- N/EL - non éligible, activité non éligible au titre de la taxonomie pour l'objectif environnemental concerné.

Abréviations utilisées pour l'éligibilité :

- N/EL - non éligible, activité non éligible au titre de la taxonomie pour l'objectif environnemental concerné
- EL - éligible, activité éligible à la taxonomie pour l'objectif environnemental concerné

3.3. Chiffre d'affaires

Exercice 2023		*2023*			Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH - « Does Not Significantly Harm »)(h)								
Activités économiques (1)	Code (a) (2)	Chiffre d' affaires (avant éliminations intra-groupe)	Chiffre d' affaires (3)	Part du chiffre d' affaires, 2023 (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Part du chiffre d' affaires alignée sur la taxonomie (A.1.) ou éligible (A.2.), 2022 (18)	Catégorie d' activité habilitante (19)	Catégorie d' activité transitoire (20)
		€m	€m	%	O; N; N/EL (b) (c)						O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	E	T
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																				
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																				
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		**0,0**	**0,0**	**0,0%**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0%**								**0,0%**		
Dont habilitantes		*0,0*	*0,0*	0,0%	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*								*0,0%*	*E*	
Dont transitoires		*0,0*	*0,0*	0,0%	*%*													*0,0%*		*T*
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (g)																				
							EL; N/EL (f)													
Technologies de fabrication à faible intensité de carbone pour le	**CCM 3.3**	272,3	272,3	3,4%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								3,3%		
Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	**CCM 6.4**	35,8	35,8	0,4%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,5%		
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	**CCM 6.5**	33,3	33,3	0,4%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,4%		
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments	**CCM 7.4**	16,5	16,4	0,2%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,3%		
Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	**CCM 7.6**	48,4	48,4	0,6%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,5%		
Solutions fondées sur des données en vue de réductions des	**CCM 8.2**	3,7	3,7	0,0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0%		
Acquisition et propriété de bâtiments	**CCM 7.7**	39,1	0,0	0,0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0%		
Vente de biens d'occasion	**CE 5.4**	3,4	3,4	0,0%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0,00		
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		**452,5**	**413,3**	**5,2%**	**5,1 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0%**								**5,0%**		
A. Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie (A1+A2)		**452,5**	**413,3**	**5,2%**	**5,1**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0%**								**5,0%**		
A. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																				
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie		**7.571,**	**7.570,**	**94,8%**																
TOTAL		8.023,7	7.98	**100,0%**																

3.4. Dépenses d'investissement

Exercice 2023		*2023*			Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH - « Does Not Significantly Harm »)(h)									
Activités économiques (1)	Code (a) (2)	Dépenses d' investissement avant éliminations intra-groupe	Dépenses d' investissement (3)	Part des dépenses d' investissement, 2023 (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Part des dépenses d' investissement alignée sur la taxonomie (A.1.) ou éligible (A.2.) 2023 (18)	Catégorie d' activité habilitante (19)	Catégorie d' activité transitoire (20)
		€m	€m	%	O; N; N/EL (b) (c)						O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	E	T
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																				
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																				
Dépenses d'investissement des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)			**0,0**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**									**0,0%**	
Dont habilitantes			*0,0*	*0,0%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*									*0,0%*	*E*
Dont transitoires			*0,0*	*0,0%*	*%*														*0,0%*	*T*
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (g)																				
							EL; N/EL (f)													
Technologies de fabrication à faible intensité de carbone pour le transport	**CCM 3.3**	9,7	9,7	*3,2%*	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0,4%	
Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	**CCM 6.4**	10	10,0	3,3%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0,8%	
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	**CCM 6.5**	58,8	58,8	19,2%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									1,7%	
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments	**CCM 7.4**	0,9	0,9	0,3%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0,1%	
Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	**CCM 7.6**	1,0	1,0	0,3%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0,2%	
Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	**CCM 8.2**	1,5	1,5	0,5%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0,2%	
Rénovation de bâtiments existants Acquisition et propriété de bâtiments	**CCM 7.2** **CCM 7.7**	143,9	140, 4	45,9%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									1,6%	
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	**CCM 7.3**	0,8	0,8	0,3%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0,0%	
Dépenses d'investissement des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		**226,5**	**223, 0**	**73,0%**	**73,0 %**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**									**4,9%**	
A. Dépenses d'investissement des activités éligibles à la taxonomie (A1+A2)		**226,5**	**223,**	**73,0%**	**73,0**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**									**4,9%**	
A. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																				
Dépenses d'investissement des activités non éligibles à la taxonomie		**90,1**	**82,6**	**27,0%**																
TOTAL		316,6	305,	**100,0%**																

3.5. Dépenses opérationnelles

Exercice 2023		*2023*			Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH - « Does Not Significantly Harm »)(h)									
Activités économiques (1)	Code (a) (2)	Dépenses opérationnelles avant éliminations intra-groupe	Dépenses opérationnelles (3)	Part des dépenses opérationnelles, 2023 (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Part des dépenses opérationnelles alignée sur la taxonomie (A.1.) ou éligible (A.2.) 2022 (18)	Catégorie d' activité habilitante (19)	Catégorie d' activité transitoire (20)
		€m	€m	%	O; N; N/EL (b) (c)						O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	E	T
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																				
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																				
Dépenses opérationnelles des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)			0,0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%								0,0%		
Dont habilitantes			*0,0*	*0,0%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*								*0,0%*	*E*	
Dont transitoires			*0,0*	*0,0%*	*%*													*0,0%*		*T*
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (g)																				
							EL; N/E (f)													
Technologies de fabrication à faible intensité de carbone pour le transport	**CCM 3.3**	3,1	1,8	3,0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								2,3%		
Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	**CCM 6.4**	1,3	0,6	1,0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,9%		
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	**CCM 6.5**	1,2	1,1	1,8%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,7%		
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments	**CCM 7.4**	0,4	0,4	0,7%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								1,2%		
Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	**CCM 7.6**	0,5	0,5	0,8%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,3%		
Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	**CCM 8.2**	6,1	6,1	10,0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								9,3%		
Acquisition et propriété de bâtiments	**CCM 7.7**	11,0	11,0	18,0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								29,4%		
Vente de biens d'occasion	**CE 5.4**	0,1	0,1	0,1%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0,0%		
Dépenses opérationnelles des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		**23,7**	**21,6**	**35,4%**	**35,3%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,1%**	**0,0%**								**44,2%**		
A. Dépenses opérationnelles des activités éligibles à la taxonomie (A1+A2)		**23,7**	**21,6**	**35,4%**	**35,3%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,1%**	**0,0%**								**44,2%**		
A. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																				
Dépenses opérationnelles des activités non éligibles à la taxonomie		**64,37**	**39,4**	**64,6%**																
TOTAL		88,0	60,9	**100,0%**																

3.6. Activités liées au nucléaire et au gaz fossile

D'Ieteren Group n'exerce pas d'activités liées au gaz fossile et à l'énergie nucléaire.

Exposition à l'énergie nucléaire et au gaz fossile		
1	L'entreprise mène, finance ou est exposée à la recherche, au développement, à la démonstration et au déploiement d'installations de production d'électricité innovantes qui produisent de l'énergie à partir de procédés nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible.	NON
2	L'entreprise réalise, finance ou est exposée à la construction et à l'exploitation sûre de nouvelles installations nucléaires pour produire de l'électricité ou de la chaleur industrielle, y compris à des fins de chauffage urbain ou de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, ainsi qu'à leur mise à niveau en matière de sécurité, en utilisant les meilleures technologies disponibles.	NON
3	L'entreprise réalise, finance ou est exposée à l'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes qui produisent de l'électricité ou de la chaleur industrielle, y compris à des fins de chauffage urbain ou de procédés industriels tels que la production d'hydrogène à partir de l'énergie nucléaire, ainsi qu'à leur mise à niveau en matière de sécurité.	NON
	Activités liées au gaz fossile	
4	L'entreprise réalise, finance ou est exposée à la construction ou à l'exploitation d'installations de production d'électricité utilisant des combustibles gazeux fossiles.	NON
5	L'entreprise réalise, finance ou est exposée à la construction, à la rénovation et à l'exploitation d'installations de production combinée de chaleur et de froid et de production d'électricité utilisant des combustibles gazeux fossiles.	NON
6	L'entreprise réalise, finance ou est exposée à la construction, à la rénovation et à l'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur/du froid à partir de combustibles gazeux fossiles.	NON

Belron

1. Stratégie, modèle économique et création de valeur

Belron est le leader mondial dans le domaine de la réparation, du remplacement et du recalibrage de vitrage automobile (VGRRR), avec une présence dans 39 pays à travers des entreprises détenues à 100% et des franchises. Ses marques numéro un sur le marché comprennent Carglass® en Europe, Safelite® Autoglass aux États-Unis, Autoglass® et Laddaw® au Royaume-Uni, Lebeau Vitres d'autos® Speedy Glass®, Apple Auto Glass®, Duro® vitres d'autos et Vanfax® au Canada, O'Brien® en Australie et Smith&Smith® en Nouvelle-Zélande. L'entreprise emploie près de 30.000 personnes qui fournissent un service exceptionnel à des millions de clients.

Belron gère également les déclarations de sinistre en cas de dbris de vitre et autres pour le compte des compagnies d'assurance et propose des solutions de plomberie et d'électricité aux propriétaires de maisons et d'entreprises en Australie et en Nouvelle-Zélande par l'intermédiaire de sa marque Laser®.

Belron s'est toujours profondément engagée dans la réalisation de son objectif : « faire la différence avec un soin réel » pour ses clients, son personnel, ses actionnaires et la société en général. Cet objectif est partagé par l'ensemble de l'entreprise et constitue la force motrice du Cadre de responsabilité sociétale de Belron.

Belron adopte une approche de « réparation d'abord » qui, associée au remplacement des vitrages automobiles et au recalibrage des systèmes avancés d'aide à la conduite (ADAS), lui permet de créer de la valeur pour ses clients, en préservant leur mobilité et en prolongeant la durée de vie des pare-brise et, au final, celle des véhicules. Cette approche permet de réduire les coûts pour les clients, de diminuer la production de déchets et d'éviter les émissions de gaz à effet de serre générées par la fabrication de nouveaux vitrages et de nouveaux véhicules.

Les activités de Belron soutiennent quatre des Objectifs de Développement Durable des Nations Unies. Le Cadre de responsabilité sociétale de Belron repose sur deux piliers stratégiques (Produits et services durables et Investir dans les personnes et la société), qui se concentrent sur les objectifs des Nations unies les plus pertinents pour ses opérations et activités commerciales tels que repris ci-dessous.



2. Stratégie de développement durable

2.1. Matérialité

En 2020, Belron a participé à une analyse de matérialité menée par D'Ieteren Group, avec l'aide d'un partenaire externe. Dans le cadre du processus d'analyse de matérialité, un bref sondage a été réalisé auprès des parties prenantes et des dirigeants, leur demandant d'indiquer les thèmes ESG qu'ils considéraient comme les plus pertinents pour Belron. Des entretiens ont été menés avec des représentants internes des principales parties prenantes, notamment des partenaires d'assurance et de parc automobile, des fournisseurs, des clients, des employés et des ONG, afin de recueillir des données qualitatives supplémentaires sur leurs priorités pour Belron.

Les thèmes matériels mis en évidence comprenaient la gestion des déchets, la sécurité des personnes, le service à la clientèle, la diversité et le bien-être. Belron a fait appel à un cabinet de conseil en développement durable et les résultats de l'analyse ont servi à passer en revue tous les aspects de sa responsabilité d'entreprise et d'affiner ses thèmes de matérialité. Cet examen a abouti à la création du Cadre de responsabilité sociétale de Belron, qui a été introduit en 2021.

Au cours du dernier trimestre 2023, en vue de la préparation du rapport dans le cadre de la directive CSRD (publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises), Belron a commencé une analyse de double matérialité impliquant toutes ses parties prenantes, avec l'aide d'un partenaire externe. Les résultats de l'analyse sont attendus pour 2024.

2.2. Le Cadre de responsabilité sociétale de Belron

Le Cadre de responsabilité sociétale de Belron regroupe tous les moyens mis en œuvre par l'entreprise pour « faire des affaires de manière responsable », dans le cadre de la mission et des valeurs de Belron. Belron veut rester « une entreprise de confiance et respectée aux yeux de ses collaborateurs, de ses clients, de ses partenaires et de la société, en faisant chaque jour ce qui est juste et en se comportant avec intégrité dans tout ce qu'elle fait ». Les priorités de ce Cadre s'articulent autour de deux piliers stratégiques :

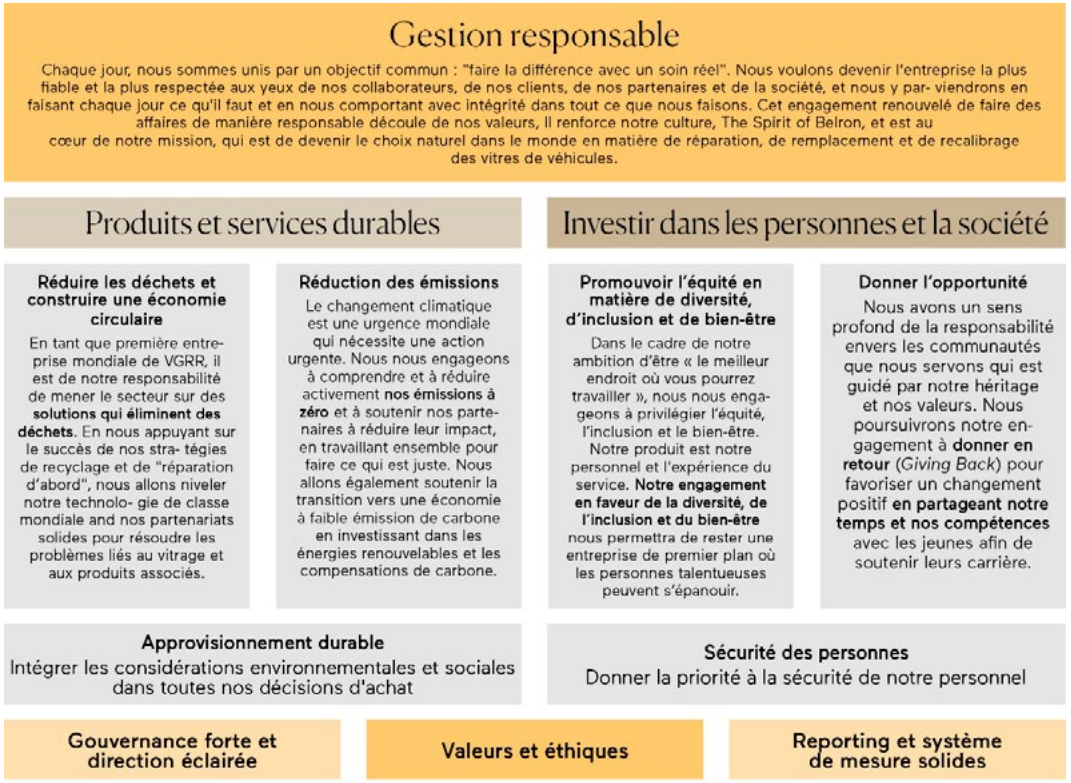
1. Produits et services durables

- Réduire les déchets et œuvrer en faveur d'une économie circulaire
- Réduire les émissions
- Intégrer les considérations environnementales et sociales dans toutes les décisions d'achat

2. Investir dans les personnes et la société

- Promouvoir la diversité, l'équité, l'inclusion et le bien-être
- Continuer à donner en retour pour favoriser un changement positif
- Donner la priorité à la sécurité de ses collaborateurs

Le Cadre repose sur les fondements suivants : une gouvernance forte et un leadership inspirant, une attention continue aux valeurs et à l'éthique de Belron ainsi que des mesures et des rapports rigoureux sur ses activités commerciales responsables.



2.3. Gouvernance en matière de développement durable

Susan Ormiston, Chief People Officer, fait partie de l'équipe de Direction responsable de l'ESG. Susan et Richard Tyler, Group Customer Director, sont les garants des deux piliers stratégiques du Cadre de responsabilité sociétale de Belron. Les progrès de Belron en matière de responsabilité sociale sont examinés au moins une fois par mois par l'équipe de Direction et au moins cinq fois par an par le Conseil d'Administration de Belron lors de ses réunions régulières.

Sous la responsabilité de l'équipe de Direction, Belron dispose d'une équipe centrale chargée du développement durable qui a pour mission de coordonner et faciliter les activités à l'échelle de l'entreprise, superviser les progrès et les performances, et apporter des connaissances et de l'expertise pour soutenir la mise en œuvre du Cadre de responsabilité sociétale dans chaque pays.

Les équipes de Direction nationales de Belron sont responsables de leurs propres performances ESG et de leur contribution aux objectifs globaux du Cadre. Un réseau d'ambassadeurs de la responsabilité sociale, de rapporteurs environnementaux et d'experts locaux soutient l'agenda ESG au niveau local. Des pays comme la France, l'Allemagne, l'Espagne, le Canada, l'Australie, la Nouvelle-Zélande et le Royaume-Uni disposent de personnes ou d'équipes dédiées à la RSE et au développement durable.

2.4. Tableau de connectivité

Domaine ESG	Pilier stratégique	Risques/opportunités liés au développement durable	Impact sur la société	KPI	Ambition	Valeur en 2023	Politiques et plans d'action
		Expérience client Des clients satisfaits deviennent les promoteurs de l'entreprise, ils reviennent lorsque cela est nécessaire, font confiance à l'entreprise et sont donc plus susceptibles de devenir eux aussi des clients de VAPS (produits et services à valeur ajoutée). Les clients non satisfaits ne reviennent pas et nuisent à la réputation de la marque.	Belron s'efforce de fournir en permanence un service de haut niveau, au bon endroit et au bon moment, avec le bon vitrage de qualité, en veillant à préserver la mobilité du client.	NPS	Maintenir un niveau élevé de satisfaction parmi la clientèle	84,7	3.1.1.
		Bien-être et sécurité des clients Le fait de ne pas effectuer un travail dans les règles de l'art peut avoir un impact négatif sur la réputation de la marque. L'entreprise doit maintenir et améliorer son savoir-faire à mesure que la technologie du pare-brise et du vitrage évolue, afin de garantir l'efficacité du processus. Cela peut être un facteur clé de différenciation.	Les techniciens hautement qualifiés de Belron veillent à ce que chaque travail VGRRR qu'ils effectuent pour chaque client soit réalisé selon les normes les plus élevées. Un manquement à ce principe mettrait en danger la sécurité du client et des autres usagers de la route.	Budget R&D	Assurer un recalibrage ADAS parfait afin que chaque véhicule soit remis en circulation avec tous ses systèmes de sécurité (ADAS) pleinement fonctionnels.	€4m	3.1.2.
Produits et services durables		**Réduire les déchets et œuvrer en faveur d'une économie circulaire** Le risque de ne pas gérer les déchets de verre de manière responsable est étroitement lié aux	Le déchet le plus important pour Belron est le vitrage qui ne peut être réparé et qui doit être remplacé. L'entreprise a la responsabilité de garantir une gestion efficace des	% de déchets de vitrage	Recycler 100% des déchets de vitrages automobiles, lorsque c'est possible	97%	3.2.1.

Domaine ESG	Pilier stratégique	Risques/opportunités liés au développement durable	Impact sur la société	KPI	Ambition	Valeur en 2023	Politiques et plans d'action
		avancées de l'industrie du recyclage pour soutenir les efforts de Belron en matière de gestion des déchets de verre. Tout manquement pourrait avoir un impact négatif sur la marque et entraîner des amendes potentielles.	déchets de verre afin de minimiser l'impact négatif sur l'environnement. La réparation d'un pare-brise permet d'éviter la consommation des ressources nécessaires à la production d'un nouveau pare-brise, tout en réduisant les coûts et les délais pour le client. La réparation, le remplacement et le recalibrage prolongent la durée de vie du véhicule.	automobile recyclés			
E		**Réduire les émissions** Plus Belron sera en mesure de réduire rapidement ses émissions, moins l'entreprise sera dépendante des combustibles fossiles, ce qui l'aidera à pérenniser ses activités, à renforcer la marque et à répondre aux attentes des parties prenantes.	Belron a un impact direct et indirect sur le changement climatique à cause du CO_2 généré par ses activités. Il lui incombe donc de surveiller, de gérer et de réduire ses émissions. Pour pouvoir atteindre ses objectifs, l'entreprise doit suivre le rythme des changements liés à la transition vers une entreprise nette zéro.	tCO_2e scope 1, 2 et catégories 1 à 5 du scope 3	**D'ici 2030 (à court terme) :** Réduire les émissions de scope 1 et 2 (directes et indirectes) de 42%* ; réduire les émissions de scope 3 (chaîne de valeur) de 25%*. **D'ici 2050 (à long terme) :** S'engager à atteindre des émissions de GES nettes nulles dans toute la chaîne de valeur. Réduire de 90% les émissions de scope 1, 2 et 3 par rapport à 2021. *à partir de l'année de référence 2021.	629.465 tCO_2e	3.2.2.
		Approvisionnement durable Grâce à l'application de normes strictes et au suivi des fournisseurs, les besoins de l'entreprise en matière de biens et de services sont satisfaits d'une manière qui crée de la valeur pour Belron et ses principales parties prenantes. Du point de vue de la marque, le recours à des pratiques contraires à l'éthique par des fournisseurs peut avoir un impact négatif sur la réputation de Belron.	Les fournisseurs ayant une mauvaise gestion financière ou opérationnelle ne constituent pas seulement un risque pour la chaîne d'approvisionnement, mais aussi pour les personnes qui y travaillent et peuvent avoir un impact négatif sur l'environnement.	Nombre d'audits de sites de fournisseurs	Faire une réelle différence au niveau de l'impact sociétal et environnemental de sa chaîne d'approvisionnement.	39 audits de sites de fourni-sseurs	3.3.

Domaine ESG	Pilier stratégique	Risques/ opportunités liés au développement durable	Impact sur la société	KPI	Ambition	Valeur en 2023	Politiques et plans d'action
S	Investir dans les personnes et la société	**Promouvoir la diversité, l'équité, l'inclusion et le bien-être** Mettre l'accent sur le bien-être, l'engagement et le soutien de son personnel permet de réduire l'absentéisme et de retenir les talents.	En tant qu'entreprise responsable, Belron s'engage à faire en sorte que ses effectifs reflètent la société qu'elle dessert et à être une organisation inclusive.		Amélioration de la diversité au sein de la direction de Belron et amélioration de la mixité dans la famille d'entreprises Belron.		3.4.1.
				Score d'engage-ment des employés	Maintenir un score d'engagement dans les 80%.	89,2%	3.4.2.
		Sécurité des personnes Belron vise à « faire la différence avec un soin réel » pour toutes ses parties prenantes et, grâce à la formation et aux outils disponibles, elle veille à ce que la sécurité de son personnel et de ses clients soit une priorité.	L'accent mis par l'entreprise sur la formation à la santé et à la sécurité maintient le bien-être de son personnel, réduit l'absentéisme et contribue à retenir les talents. Une blessure ou un dommage subi par un employé dans le cadre de son travail représente un risque non seulement pour la personne, mais peut aussi avoir un impact négatif sur la marque de l'entreprise.	Taux de fréquence des blessures avec arrêt de travail (LTIFR) Taux de fréquence totale des incidents enregistrab-les (TRIFR)	Donner la priorité à la sécurité de ses employés - un élément essentiel de l'expérience de chaque employé chez Belron et dans sa famille d'entreprises	16,10 35,99	3.4.3.
		Donner des opportunités Grâce à son programme « Giving Back » (donner en retour), l'entreprise peut avoir un impact positif sur la société qu'elle dessert.	En exploitant la passion et l'énergie de ses employés, le programme et les activités « Giving Back » de Belron ont un impact positif non seulement sur les organisations caritatives et les causes soutenues, mais aussi sur l'engagement des personnes.	Total des dons (€)	Poursuivre l'engagement à donner en retour pour générer un changement positif et à partager son temps et ses compétences avec les jeunes pour les aider à atteindre leurs objectifs de carrière.	€8,9m	3.4.4.
G	Faire des affaires de manière responsable		**Valeurs et éthique** Les valeurs et l'éthique de Belron, soutenues par sa culture, contribuent à maintenir une main-d'œuvre fortement engagée et soutiennent le développement et la conservation des talents. Il s'agit d'un fondement essentiel de l'approche de l'entreprise qui consiste à « faire des affaires de manière responsable ». Un manquement à l'éthique peut gravement nuire à la réputation de l'entreprise et avoir des conséquences juridiques importantes.				3.5.2.

Les données surlignées en vert font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante réalisée par KPMG.

3. Performance ESG

3.1. Faire la différence avec un soin réel

3.1.1. EXPÉRIENCE CLIENT

Belron s'engage à fournir un service client exceptionnel en toutes circonstances. L'entreprise investit à chaque étape du parcours client, aussi bien dans les compétences de ses techniciens que dans les outils et technologies de pointe. L'entreprise explore en permanence de meilleures méthodes de travail en s'appuyant sur le feed-back des clients afin de garantir des normes de service fiables et élevées.

Belron utilise le NPS (Net Promoter Score) comme indicateur principal pour mesurer son expérience client. Chaque client de Belron est invité à répondre à une enquête NPS qui mesure la probabilité qu'un client recommande Belron sur la base de son expérience de service. Chaque entreprise Belron présente ensuite ses performances, qui sont pondérées en fonction du volume d'emplois afin d'établir le score global de Belron.

Belron est toujours fière de son excellent score NPS qui reste en permanence au-dessus de 80. Pour 2023, Belron a obtenu un score NPS de 84,7, ce qui représente une amélioration par rapport au score de 82,2 obtenu en 2022.

Suite à une légère baisse du NPS en 2022, Belron a mis en œuvre un nouveau programme « Voice of the Customer » (VOC) en 2023 pour aider à identifier les causes de la baisse des scores. Le programme a examiné toutes les sources de données de feed-back, non seulement les enquêtes NPS, mais aussi les commentaires non sollicités dans les avis en ligne et les publications sur les réseaux sociaux, ainsi que le feed-back des clients que l'entreprise n'a pas été en mesure de servir. En 2023, le programme a été mis en œuvre dans six pays Belron (Belgique, France, Pays-Bas, Portugal, Espagne et États-Unis), les autres pays devant suivre d'ici la fin 2024.

Les informations obtenues dans le cadre du nouveau programme VOC ont permis à Belron d'apporter des améliorations à l'expérience de ses clients, notamment en réduisant l'écart NPS entre les clients ADAS et non ADAS, en optimisant les horaires de rendez-vous et en améliorant la clarté des communications. Douze entreprises Belron ont ainsi vu leur NPS s'améliorer.

Belron a également lancé une série d'enquêtes « point de contact » afin de permettre aux clients de donner un feed-back plus rapide à toutes les étapes de leur parcours avec Belron. L'enquête post-réservation a été un moyen particulièrement efficace d'identifier les clients susceptibles d'abandonner leurs rendez-vous, ce qui a permis à Belron de les encourager proactivement à poursuivre leur parcours.

La priorité pour 2024 est de continuer à comprendre l'expérience des clients afin d'y apporter des améliorations, notamment en se concentrant sur les avis Google et en améliorant la présence en ligne des entreprises, un élément essentiel du processus de prise de décision des clients.

KPI stratégique	Valeur 2021	Valeur 2022	Valeur 2023	Ambition
Net Promoter Score(NPS)	83,4	82,2	84,7	Maintenir un niveau de satisfaction du client élevé

Les données surlignées en vert font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante réalisée par KPMG.

Il est demandé à tous les automobilistes venus pour une réparation ou un remplacement de vitrage de leur véhicule de donner leur avis sur leur expérience. Ceci exclut les activités B2B de Belron, ainsi que ses activités franchisées.
Cela se fait au moyen d'une enquête NPS (Net Promoter Score) qui leur demande, sur une échelle de 0 à 10, dans quelle mesure ils recommanderaient Belron à un ami/collègue (10 correspondant à « extrêmement probable » et 0 à « pas du tout probable »). Les automobilistes qui octroient une note de 9 à 10 sont des promoteurs, ceux qui donnent une note de 7 à 8 sont des passifs et ceux dont la note se situe entre 0 et 6 sont des détracteurs. Le NPS global est calculé en soustrayant le pourcentage de détracteurs au pourcentage de promoteurs, afin d'obtenir un score final.

3.1.2. BIEN-ÊTRE ET SÉCURITÉ DES CLIENTS

La mission de Belron est de « faire la différence avec un soin réel » et cela s'applique à chaque client servi. L'entreprise doit également veiller à ce que la sécurité du client sur la route soit une priorité.

Pour maintenir une cohérence dans tous les pays Belron, les techniciens hautement qualifiés travaillent selon le « Way of Fitting » de Belron. Ce processus intègre l'expertise et le savoir-faire des techniciens Belron du monde entier et définit une approche des bonnes pratiques pour la réparation et le remplacement des vitrages automobiles et les recalibrages. Chaque travail est exécuté de la même manière en utilisant les outils et les processus développés par Belron Technical & Operations (l'équipe de recherche et d'innovation de l'entreprise, chargée de l'amélioration continue des normes techniques). Ce processus permet de garantir la sécurité, de maintenir la qualité technique au plus haut niveau et d'améliorer en permanence le service offert par l'entreprise.

En 2023, l'équipe Technical & Operations de Belron a révisé et mis à jour le Way of Fitting de Belron afin de mieux refléter les tâches auxquelles les techniciens sont confrontés aujourd'hui, notamment le recalibrage et l'ajout de VAPS (produits et services à valeur ajoutée). Le nouveau processus a été restructuré afin de définir clairement les différents aspects du travail, avec des points de décision « oui / non » clairs ainsi que les étapes qui sont cruciales pour la sécurité des techniciens et des clients. Le nouveau Way of Fitting de Belron a été élaboré en collaboration avec les entreprises Belron en Australie, en Belgique, en France, en Allemagne, en Espagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis et a été validé par les cadres supérieurs et l'équipe de direction mondiale (GLTM). Du matériel de support à la formation sera déployé au niveau mondial en 2024. Le nouveau processus servira de base pour l'évaluation des techniciens à l'avenir et pour le concours « Best of Belron » en juin

2024, au cours duquel des techniciens du monde entier démontreront leurs compétences étendues, concourant pour être reconnus comme les « meilleurs parmi les meilleurs ».

En 2023, l'équipe Technical Excellence au sein de l'équipe Technical & Operations de Belron s'est concentrée sur de nouvelles normes de formation et d'évaluation des techniciens, ainsi que sur la fourniture d'informations de montage, afin de s'assurer que les techniciens sont correctement équipés et formés pour accomplir un travail sûr et de qualité, du premier coup et à chaque fois. Le programme « Way of Technician Training & Assessment » de Belron vise à fournir aux nouveaux techniciens, au cours des 12 premiers mois de leur carrière chez Belron, un programme de modules de formation comprenant le Service à la clientèle, l'EDI, les VAPS et la Sécurité, la Santé et le Bien-être, en plus de la formation standard mondiale de Belron pour la Réparation, le Remplacement et le Recalibrage. Le déploiement de la technologie de diagnostic et de recalibrage de Bosch a été terminé dans les délais, ce qui a permis à toutes les entreprises Belron de fournir des recalibrages de pointe pour les véhicules de leurs clients.

En plus du programme de formation complet, Belron veille à ce que les techniciens aient accès aux instructions de montage ainsi qu'aux directives en matière de sécurité et de qualité avant de commencer un travail. En janvier 2023, l'équipe technique de Belron a lancé un projet visant à transférer toutes ces informations sur une application web à laquelle les techniciens pourront accéder en scannant un code-barres sur le vitrage. Cela permettra un accès instantané aux informations et garantira que Belron continue de promouvoir les normes de sécurité (pour les techniciens et les clients) et de qualité les plus élevées. Les techniciens pourront aussi accéder à des conseils pour éviter les erreurs les plus courantes. Le prototype de l'application est actuellement testé au Royaume-Uni et devrait être lancé en 2024.

3.2. Produits et services durables

3.2.1. RÉDUIRE LES DÉCHETS ET ŒUVRER EN FAVEUR D'UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE

En tant que leader mondial dans le domaine de la réparation, du remplacement et du recalibrage de vitrage automobile, Belron estime qu'il est de sa responsabilité de guider le secteur vers des solutions qui éliminent les déchets dans l'ensemble de ses activités. Son ambition est qu'aucun de ses déchets ne soit envoyé en décharge et qu'ils soient tous recyclés ou réutilisés. Belron souhaite également contribuer à la construction d'une économie circulaire, notamment autour du vitrage automobile, qui représente son principal déchet produit. Ces déchets de verre sont créés lorsqu'un pare-brise ne peut être réparé et doit être remplacé.

En 2023, Belron a continué à faire des progrès significatifs dans l'envoi du verre automobile au recyclage. Il a encore augmenté sa quantité totale de verre automobile recyclé à 97%, contre 89% en 2022 et 72% en 2021. Ce chiffre concerne uniquement le recyclage des déchets de verre des véhicules et exclut la couche intermédiaire en butyral de polyvinyle plastifié (PVB), le caoutchouc collé et d'autres matériaux qui font partie du pare-brise. Les entreprises Belron en Autriche, en Belgique, en France, en Allemagne, en Italie, aux Pays-Bas, dans les pays nordiques, en Suisse et au Royaume-Uni ont maintenu leur taux de 100% pour le vitrage automobile envoyé au recyclage. Dans les pays hors Europe et Royaume-Uni, où le recyclage est moins développé, l'entreprise a continué à se concentrer sur l'amélioration de la collecte des déchets de vitrages automobiles et sur l'identification d'utilisations alternatives. Des progrès ont été réalisés au Canada, en Australie, en Nouvelle-Zélande et en particulier aux États-Unis, qui ont augmenté leur taux de recyclage du verre à 98% en 2023, contre 85% en 2022. Il est toujours difficile d'envoyer du verre pour recyclage sur ces marchés immatures en termes de recyclage et Belron s'attend à ce que cela reste le cas à l'avenir.

Aujourd'hui, la majorité des déchets de vitrages automobiles de Belron est recyclée en isolation de bâtiments, qui a une durée de vie de plus de 40 ans et permet d'économiser de l'énergie, tandis que le film laminé des pare-brise, le polybutyral de vinyle (PVB), est utilisé pour fabriquer des doublures de tapis, de la peinture et des revêtements imperméables. À terme, l'entreprise souhaite recycler les déchets de vitrage des véhicules pour en faire des vitrages neufs et en 2022, elle a commencé à travailler avec des fournisseurs clés pour étudier comment et quand ils pourraient utiliser les déchets de vitrages pour fabriquer de nouveaux pare-brise. En septembre 2023, dans le cadre d'un projet pilote, Belron a fourni à AGC des déchets de vitrages provenant de ses centres de distribution afin d'être utilisés dans la production de verre flotté, et ensuite transformés en pare-brise. Les pare-brise ont été produits en décembre 2023 et seront livrés à Belron en janvier 2024, où ils seront montés sur les voitures des automobilistes en Belgique et en Allemagne. En 2024, Belron tirera les enseignements du projet pilote et poursuivra sa collaboration avec AGC afin d'évaluer le potentiel d'expansion future.

Au début de l'année 2023, Belron a augmenté la fréquence du reporting sur les déchets généraux, passant de trimestriel à mensuel, afin de soutenir son objectif de réduction des déchets envoyés en décharge et de fournir à la Direction et aux responsables une visibilité sur tous les flux de déchets. Le terme "déchets généraux" désigne tous les flux de déchets (à l'exclusion des déchets de verre de véhicules envoyés au recyclage) générés par Belron dans le cadre de ses activités quotidiennes. En 2023, Belron a produit 50.162 tonnes de déchets généraux. Sur ce total, 49% ont été envoyés en décharge, par rapport à l'objectif interne de 45 à 50%. Au total, 27.579 tonnes ont été envoyées en décharge en 2023.

Les déchets généraux et dangereux de Belron continuent d'être gérés par chaque filiale conformément aux réglementations locales en vigueur. Les déchets dangereux, qui représentent 1% des déchets généraux de Belron en 2023, sont collectés et éliminés par le biais de contrats spécialisés.

Tout en s'efforçant de réduire le volume de déchets envoyés en décharge, Belron s'est focalisée sur la réduction du volume de déchets générés par ses activités. Au cours des deux dernières années, l'entreprise a réduit les niveaux d'emballage à l'entrée, en supprimant par exemple les sacs en plastique sur les nouveaux pare-brise provenant des fournisseurs primaires. Depuis la fin 2023, tous les pare-brise de ses fournisseurs de verre mondiaux livrés dans tous les pays, à l'exception de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande, sont expédiés sans sacs en plastique. Début 2024, Belron travaillera avec l'Australie et la Nouvelle-Zélande pour adapter leurs processus afin d'arriver à une suppression totale des sacs en plastique d'ici la fin de l'année. L'emballage a également été réduit grâce à la mise en œuvre réussie du système de collage APEX dans l'ensemble de l'entreprise, ce qui a également contribué à réduire l'utilisation de produits chimiques.

En 2023, Belron a mené un essai de six semaines en France pour séparer les essuie-glaces des adaptateurs et utiliser un nouveau modèle de boîte, afin de réduire à la fois les déchets

plastiques et d'emballage. L'essai a été concluant et la nouvelle approche sera déployée dans toute l'Europe en 2024. Selon les calculs de Belron, cela permettra de réduire les déchets plastiques de 35 tonnes métriques par an et les déchets d'emballage de 49 tonnes métriques par an. De plus, Belron a commencé à introduire un nouveau produit anti-pluie dans toute l'Europe au cours de l'année 2023. Le produit anti-pluie est appliqué à l'aide de flacons pulvérisateurs au lieu d'applicateurs en plastique à usage unique, ce qui, selon Belron, devrait permettre de réduire de 5 tonnes métriques les déchets plastiques en un an.

En 2024, Belron continuera à se concentrer sur la réduction des déchets produits dans le cadre de ses activités et sur la quantité de déchets envoyés en décharge.

KPI stratégique	Valeur 2021	Valeur 2022	Valeur 2023	Ambition
% de déchets de vitrage de véhicules recyclés	72%	89%	97%	100% de déchets de vitrage de véhicules recyclés

Données relatives aux déchets	Unité	2021	2022	2023
Quantité totale de déchets générés	Tonnes	168.707	161.104	157.390
Quantité totale en poids détournée de l'élimination	**Tonnes**	103.402	119.700	129.810
Total des déchets dangereux produits détournés de l'élimination	Tonnes	386	140	34
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination à la préparation en vue de leur réutilisation	Tonnes	0	0	0
Total des déchets dangereux produits détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	251	40	34
Total des déchets dangereux produits détournés de l'élimination vers d'autres opérations de valorisation	Tonnes	119	67	0
Total des déchets non dangereux produits détournés de l'élimination	Tonnes	103.016	119.560	129.361
Total des déchets non dangereux produits qui passent de l'élimination à la préparation en vue de leur réutilisation	Tonnes	0	0	0
Total des déchets non dangereux produits détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	94.966	114.193	124.223
Total des déchets non dangereux produits qui sont détournés de l'élimination vers d'autres activités de valorisation	Tonnes	8.050	5.274	5.139
Quantité totale en poids destinée à l'élimination	**Tonnes**	65.305	41.404	27.580
Total des déchets dangereux produits et destinés à l'élimination	Tonnes	1.673	1.479	486
Total des déchets dangereux produits et destinés à l'incinération	Tonnes	135	100	415
Total des déchets dangereux produits et envoyés à l'enfouissement	Tonnes	1.538	1.379	71
Total des déchets dangereux produits et acheminés vers d'autres installations d'élimination	Tonnes	0	0	0
Total des déchets non dangereux produits et destinés à l'élimination	Tonnes	71.817	45.392	32.648
Total des déchets non dangereux produits et destinés à l'incinération	Tonnes	8.050	5.367	5.139
Total des déchets non dangereux produits et envoyés à l'enfouissement	Tonnes	63.767	40.025	27.509
Total des déchets non dangereux produits et destinés à d'autres installations d'élimination	Tonnes	0	0	0

Les données surlignées en vert font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante réalisée par KPMG.
La quantité totale de déchets n'inclut pas la couche intermédiaire plastifiée en polybutyral de vinyle (PVB), le caoutchouc collé et d'autres matériaux qui sont intégrées au pare-brise. Ces matériaux sont estimés à 15% du total des déchets de verre des véhicules et ne peuvent être séparés que dans le cadre du processus de recyclage du verre des véhicules.

3.2.2. RÉDUCTION DES ÉMISSIONS

Belron est présente sur trois continents avec un réseau de 2.995 succursales, centres de service, centres de distribution et une importante flotte mobile, et elle s'approvisionne auprès de fournisseurs du monde entier. L'entreprise a donc un impact direct et indirect sur le climat au travers de ses émissions de carbone et elle se doit de surveiller, de gérer et de réduire ces émissions.

Belron s'engage à lutter contre le changement climatique et a pour objectif de devenir une entreprise à zéro émissions nettes d'ici 2050, en prenant des mesures significatives et mesurables pour réduire les émissions sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Dans le cadre de l'emprunt lié au développement durable émis en mars 2021, Belron s'est engagée à obtenir une validation de son objectif de réduction par la Science Based Targets Initiative (SBTi) d'ici la fin décembre 2024. La SBTi est une organisation dont le but est d'aider les entreprises à fixer des objectifs fondés sur la science pour réduire les émissions de gaz à effet de serre (« GES ») et assurer la transition vers une économie faible en carbone.

En décembre 2022, Belron a soumis à la SBTi, en vue de leur validation, des objectifs de réduction des émissions à court et à long terme. En 2023, en vue d'une validation par la SBTi, Belron a continué à acquérir une meilleure compréhension de ses données en matière d'émissions. Belron a donc choisi de retraiter ses émissions de GES pour 2021 et 2022.

Les objectifs suivants soumis par Belron ont été validés par la SBTi :

D'ici 2030

- Réduire les émissions de scope 1 & 2 (directes et indirectes) de 42%* ; et
- réduire les émissions de scope 3 (chaîne de valeur) (catégories 1 à 5) de 25%*.

D'ici 2050

- S'engager à atteindre des émissions de GES nettes nulles dans toute la chaîne de valeur
- Réduire les émissions de scope 1, 2 et 3 de 90%*

* à partir de l'année de référence 2021

En préparation à la validation par SBTi, Belron a continué à mieux comprendre ses données d'émissions de CO_2. À la suite de l'exercice entrepris avec le soutien de conseillers externes experts, Belron a décidé de retraiter ses émissions pour 2021 et 2022.

Les valeurs retraitées sont liées à l'amélioration de la qualité des données et des méthodologies de collecte des données primaires. Les chiffres retraités couvrent les champs d'application 1, 2 et les catégories 1 à 5 du champ d'application 3, qui représentent plus de 90% (sur la base de 2021 et conformément aux exigences du SBTi) du total.
Voir le tableau des données ci-dessous.

Performance globale

En 2023, Belron a constaté une légère diminution des émissions totales des scopes 1, 2 et 3 (catégories 1 à 5) de 10,5% par rapport à 2022, ceci malgré une augmentation des interventions de réparation et de remplacement de 2,1% et une augmentation des ventes de 8,5%.

Dans les scopes 1 et 2, Belron a réduit ses émissions combinées de 11,4% par rapport à 2022. La majeure partie de cette réduction provient d'initiatives visant à réduire la consommation de carburant de la flotte et d'une augmentation de la part d'énergie renouvelables dans les dépenses d'énergie.

Dans le scope 3, Belron a obtenu une réduction de 10,3% des émissions par rapport à 2022. Les réductions ont concerné toutes les catégories de l'objectif à court-terme, à l'exception des biens d'équipement (catégorie 2), qui ont connu une augmentation.

Actions visant à réduire les émissions

Belron applique une approche de « réparation d'abord », ce qui signifie que, dans la mesure du possible, l'entreprise réparera un pare-brise plutôt que de le remplacer. Une analyse de l'empreinte carbone des produits entreprise en 2019 en Allemagne et en France et assurée par le Bureau Veritas a calculé qu'une réparation de pare-brise génère au moins 70% d'émissions de moins qu'un remplacement.

En 2023, Belron a commencé à travailler sur la revalidation de l'empreinte carbone de ses produits afin de calculer les économies d'émissions globales pour les entreprises du Groupe Belron. Pour ce faire, elle a évalué les émissions de GES générées par la réparation d'un pare-brise par rapport à son remplacement, effectuée à la fois dans les succursales et par des techniciens mobiles dans un large éventail de secteurs d'activités. Les pays concernés étaient l'Australie, la Belgique, la France, la Nouvelle-Zélande et les États-Unis. Le travail a été réalisé conformément à la norme ISO14067:2018* et une vérification indépendante de l'outil et des calculs mis à jour a été obtenue de Bureau Veritas à la fin de l'année 2023.

Le nouvel outil d'évaluation de l'empreinte carbone des produits a établi qu'une réparation de pare-brise génère 80% d'émissions en moins qu'un remplacement. Cette réduction des émissions plus importante que celle calculée en 2019 de 70% est due à une meilleure compréhension de la chaîne de valeur de Belron et à un travail intensif pour améliorer la qualité et la précision des données, qui comprennent désormais les données d'émissions liées au travail de recalibrage des systèmes avancés d'aide à la conduite (ADAS).

*ISO 14067:2018 Gaz à effet de serre : Empreinte carbone des produits - exigences et lignes directrices pour la quantification.

Scopes 1 et 2

La principale source d'émissions directes de carbone de Belron est sa flotte mondiale de 11.000 véhicules. Son objectif est de réduire ces émissions d'au moins deux tiers d'ici 2030 et de faire en sorte qu'au moins 50% de sa flotte mondiale soit entièrement électrifiée à cette date. Cela passera par une réduction du nombre de véhicules et par l'utilisation de véhicules hybrides et électriques (VE).

En 2023, la transition de son parc de voitures de société, de voitures de courtoisie et de voitures de techniciens vers l'électrique s'est poursuivie. À la fin de 2023, 27% des voitures et plus de 3% des camionnettes étaient entièrement électriques, et plus de 150 véhicules

supplémentaires seront livrés au début de l'année 2024. Carglass® en France a commencé le déploiement de camionnettes électriques et est en bonne voie d'avoir une flotte de voitures de techniciens 100% électrique d'ici la fin du premier trimestre 2024. Quatorze entreprises de Belron utilisent aujourd'hui des VE : l'Autriche, la France, la Norvège, la Suède, le Royaume-Uni et les États-Unis utilisent à la fois des camionnettes et des voitures; la Finlande, le Portugal et l'Espagne utilisent des camionnettes et les cinq pays restants utilisent des voitures pour les équipes de vente, les techniciens, les voitures de courtoisie pour les clients et la Direction. Fin 2023, plus de 8% de la flotte mondiale de Belron était électrique. Dans l'ensemble, les émissions de la flotte ont diminué de 10% en 2023. Cette diminution est due à plusieurs facteurs, dont la réduction du nombre de kilomètres parcourus dans de nombreux pays, notamment en Australie et aux États-Unis (en partie grâce à des taux plus élevés de recalibrage statique), une meilleure planification des itinéraires et des horaires, mais aussi grâce à des projets réussis, comme aux États-Unis, où la réduction de la marche au ralenti des véhicules a entraîné une diminution significative de la consommation de carburant.

En outre, plusieurs autres initiatives sont en cours pour réduire les émissions liées au transport associé à la réparation, au remplacement et au recalibrage de vitrages automobiles, notamment l'essai de vélos électriques pour les techniciens en charge des réparations en Nouvelle-Zélande et l'utilisation de HVO (biodiesel) pour alimenter les véhicules en Finlande.

L'efficacité énergétique et la transformation énergétique sont à l'ordre du jour dans un certain nombre de succursales et de centres de distribution. Les Pays-Bas ont jusqu'à présent converti 21 de leurs succursales du gaz à l'électricité et continue à travailler en partenariat avec des gestionnaires d'actifs immobiliers pour décarboner les succursales restantes en investissant dans des pompes à chaleur aérothermiques, des systèmes de gestion des bâtiments et d'autres technologies innovantes, avec l'ambition de ne plus utiliser de gaz naturel d'ici cinq ans. Le Royaume-Uni a testé pour la première fois en 2023 des succursales hors réseau alimentées par l'énergie solaire et les biocarburants, et prévoit d'ouvrir d'autres succursales de ce type. Les États-Unis ont commencé la construction d'une succursale test pour voir si plusieurs technologies liées au développement durable peuvent être mises en œuvre dans de nouvelles succursales. Il s'agit notamment d'un système de gestion énergétique des bâtiments, d'un chauffage entièrement électrique et de bornes de recharge pour véhicules électriques. Au cours de l'année à venir, l'entreprise évaluera les différentes approches entreprises et partagera les enseignements tirés avec l'ensemble du groupe.

Le plus grand centre de distribution européen de Belron, situé à Bilzen en Belgique, a pour objectif de devenir neutre en carbone d'ici 2025. Il utilise déjà des récupérateurs de lumière, un éclairage LED adaptatif et a installé des panneaux solaires. Des panneaux ont également été installés sur le centre de distribution de Madrid en Espagne. L'Australie étudie actuellement la possibilité d'installer des panneaux solaires dans les succursales qui ne peuvent pas s'approvisionner localement en électricité renouvelable, comme en Tasmanie et dans le Territoire du Nord, avec des résultats attendus en 2024.

Au cours de l'année, Belron a considérablement augmenté ses achats d'électricité renouvelable, passant de 24% en 2022 à 42% en 2023 soutenues par des garanties d'origine renouvelables REGOs / Garanties d'origine (GoOs). Neuf pays s'approvisionnent désormais en électricité 100% renouvelable, et sept autres pays achètent en grande partie de l'électricité renouvelable. Il s'agit notamment de la Belgique, la France, de l'Allemagne, des Pays-Bas et de la Nouvelle-Zélande, ainsi que de l'Australie et du Canada, qui ont acheté de l'électricité renouvelable pour la première fois en 2023. L'élaboration d'une stratégie en matière d'électricité renouvelable est en cours pour l'entité américaine.

Scope 3

Les efforts de réduction des émissions et le reporting pour les émissions de scope 3 se concentreront sur les catégories 1 à 5, qui représentent plus de 90% (avec 2021 comme année de référence et conformément aux exigences de la SBTi) du total des émissions, à savoir : les biens et services achetés, les biens d'équipement, le carburant et les activités liées à l'énergie, le transport et la distribution en amont et les déchets générés par les activités.

À l'avenir, l'accent sera mis sur une meilleure compréhension des émissions de carbone liées aux biens et services achetés par Belron (catégorie 1 des émissions du scope 3) et sur la manière de les réduire. Un accent particulier sera mis sur la compréhension du cycle de vie complet du principal matériau acheté par l'entreprise : le verre. L'entreprise a commencé à travailler sur ce point avec l'aide d'un prestataire externe. Le projet aidera à élaborer des plans de réduction des émissions avec les fournisseurs pour le verre et tous les produits de base, tels que les adhésifs et les produits destinés à la revente, afin de soutenir les objectifs de réduction des émissions de Belron. L'entreprise a également commencé à s'intéresser, avec les fournisseurs, à la réduction des émissions générées par le réseau de transport et de distribution, et un dialogue est en cours avec les principaux fournisseurs afin de comprendre leurs propres émissions et de convenir d'objectifs de réduction.

Parmi les catégories restantes du scope 3, les catégories 6, 7, 12 et 14 (déplacements professionnels, déplacements domicile-travail, fin de vie des produits vendus et franchises) entrent dans le périmètre des objectifs de neutralité carbone et feront partie des plans de réduction des émissions de la société à l'avenir. Les catégories 8, 10, 11 et 13 (actifs loués en amont, transformation des produits vendus, utilisation des produits vendus et actifs loués en aval) ne sont pas d'application ; et les catégories 9 et 15 (transport et distribution en aval et investissements) sont quant à elles facultatives.

KPI Stratégique	Valeur 2021	Valeur 2022	Valeur 2023	Objectif 2030	Objectif 2050
Emissions de CO_2e*	712.665 tCO_2e	703.336 tCO_2e	629.465 tCO_2e	Réduire les émissions des scopes 1 et 2 (directes et indirectes) de 42%** ; et réduire les émissions du scope 3 (chaîne de valeur) de 25%**.	Engagement à réduire à zéro les émissions de gaz à effet de serre dans l'ensemble de la chaîne de valeur. Réduire de 90% les émissions des scopes 1, 2 et 3**.

* Scopes 1 et 2, et catégories 1 à 5 du Scope 3.

** À partir de l'année de référence 2021.

Empreinte carbone *	2021 (année de référence)	2022	2023	% 2023/2022	2025	2030	2050	Objectif de réduction **
Émissions de GES de scope 1								
Émissions brutes de GES de scope 1 (tCO_2eq)	121.289	114.458	104.681	91,5%	95.100	70.166	12.129	-5,9%
Émissions de GES de scope 2								
Émissions brutes de GES de scope 2 (tCO_2eq) liées à la localisation	25.225	24.447	24.431	99,9%	N/A	N/A	N/A	N/A
Émissions brutes de GES de scope 2 basées sur le marché (tCO_2eq)	29.065	29.325	22.779	77,7%	22.789	16.814	2.907	-5,9%
Émissions importantes de GES de scope 3								
Total des émissions brutes indirectes (Scope 3) de GES (tCO_2eq)	562.311	559.553	502.005	89,7%	495.760	423.536	56.231	-3,1%
1 Biens et services achetés	397.711	391.393	361.455	92,4%				
2 Biens d'équipement	15.491	22.221	31.716	142,7%				
3 Activités liées aux carburants et à l'énergie (non incluses dans les scopes 1 et 2)	38.291	37.594	34.642	92,1%				
4 Transport et distribution en amont	89.624	91.065	58.400	64,1%				
5 Déchets générés dans le cadre de l'exploitation	21.194	17.280	15.792	91,4%				
Émissions totales de GES								
Émissions totales de GES (en fonction de l'emplacement) (tCO_2eq)	708.825	698.458	631.117	90,4%				
Émissions totales de GES (selon le marché) (tCO_2eq)	712.665	703.336	629.465	89,5%				

Les données surlignées en vert font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante réalisée par KPMG.

* En préparation de sa validation SBTi, Belron a continué à mieux comprendre ses données d'émissions. Suite au travail détaillé entrepris avec le soutien de conseillers externes experts, Belron a décidé de retraiter ses émissions de 2021 et 2022. Les valeurs retraitées sont liées à l'amélioration de la qualité des données et des méthodologies de saisie des données primaires. Les chiffres retraités couvrent les scopes 1 et 2 et les catégories 1 à 5 du scope 3, qui représentent plus de 90% (sur la base de 2021 et conformément aux exigences du SBTi) du total. (Données publiées pour l'exercice 2022 : Portée 1, 115 966 ; Portée 2, 29 325 ; Portée 3, 678 695 /Données publiées pour l'exercice 2021 : Scope 1, 121 289 ;Scope 2, 29 065 ;Scope 3, 677 525

** Belron utilise une comptabilité des émissions basée sur le marché pour le Scope 2, conformément à la SBTi.

3.3. Approvisionnement durable

Belron achète et gère l'approvisionnement de certains produits et services essentiels à l'échelle mondiale. Les produits dont les achats sont centralisés comprennent le vitrage pour véhicules, les garnitures, les adhésifs, les équipements d'atelier, les outils, les consommables et les produits destinés à la revente. Les services dont les achats sont centralisés comprennent les logiciels et la maintenance informatique, les services professionnels et les sociétés de location de voitures (parc automobile). Les autres produits et services dont les entreprises Belron ont besoin sont achetés et gérés via leurs propres réseaux de fournisseurs locaux.

Le programme d'approvisionnement durable de Belron vise à placer le développement durable au premier plan de toutes les stratégies et décisions d'achat. Les normes et attentes élevées qui doivent être satisfaites pour devenir un fournisseur de Belron et le rester sont définies dans le Code de Conduite des fournisseurs. La conformité des fournisseurs aux attentes de la société et leur performance par rapport aux objectifs de développement durable sont des conditions essentielles pour devenir un partenaire permanent de Belron. Pour s'assurer que les fournisseurs respectent les règles, l'équipe Approvisionnement Durable mène un programme d'évaluations et d'audits, réalisés à la fois à distance et sur site, dans les lieux de production, de distribution et de prestation de services des fournisseurs.

Le programme d'audit des sites fournisseurs a encore été amélioré en 2023 avec le lancement d'un nouveau mécanisme de notation. Outre l'identification des risques, le nouveau mécanisme de notation met en évidence les domaines d'impact positif pour lesquels les fournisseurs sont reconnus et qui sont utilisés pour aider d'autres fournisseurs à développer et à améliorer leur propre impact positif. Le programme d'audit continue d'être soutenu par des partenaires tiers, en utilisant une structure d'audit sur mesure qui évalue un large éventail de thématiques ESG et fournit un plan de mesures correctives avec des délais de résolution contraignants pour chaque audit. Le programme vise à établir un dialogue permanent avec les fournisseurs afin de traiter les risques identifiés, à les soutenir avec des conseils et à partager les bonnes pratiques. En 2023, Belron a réalisé 39 audits de sites de fournisseurs, par rapport à son objectif de 38. Le nombre cible d'audits de sites est fixé annuellement en tenant compte de la période d'évaluation qui est définie pour chaque site en fonction du risque, de la criticité et des résultats des évaluations précédentes. Cela permet de s'assurer que tous les sites des fournisseurs concernés par le programme font l'objet d'un nouvel audit au cours de la période d'évaluation définie.

En 2023, Belron a poursuivi le programme d'évaluation des chaînes d'approvisionnement complètes des principaux fournisseurs stratégiques, en suivant les chaînes de valeur jusqu'aux matières premières et en évaluant un large éventail de risques et d'impacts ESG à chaque étape. Le programme a été élargi au cours de l'année avec le développement d'un cadre de continuité opérationnelle pour évaluer la capacité des fournisseurs à continuer à fournir des biens et des services à Belron en cas d'événements défavorables, et à mettre en place des mesures d'urgence si nécessaire. En 2023, le programme s'est concentré sur les fournisseurs les plus critiques pour les activités de Belron, notamment les fournisseurs de verre, d'adhésifs et de systèmes de réparation. Ce travail incluait l'étude des risques présents tout au long de la chaîne de valeur, la compréhension les mesures mises en place pour minimiser et atténuer ces risques, et l'élaboration des plans d'action pour combler les manquements éventuels. Ces plans d'action sont désormais en cours de réalisation avec les fournisseurs.

Belron utilise une série de systèmes pour évaluer les risques présents dans sa chaîne d'approvisionnement, ce qui permettra de disposer d'une situation en temps réel et de déclencher des alertes en cas de situation ou d'événement nécessitant une attention particulière. Ces systèmes comprennent des plateformes qui surveillent les fournisseurs, leur situation financière, l'absence de sanctions à leur égard, ainsi que toute communication ou tout rapport négatif méritant une enquête approfondie. Des plateformes d'évaluation des risques liés à la situation géographique de nos fournisseurs sont également incluses. Des plateformes d'évaluation en ligne sont également utilisées pour recueillir des informations et des données auprès des fournisseurs sur leurs performances ESG, y compris les données relatives aux émissions.

Pour 2024, Belron entend notamment réaliser une évaluation plus large des risques liés à la chaîne d'approvisionnement, en accordant une attention particulière aux risques présents pendant le transport ainsi que sur les sites de production. L'accent est également mis sur un dialogue plus approfondi avec les fournisseurs qui pourraient avoir des difficultés à obtenir les meilleures notes d'évaluation et d'audit, afin de les aider à s'améliorer plus rapidement.

L'équipe Approvisionnement Durable continuera également à travailler en étroite collaboration avec les activités de Belron pour aider à promouvoir les bonnes pratiques et à soutenir l'évaluation, la surveillance et le développement de leurs chaînes d'approvisionnement locales.

KPI stratégique	Valeur 2021	Valeur 2022	Valeur 2023	Ambition 2024
Nombre de sites de fournisseurs audités	31	37	39	Tous les fournisseurs clés sont audités

3.4. Investir dans les personnes et la société

3.4.1. PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ, L'ÉQUITÉ, L'INCLUSION ET LE BIEN-ÊTRE

Belron continue de reconnaître l'importance cruciale de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) pour son entreprise et ses principales parties prenantes. Permettre à chacun d'être soi-même au travail, créer une main-d'œuvre diversifiée et favoriser l'inclusion sont des éléments clés de la culture et des valeurs de l'entreprise.

L'EDI est une priorité mondiale pour l'entreprise et constitue un élément essentiel du Cadre de Responsabilité Sociétale de Belron. L'entreprise a pour ambition de continuer à protéger ses employés et à valoriser la différence sous toutes ses formes, en créant un environnement qui permet à chacun de participer et d'atteindre son plein potentiel.

Belron s'engage à attirer, développer et promouvoir le plus large éventail possible de personnes sur la base de leurs compétences pour un poste, de leur appréciation de la culture de l'entreprise et de leur alignement sur celle-ci.

D'ici 2025, Belron entend améliorer la mixité dans l'ensemble de l'entreprise, améliorer la diversité globale de son équipe de Direction et permettre à chacune de ses entités de continuer à promouvoir l'EDI au niveau local.

Au cours de l'année 2023, Belron a mené d'importantes activités en matière d'EDI, partageant sa philosophie, son approche et ses objectifs par le biais d'un engagement et d'une mise en récit avec les cadres supérieurs de l'entreprise. Le travail de renforcement de la compréhension et de sensibilisation s'est poursuivi avec une session d'immersion d'une journée sur l'EDI pour les cadres supérieurs et un transfert en cascade avec l'équipe de Direction nationale.

Pour s'assurer que l'élan autour de la sensibilisation et de l'envie de s'engager dans l'EDI perdure, Belron a continué à promouvoir le calendrier mondial des événements d'EDI, notamment en célébrant la Journée internationale de la femme, le Pride month, la Journée mondiale de la santé mentale, la Journée Nelson Mandela et la Journée internationale des personnes handicapées. Parallèlement à ces événements mondiaux, chaque entité promeut aussi des activités et des groupes locaux qui sont pertinents pour elle, comme le Black History Month aux États-Unis et la Maori Language Week en Nouvelle-Zélande.

Belron reconnaît la nécessité de suivre les progrès réalisés en matière d'EDI et, pour la troisième année consécutive, elle a inclus en 2023 des questions relatives à l'EDI dans son enquête annuelle d'engagement. Les résultats montrent une amélioration d'une année à l'autre : jusqu'à 89% de réponses favorables aux indicateurs EDI, soit une amélioration de 3% par rapport à 2022.

L'accent continue d'être mis sur le nombre de femmes occupant des postes de Direction, d'opérateurs de terrain et de techniciens. Les entités de Belron continuent de superviser leurs approches actuelles afin de mieux comprendre les expériences et les besoins de ce groupe et de partager les enseignements tirés. L'entreprise a enregistré une augmentation du nombre de femmes techniciens et un maintien de la diversité de genre au sein de son équipe de Direction. Deux autres Directrices Générales ont été nommées en 2023, ce qui signifie qu'un tiers des entités de Belron, y compris les plus grandes, comptent des femmes aux postes de Direction Générale. La mixité dans toute l'entreprise continue de faire l'objet d'un suivi et, à la fin de l'année 2023, 24% du total des effectifs étaient des femmes. Belron continuera à capitaliser sur ces progrès en 2024.

Chaque entité continue de promouvoir son propre programme local en matière d'EDI, dans les limites du cadre mondial, tout en se concentrant sur ses besoins, sa culture et ses priorités spécifiques. Cela permettra de renforcer l'appropriation locale de l'EDI et de mettre en évidence des thèmes mondiaux afin de soutenir des pratiques durables et pertinentes.

KPI stratégique	Valeur 2022	Valeur 2023	Ambition
Amélioration de la diversité au sein du Belron Leadership Group* et amélioration de la mixité au sein de la famille d'entreprises Belron.	Une augmentation de 29% des femmes cadres par rapport à 2021 et une augmentation de 735 femmes employées depuis 2021.	Maintien de la diversité des genre à travers le Belron Leadership Group et augmentation de la population de femmes de 638 depuis 2022.	Attention continue dans les années à venir avec support, engagement et modèle de comportement.

* L'équipe de direction Belron comprend l'équipe de Direction Mondiale et toutes les équipes de Direction nationales des entreprises Belron, soit environ 150 personnes dans le monde.

Diversité	2022	2023
Répartition par sexe au niveau de la haute direction*		
Effectifs totaux dans les postes de direction	**208**	**232**
Nombre total d'hommes occupant des postes de direction	146	169
Nombre total de femmes occupant des postes de direction	62	62
Pourcentage d'employés de sexe masculin occupant des postes de direction	70%	73%
Pourcentage de femmes occupant des postes de direction	30%	27%
Répartition par âge		
Nombre total d'employés de moins de 30 ans	-	10.517
Effectifs totaux entre 30 et 50 ans	-	16.314
Nombre total d'employés de plus de 50 ans	-	5.613

* Les postes de haute direction se referent aux postes au plus haut niveau de l'organisation, en charge de prendre des décisions qui concernent l'ensemble de la société. Ces postes incluent les C-levels (CEO, COO, CFO, etc.) et leurs Vice-Présidents (VPs) ainsi que leurs rapports directs.

Nombre d'employés (effectifs) par sexe	2022	2023
Homme	23.254	24.415
Femme	7.038	7.768
Non divulgué	306	261
Total	**30.598**	**32.444**

Caractéristiques de la main-d'œuvre	2022	2023
Nombre d'employés (effectifs)	**30.598**	**32.444**
Femme	7.038	7.768
Homme	23.254	24.518
Non divulgué	306	261
Nombre d'employés permanents (effectifs)		**32.236**
Femme		7.680
Homme		24.359
Non divulgué		197
Nombre d'intérimaires (effectifs)		**208**
Femme		88
Homme		56
Non divulgué		64
Nombre d'employés à temps plein (effectifs)		**29.840**
Femme		6.137
Homme		23.500
Non divulgué		203
Nombre d'employés à temps partiel (effectifs)		**2.604**
Femme		1.631
Homme		915
Non divulgué		58

3.4.2. ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS

Les employés de Belron sont au cœur de l'entreprise et leur bien-être, leur engagement et leur expérience restent des priorités essentielles.

L'entreprise s'engage à attirer, à engager et à faire évoluer les personnes les plus qualifiées qui sont dotées des capacités et des compétences nécessaires pour servir ses clients, en créant un environnement qui permet à chacun de participer et d'atteindre son plein potentiel. L'entreprise a mis en place des politiques et des procédures pour ses employés, tant au niveau du Groupe qu'au niveau des entreprises locales. Les initiatives en matière d'engagement des employés comprennent la formation et le développement, la reconnaissance par le biais de programmes locaux dans les pays ainsi que les Belron

Exceptional People Awards à l'échelle mondiale, des options de travail flexibles, des canaux de feed-back et l'implication dans la communauté via l'initiative Giving Back.

Depuis 2020, Belron a mené quatre enquêtes annuelles d'engagement au niveau mondial et trois sondages en milieu d'année. Ces enquêtes permettent à l'entreprise de rester à l'écoute de ses employés et de vérifier qu'ils ont pris connaissance des résultats des enquêtes annuelles et qu'ils participent à la planification des actions de suivi. Le sondage réalisé en milieu d'année 2023 a montré que huit employés de Belron sur dix avaient participé à la mise en place d'actions visant à améliorer l'engagement et qu'ils avaient constaté des progrès par la suite.

L'enquête annuelle d'engagement réalisée en octobre a obtenu un taux de réponse de 89%, avec plus de 27.000 personnes ayant répondu au sondage en ligne, contre 86% en 2022. Le score d'engagement a révélé que 89,2% des personnes étaient activement engagées, contre 86,2% en 2022. Le résultat de 2023 a vu une augmentation de 5% de l'engagement des techniciens et les résultats individuels par pays étaient tous équivalents ou supérieurs à la norme nationale.

Les résultats de l'enquête annuelle d'engagement 2023 et les commentaires textuels ont été communiqués aux chefs d'équipe de la famille d'entreprises Belron afin qu'ils discutent et élaborent des plans d'action pour améliorer le fonctionnement de leurs propres équipes ainsi que pour consolider ce qui fonctionne déjà bien. Cette enquête sera suivie d'un sondage « Progress Pulse » au premier trimestre 2024.

KPI stratégique	Valeur 2021	Valeur 2022	Valeur 2023	Ambition
Taux d'engagement des employés	85.6%	86.2%	89.2%	Maintenir le taux d'engagement dans les 80%

Les données surlignées en vert font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante réalisée par KPMG. Périmètre de 100% des employés avec un CDD ou un CDI qui sont employés depuis plus d'un mois.

Rotation des employés	2022	2023
Nombre total de salariés ayant quitté l'entreprise	11.500	7.338
Taux de roulement du personnel au cours de la période de référence.	-	22,6%

3.4.3. SÉCURITÉ DES PERSONNES

La mission de Belron est de « faire la différence avec un soin réel », ce qui signifie que l'entreprise s'efforce de développer en permanence une culture positive de la santé, de la sécurité et du bien-être (SSB) et de mener ses activités sans porter préjudice à ses employés et ses clients. L'entreprise estime que l'excellence en matière de SSB est intrinsèque à une conduite responsable des affaires et est essentielle pour devenir une entreprise de référence pour ses clients et employés. Toutes les réunions de l'équipe de direction mondiale et du Conseil d'Administration commencent désormais par un état des lieux en matière de santé, de sécurité et de bien-être.

Au cours de l'année 2022, Belron a renforcé sa stratégie en matière de SSB au niveau du Groupe, tout en poursuivant le développement des capacités. En 2023, le développement et le lancement des Normes mondiales SSB de Belron (Belron SHW Global Standards), un ensemble cohérent de normes minimales qui s'appliquent à toutes les entreprises de Belron, ont permis de réduire les accidents du travail et de protéger le personnel et l'entreprise. Ces normes permettront à Belron de continuer à gérer et traiter efficacement les questions de santé, de sécurité et de bien-être et d'améliorer continuellement ses performances en la matière.

Les Normes Mondiales SSB ont été lancées en juin 2023 auprès de la communauté Santé & Sécurité et des principales parties prenantes de l'entreprise. Un déploiement à l'échelle du groupe a suivi en juillet et les entreprises ont réalisé une analyse des écarts par rapport aux exigences des normes. Chaque entreprise a ensuite établi un plan d'action pour combler les manquements identifiés. En 2024, l'accent sera mis sur la mise en œuvre des plans d'action, suivie d'un programme d'assurance et de coaching par l'équipe centrale.

Un travail considérable a été réalisé en 2023 pour renforcer les niveaux de ressources, les capacités et les compétences des équipes en charge de la santé, de la sécurité et du bien-être dans les entités opérationnelles. Cela a renforcé la communauté en termes de compétences professionnelles et de relations mutuelles, un aspect essentiel pour la collecte et le partage des bonnes pratiques. Pour soutenir le partage des bonnes pratiques, une nouvelle Best Practice Library sera lancée en 2024 et sera disponible en ligne pour faciliter une culture de l'apprentissage au sein du groupe.

Après l'introduction d'indicateurs de sécurité fiables en 2022, le reporting de performance est resté un domaine d'attention clé pour Belron, l'analyse des causes profondes mettant en évidence que les deux types de blessures les plus importants chez Belron sont les troubles musculo-squelettiques et les coupures et les lacérations. Pour y remédier, deux campagnes d'amélioration ont été menées en 2023. Ces campagnes ont aidé à sensibiliser les techniciens et leur ont permis de mieux comprendre les causes profondes. Les données collectées ont également permis à l'équipe Technical & Operations de Belron de mettre au point de nouveaux outils et de lancer des initiatives de formation pour atténuer davantage les risques. Le travail se poursuivra en 2024 avec l'introduction de nouveaux outils plus sûrs pour les techniciens, accompagnée d'une meilleure formation en matière de santé et de sécurité. Les outils et la technologie permettront également de mieux servir une population de techniciens vieillissante et plus diversifiée. L'équipe mènera également deux autres campagnes ciblées sur la sécurité et le bien-être des chauffeurs. Pour soutenir les activités prévues à l'avenir, l'équipe centrale SSB sera élargie et accueillera un responsable dédié à la santé et au bien-être.

En 2023, le taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (LTIFR) a diminué de 4,7%. En termes absolus, le nombre d'accidents avec arrêt de travail est passé de 921 en 2022 à 911 en 2023, soit une réduction de 10 accidents avec arrêt de travail sur l'année, malgré une augmentation du nombre d'heures travaillées (env. 2m). Des améliorations significatives ont également été apportées à la collecte de données et au reporting.

L'objectif de Belron pour 2024 est de réduire le taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (LTIFR) d' au moins 10% par rapport à 2023.

KPI stratégique	Valeur 2022	Valeur 2023	Ambition
Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (LTIFR)	16,90	16,10	D'ici à 2024, réduction d'au moins 10% par rapport à 2023
Taux de fréquence des accidents enregistrables (TRIFR)	36,08*	35,99	

Santé et sécurité	2022	2023
Le pourcentage de personnes dans son propre personnel qui sont couvertes par le système de gestion de la santé et de la sécurité de l'entrepreneur de pompes funèbres	100%	100%
Le nombre de décès dus à des accidents du travail et à des problèmes de santé liés au travail	1	0
Le nombre d'accidents du travail enregistrables	1.946	2.036
Le taux d'accidents du travail enregistrables (taux de fréquence)	36,08* per million hours	35,99 per million hours
Le nombre de cas de maladie professionnelle pouvant être déclarés	20	13
Le taux de cas de maladie professionnelle enregistrable	0,37 per million hours	0,23 per million hours
Le nombre de jours perdus en raison d'accidents du travail et de décès dus à des accidents du travail, à des problèmes de santé liés au travail et à des décès dus à des problèmes de santé.	25.445	28.721
Le pourcentage de ses propres travailleurs couverts par un système de gestion de la santé et de la sécurité qui est basé sur des exigences légales et/ou des normes ou directives reconnues	100%	100%

* Comme retraité pour refléter l'amélioration continue de la collecte et du calcul des données (données publiées pour l'année fiscale 2022, 36,04).

3.4.4. APPROCHE PHILANTHROPIQUE

Belron a un sens profond de la responsabilité envers les communautés qu'elle dessert ainsi qu'une longue histoire de « Giving Back ». Cela reste un aspect essentiel de la culture et des valeurs de Belron ainsi que de son Cadre de Responsabilité Sociétale.

Chaque entreprise établit son propre programme « Giving Back », ce qui suscite parmi les collaborateurs un plus grand sentiment d'implication et de réalisation personnelle. En 2023, les entreprises de Belron ont soutenu des organisations caritatives locales qui aident de nombreux groupes communautaires vulnérables. Par le biais de divers dons et activités, les entreprises ont contribué à hauteur d'un peu plus de €3,6m.

En 2023, un nombre record de 12.500 personnes, dont des employés, leurs familles et amis, ainsi que des partenaires commerciaux, ont participé au « Spirit of Belron Challenge » (SOBC) annuel. Pour la deuxième fois, l'événement virtuel Round the World a été combiné à une journée d'activités sportives au Dorney Lake, Windsor, au Royaume-Uni. Vingt-six pays ont participé à ce Challenge de 11 jours. Les participants ont parcouru 386.944 kilomètres à la nage, en vélo, en courant, en marchant ou en se déplaçant en fauteuil roulant. Le SOBC a permis de récolter plus de €2,5m (un autre record) pour Afrika Tikkun, un partenaire caritatif de longue date de la société. L'organisation caritative soutient des milliers d'enfants et de jeunes vulnérables dans certaines des régions les plus pauvres d'Afrique du Sud, où l'entreprise de Belron a été fondée.

En plus de la collecte de fonds via le Challenge SOBC, l'équipe Belron Global Technology and Transformation a poursuivi son programme de mentoring afin d'aider à l'autonomisation de jeunes d'Afrique du Sud dans le cadre des programmes Afrika Tikkun. En 2023, 34 mentors Belron issus de différents départements ont soutenu 120 jeunes adultes. Le programme composé de six sessions aborde différents sujets, notamment la découverte de soi, les compétences sociales et l'esprit d'entreprise. Le programme existe depuis trois ans et, au cours de cette période, 85% des jeunes aidés ont trouvé un emploi.

Au total, la Belron Ronnie Lubner Charitable Foundation a fait don de €2,8m en 2023. Il s'agissait notamment de dons en réponse à la crise humanitaire provoquée par le tremblement de terre en Turquie et en Syrie, d'un soutien aux demandes ponctuelles des employés tout au long de l'année et de dons dans le cadre de son programme mondial de subventions.

Au cours de l'année 2023, la Fondation a travaillé avec un spécialiste de la philanthropie pour gérer son programme mondial de subventions, notamment la recherche et l'identification de bénéficiaires potentiels, l'appel à candidatures et leur gestion ainsi que la réalisation d'un contrôle de due diligence approfondi. À l'issue d'une procédure d'appel à candidatures et d'un examen approfondi, la Fondation a sélectionné sept organisations qui bénéficieront de subventions. Elle cherche aussi activement à soutenir des organisations aux États-Unis/au Canada et en France. Les Administrateurs ont provisionné environ €1,5m pour faire des dons à ces organisations au cours de l'année à venir.

La Fondation a également lancé un programme pilote de subventions nominatives pour les employés dans cinq pays de Belron, mais les Administrateurs ont décidé de ne pas le déployer. Par conséquent, les Administrateurs continueront de rechercher des moyens d'associer les employés de Belron dans les activités de la Fondation en 2024.

Au total, les dons de l'année provenant des dons locaux des entreprises de Belron, du Spirit of Belron Challenge et de la Belron Ronnie Lubner Charitable Foundation se sont élevés à €8,9m.

KPI stratégique	Valeur 2021	Valeur 2022	Valeur 2023	Ambition
Donations totales	€7,3m	€8,5m	€8,9m	Continuer à donner en retour pour susciter un changement positif et s'appuyer sur cela en partageant son temps et ses compétences avec les jeunes.

Montant total des fonds collectés pour Afrika Tikkun dans le cadre du Spirit of Belron Challenge, montant des dons effectués par la Belron Ronnie Lubner Charitable Foundation, et montant des fonds collectés et donnés dans le cadre des programmes de dons locaux de la famille d'entreprises Belron.

3.4.5. DONNÉES SOCIALES ADDITIONNELLES

Effectifs par zone géographique	2023
Australie	1.321
Autriche	113
Belgique et Luxembourg	730
Canada	1.397
Danemark	244
Finlande	110
France	2.990
Allemagne	2.437
Italie	822
Pays-Bas	481
Nouvelle-Zélande	348
Norvège	343
Portugal	325
Espagne	1.515
Suède	328
Suisse	125
Royaume-Uni	2.269
États-Unis	16.283
Belron International	263

Pays avec plus de 50 employés.

Caractéristiques de la main-d'œuvre	2023
Nombre d'employés (effectifs)	**32.444**
Zone euro	9.801
Amérique du Nord	16.283
Reste du monde	6.360
Nombre d'employés permanents (effectifs)	**30.481**
Zone euro	9.278
Amérique du Nord	16.227
Reste du monde	4.976
Nombre d'intérimaires (effectifs)	**1.963**
Zone euro	523
Amérique du Nord	56
Reste du monde	1.384
Nombre d'employés à temps plein (effectifs)	**29.926**
Zone euro	8.797
Amérique du Nord	15.374
Reste du monde	5.755
Nombre d'employés à temps partiel (effectifs)	**2.518**
Zone euro	1.004
Amérique du Nord	909
Reste du monde	605

3.5. Fondements d'entreprise responsable

3.5.1. UNE GOUVERNANCE SOLIDE ET UN LEADERSHIP INSPIRANT

Une gouvernance solide et un leadership inspirant veillent à ce que Belron continue d'agir comme une entreprise hautement responsable, à mesure qu'elle grandit en taille et en envergure. Belron s'engage à mettre en place une gouvernance de premier ordre dans toute l'organisation, sous la houlette d'un groupe de dirigeants talentueux et inspirants.

Gouvernance

Le programme de gouvernance « Best-in-Class » met l'accent sur la manière dont Belron gère ses principaux risques d'entreprise, en augmentant la maturité de son environnement de contrôle, en se protégeant à l'aide de polices d'assurance pertinentes et en mettant en place une fonction d'audit interne solide et adéquate. Le programme, lancé en 2021, continue de bien progresser, et plus précisément :

Le programme de **gestion des risques d'entreprise** a permis d'intégrer davantage une culture du risque transparente au moyen d'un reporting continu sur les risques établi par toutes les entreprises, avec une attention accrue sur la réussite des activités d'atténuation des risques. Belron a revu et actualisé ses principaux risques à l'échelle du groupe avec l'équipe de direction mondiale (GLTM) et le Conseil d'Administration. Le Comité de pilotage de la gestion des risques d'entreprise, composé de représentants de toutes les fonctions, se réunit régulièrement pour entendre les responsables des risques du groupe et de discuter des activités d'atténuation des risques en cours et planifiées. Le Future Trends Forum (forum des tendances futures) de Belron continue de réaliser des exercices d'analyse prospective afin d'identifier les risques et les opportunités émergents pour l'organisation.

Les programmes de transformation technologique de grande envergure de Belron continuent de garantir un **environnement de contrôle robuste** pour l'avenir dans toutes les entreprises. Les contrôles sont intégrés dans les activités courantes grâce à la conception des contrôles, à l'identification et à la formation des opérateurs de contrôle et à la fourniture de matériel de support, tel que le guide des contrôles.

La **fonction d'Audit Interne** (avec des partenaires externes) continue de fournir une vision indépendante des activités commerciales et de la gestion des risques. Elle se concentre actuellement sur la transformation et rend compte au Comité d'Audit de Belron quatre fois par an.

Dans le cadre du **programme d'assurance mondial**, Belron continue de collaborer étroitement avec ses partenaires pour évaluer la stratégie à long terme de réduction des risques, en garantissant une couverture adéquate dans toutes les entreprises, en fonction de l'appétit pour le risque.

Conduite des affaires	2022	2023
Nombre de condamnations pour violation des lois anti-corruption et anti-pots-de-vin	0	0

Leadership

Disposer d'un groupe de dirigeants inspirants dans l'ensemble du groupe reste une priorité pour Belron. En 2023, les 150 principaux dirigeants de l'entreprise ont finalisé leur Personal Leadership Review Refresh sur leur style de leadership, l'ambiance qu'ils créent et le feed-back à 360° par rapport aux comportements Executive Winning Leadership de Belron.

Au cours des 12 à 24 prochains mois, l'accent sera mis sur la constitution d'une réserve de talents de Belron grâce à un programme de stage mondial axé sur le développement d'un groupe de diplômés et de stagiaires diversifiés et à haut potentiel, que Belron fera grandir et évoluer en tant que talents essentiels pour l'avenir.

3.5.2. VALEURS ET ÉTHIQUE DE BELRON

Les principes directeurs de Belron, à savoir l'intégrité, le respect et la confiance, sont les fondements du Code de Conduite de l'entreprise : « Our Way of Working ». Il établit les comportements attendus de tous les employés de Belron, indépendamment de leur fonction ou de leur lieu de travail. Il promeut également les valeurs organisationnelles et les attentes en matière d'éthique dans toutes les entreprises et montre comment agir correctement dans le monde des affaires.

Le Code soutient et guide les employés de Belron dans leurs décisions quotidiennes et explique clairement ce qu'ils peuvent attendre de leur travail chez Belron et ce qu'ils doivent faire en cas de problème. Il énonce les normes minimales qui doivent être respectées à l'échelle mondiale ; il ne remplace pas les politiques locales en vigueur dans les pays, mais s'inscrit dans le prolongement des politiques et lignes directrices existantes.

À la suite d'une révision et en collaboration avec les entreprises de Belron, le Code de Conduite actualisé a été lancé en 2023, accompagné d'un module de formation en ligne obligatoire à l'échelle mondiale. Le Code et le module de formation en ligne ont été traduits dans toutes les langues pratiquées chez Belron et largement diffusés via des plateformes en ligne. Tous les employés sont tenus de suivre la formation et de certifier qu'ils ont lu et compris le Code et qu'ils s'y conformeront. Depuis le lancement en septembre, 100% des employés de Belron dans le monde ont suivi la formation. Le Code sera révisé et mis à jour chaque année, accompagné d'une formation en ligne pour la recertification.

La société promeut et adhère à des normes éthiques claires pour elle-même et attend des normes similaires de tous les tiers qui travaillent avec Belron ou pour son compte. Les droits de l'homme sont un pilier fondamental de l'éthique et sont abordés dans le Code de Conduite de Belron et dans le Code de Conduite des fournisseurs de Belron. L'entreprise s'est également engagée à continuer d'intégrer les Dix Principes de l'Entreprise Responsable tels qu'ils sont définis dans le Pacte Mondial des Nations Unies, dont elle est signataire depuis 2010.

Le service Speak Up de l'entreprise, géré par le fournisseur de premier plan NAVEX Global, est à la disposition de toute personne souhaitant faire part d'un problème ou d'une préoccupation. Elles peuvent le faire en toute confidentialité et de manière anonyme par téléphone ou en ligne et dans leur langue locale.

Le service a été mis en avant lors du lancement du Code de Conduite actualisé et intégré dans la formation obligatoire pour tous les employés. À l'avenir, l'entreprise rationalisera son service Speak Up afin que les employés de Belron puissent signaler leurs préoccupations de manière adéquate et veillera à ce que les processus nécessaires soient mis en place, conformément à la directive européenne sur la protection des lanceurs d'alerte.

3.5.3. REPORTING ET SYSTÈME DE MESURE SOLIDES

En 2023, Belron a continué à développer son reporting pour répondre aux exigences obligatoires en matière d'information ESG et aux besoins de ses différentes parties prenantes, en garantissant un reporting transparent et solide de toutes ses activités responsables. Cela inclut la Déclaration d'Information Non-Financière dans le rapport annuel de D'Ieteren Group, la publication par Belron International de sa déclaration en réponse à la loi britannique de 2015 sur l'esclavage moderne et la poursuite de la participation de l'entreprise aux Dix principes de l'entreprise responsable du Pacte mondial des Nations unies.

Quatorze des entreprises de Belron continuent d'utiliser l'évaluation de durabilité EcoVadis pour mesurer leurs performances et se comparer à d'autres entreprises dans les domaines des pratiques de travail et des droits de l'homme, de l'environnement, de l'approvisionnement durable et de l'éthique des affaires. En 2023, les entreprises Belron de Finlande, de France et du Portugal ont obtenu la note Platinum ; la Belgique, l'Allemagne, la Nouvelle-Zélande et la Suisse ont toutes conservé leur note Gold avec des scores élevés dans tous les domaines de l'évaluation, et les entreprises en Autriche et en Espagne ont conservé leur note Silver.

La nouvelle réglementation britannique impose à Belron de publier ses informations financières liées au climat (UK CRFD) dans le rapport annuel et les états financiers de Belron Lending UK Limited, pour l'année se terminant le 31 décembre 2023. Avec l'aide de conseillers externes, Belron a établi une feuille de route et un plan de projet UK CRFD pour se conformer à cette réglementation britannique, lequel a été mis en œuvre au cours de l'année 2023. Cela comprenait une évaluation des risques et des opportunités liés au climat ainsi qu'une analyse de scénarios qualitatifs.

Belron entre dans le périmètre de la directive CSRD européenne (publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises) en tant qu'entité de l'UE en raison de son chiffre d'affaires, de ses actifs et du nombre de ses employés. Belron devra donc publier des informations sur la base des normes ESRS et de la taxonomie de l'UE, le premier rapport devant être publié en 2026 pour l'année 2025. Au troisième trimestre 2023, Belron a entamé une analyse de double matérialité (DMA), comme l'exige la législation, avec l'aide de conseillers externes. Au cours de l'année 2024, la préparation au CSRD se poursuivra avec, notamment, la conclusion de la DMA, l'analyse des écarts ESRS et la revue des processus, la mise en œuvre de mesures pour combler les écarts éventuels et l'évaluation de la question de savoir si d'autres entreprises du groupe Belron sont tenues de publier des informations en vertu de la CSRD. Une évaluation visant à déterminer où les activités économiques de Belron entrent dans le champ d'application de la taxonomie de l'UE et peuvent être considérées comme des activités éligibles sera réalisée vers la fin de l'année 2024 ou au début de l'année 2025.

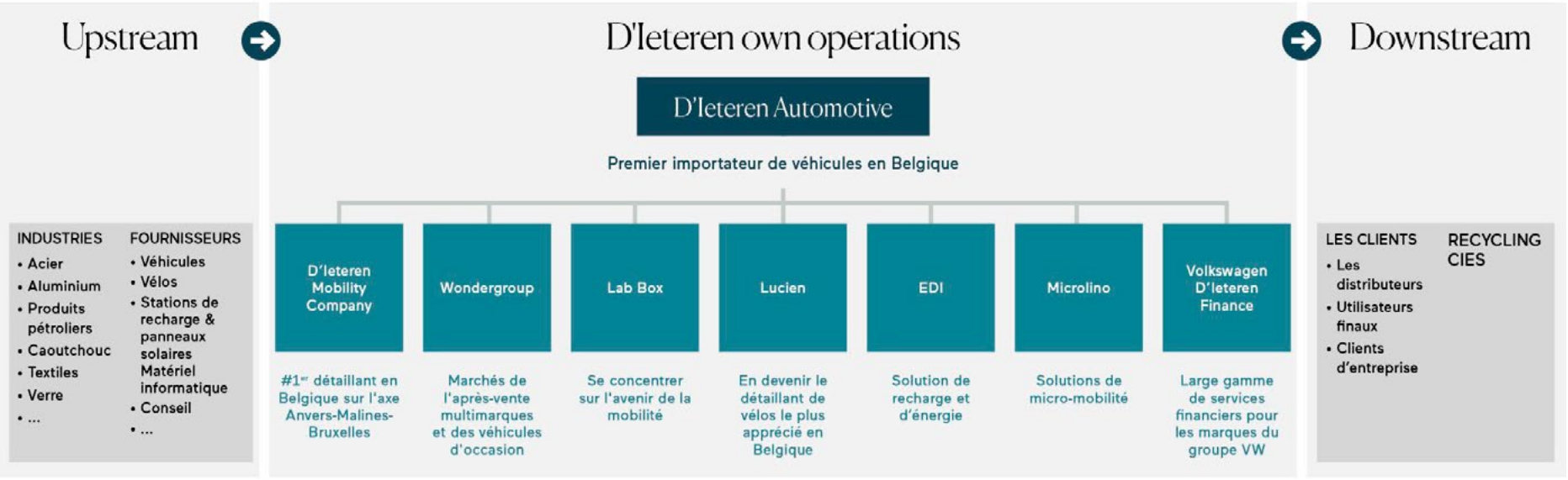
Belron continue de suivre les développements de la législation ESG, dont la directive européenne sur la due diligence des entreprises en matière de développement durable, les exigences de divulgation en matière de développement durable au Royaume-Uni et les lois californiennes sur la divulgation des données climatiques, ainsi que la manière dont elles pourraient s'appliquer à Belron et à ses entreprises.

D'Ieteren Automotive

1. Principes et méthodologie

Le nom commercial de l'activité D'Ieteren Automotive, « D'Ieteren », sera utilisé tout au long de ce chapitre.

D'Ieteren présente son rapport de développement durable pour l'exercice 2023, qui s'aligne progressivement sur les normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS), en vue d'arriver à un alignement complet pour l'exercice 2024. Le périmètre de ce rapport couvre les entités entièrement consolidées de D'Ieteren (note 27 des états financiers). Les entités qui ne sont pas entièrement consolidées par D'Ieteren, telles que Volkswagen D'Ieteren Finance, sont considérées comme faisant partie de la chaîne de valeur. Dans le cadre de l'assurance limitée indépendante réalisée par KPMG, des colonnes spécifiques intitulées « DIA » ont été incorporées dans le rapport. Dans ce contexte, les données fournies concernent exclusivement D'Ieteren Automotive, excluant ses filiales. En ce qui concerne l'empreinte carbone, D'Ieteren rapporte à la fois à périmètre historique (D'Ieteren Automotive, D'Ieteren Centers, Porsche Centers Antwerp & Brussels) et à périmètre total.



L'analyse de double matérialité réalisée au cours de l'exercice 2023 a permis d'identifier les informations qui doivent être rapportées. La description de l'approche stratégique des thèmes clés non financiers et les principaux risques générés et encourus dans ces domaines, y compris les méthodes existantes pour les gérer, sont abordés dans les sections correspondantes du présent document. Nous présentons à la fois les impacts environnementaux ou sociaux significatifs de nos activités et les impacts financiers potentiels pour D'Ieteren des risques et des opportunités liés à ces thématiques. Notre approche couvre un large éventail de thématiques, telles que la réduction de l'empreinte carbone de nos activités, la promotion de solutions de mobilité durables et accessibles ou la garantie d'une gouvernance solide.

Tous les thèmes identifiés par l'analyse de double matérialité n'ont pas le même niveau de maturité en termes d'engagements, de politiques et de reporting, car certains d'entre eux n'avaient pas été identifiés lors de notre précédente analyse de matérialité. En 2024, D'Ieteren élaborera les plans d'action requis si nécessaire, tout en continuant à travailler sur ses objectifs stratégiques mis en place pour la période 2020-2025.

Le rapport couvre les deux dernières années, 2023 et 2022. Le processus de collecte des informations et des données quantitatives a été organisé de manière à garantir la comparabilité des données et l'analyse des tendances au cours de cette période, dans le

but de permettre une interprétation correcte des informations et une vue globale pour toutes les parties prenantes intéressées par l'évolution des performances de D'Ieteren. Toute modification dans les méthodes de collecte par rapport à l'année précédente est clairement indiquée dans le document.

Le présent rapport de développement durable précise si les indicateurs impliquant des données de la chaîne de valeur en amont et/ou en aval sont estimées à l'aide de sources indirectes. Il s'agit notamment de moyennes sectorielles ou d'autres approximations. Certaines données quantitatives dont le niveau d'incertitude de mesure est élevé (pour lesquels la collecte des données est complexe ou repose sur des estimations, des hypothèses ou des calculs indirects) seront indiquées. Lorsque cela est jugé nécessaire, le contexte sera fourni, ainsi que des explications sur les incertitudes en question.

Le rapport met l'accent sur les initiatives en cours et finalisées, tout en garantissant la conformité avec les normes de reporting et en respectant les dispositions légales de non-divulgation dans des circonstances spécifiques.

Ce rapport de développement durable contient des déclarations relatives au développement futur des activités de D'Ieteren. Ces déclarations reposent sur des hypothèses concernant l'évolution de l'environnement économique, politique et légal en Belgique, que nous avons formulées sur la base des informations dont nous disposions et que nous considérons comme réalistes au moment de la mise sous presse.

2. Présentation de l'entreprise

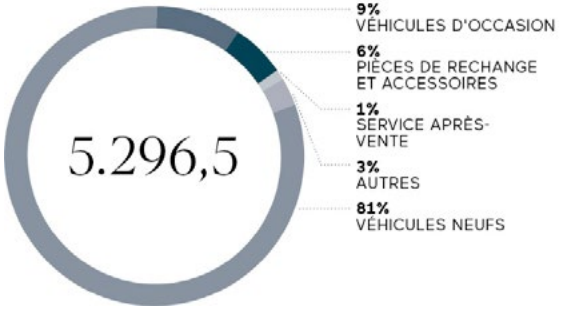
D'Ieteren n'est pas qu'un important distributeur en Belgique pour de nombreuses marques automobiles, dont Volkswagen, Audi, SEAT, CUPRA, ŠKODA, Bentley, Lamborghini, Bugatti, Rimac, Porsche. L'entreprise s'est transformée au cours des cinq dernières années dans le but d'offrir une approche holistique en matière de mobilité.

- D'Ieteren promeut l'électromobilité en s'appuyant sur son partenariat à long terme avec le groupe Volkswagen, qui travaille activement sur sa stratégie d'électrification et vise à devenir un acteur majeur sur le marché des véhicules électriques. Afin de faciliter la transition vers les voitures électriques pour ses clients, D'Ieteren complète son offre de VE (véhicule électrique) avec une vaste proposition d'énergie verte (bornes de recharge EDI, panneaux solaires Go-Solar & batteries stationnaires).
- D'Ieteren possède une grande expertise sur le marché des véhicules d'occasion et sur l'ensemble du cycle de vie des véhicules, avec des services complets d'entretien et de réparation qui prolongent la durée de vie des véhicules.
- L'entreprise a développé un vaste portefeuille de nouveaux services de mobilité : l'autopartage en free-floating avec Poppy, le transport payant de passagers avec Husk et Taxis Verts, les services de jockey avec Mobvious, la gestion de véhicules autonomes avec USH...
- D'Ieteren est active dans le commerce de détail de vélos (électriques) avec sa marque Lucien et vise à devenir un distributeur de premier plan de vélos neufs et d'occasion ainsi que de services après-vente.
- En 2023, l'entreprise s'est lancée, avec Microlino, dans la micromobilité, comblant ainsi le fossé entre les voitures et les véhicules à deux roues. Microlino est une microvoiture électrique permettant une mobilité urbaine efficace et légère, sans émissions de CO_2. D'Ieteren est également le représentant officiel de Microlino en France et au Luxembourg.
- Grâce à son investissement dans Volkswagen D'Ieteren Finance, D'Ieteren propose des financements pour ses solutions de mobilité, y compris les stations de recharge et les panneaux solaires.

Les clients de D'Ieteren sont des concessionnaires auxquels D'Ieteren fournit des véhicules, des pièces et accessoires et des services d'assistance, ainsi que des clients finaux particuliers et professionnels.

ÉVOLUTION DES VENTES PAR ACTIVITÉ

(€ millions)	2021	2022	2023
Véhicules neufs	2.615,1	2.893,2	**4.294,5**
Véhicules d'occasion	289,0	305,9	**449,2**
Pièces de rechange et accessoires	244,1	275,1	**319,2**
Service après-vente	56,5	54,5	**74,8**
Autres	34,2	80,9	**158,8**
D'IETEREN AUTOMOTIVE	**3.238,9**	**3.609,5**	**5.296,5**



3. Stratégie de création de valeur

La mobilité est le moteur d'une société prospère, car elle contribue à l'activité économique et à la vie sociale. En tant qu'entreprise familiale qui œuvre depuis près de 220 ans pour la mobilité belge, D'Ieteren travaille sur le long terme pour avoir un impact positif.

D'Ieteren a pour mission claire de créer une mobilité fluide et durable pour tous. Au cours des cinq dernières années, l'entreprise a progressé sur plusieurs fronts afin d'étendre ses solutions de mobilité et d'offrir des écosystèmes de mobilité de bout en bout qui répondent aux besoins diversifiés de sa clientèle. Au travers de toutes ces initiatives, D'Ieteren démontre sa volonté de devenir le choix naturel en matière de mobilité en Belgique.

Comme il s'agit d'une thématique transversale, le développement durable a été intégré dans chacune des activités de D'Ieteren, qui se place à l'avant-garde de l'accélération de la décarbonation de la mobilité et fait de la mobilité un levier de développement durable pour les générations futures.

La mission de D'Ieteren réunit l'entreprise, ses employés, ses clients et ses actionnaires, et concilie la performance économique avec un impact positif sur les individus et la planète.

D'Ieteren se concentre sur quatre leviers principaux pour créer de la valeur pour ses principales parties prenantes.

- Pour les clients : fournir des produits et des services de mobilité de haute qualité afin d'obtenir un niveau de satisfaction optimal.
- Pour les employés : favoriser un environnement de travail propice à l'apprentissage, équitable et stimulant afin de susciter l'engagement des employés.
- Pour les partenaires et les fournisseurs : établir des partenariats solides, collaboratifs et mutuellement bénéfiques afin d'offrir une valeur ajoutée aux clients et aux autres parties prenantes. D'Ieteren favorise les relations à long terme en faisant preuve d'engagement, tant avec les concessionnaires locaux qu'avec le groupe Volkswagen depuis 1948.
- Pour la société dans son ensemble : en partageant sa connaissance du marché et en étant une référence, D'Ieteren veut devenir une source d'inspiration dans le domaine de la mobilité durable.

D'Ieteren est convaincue que l'engagement et la coopération avec ses parties prenantes jouent un rôle fondamental dans la création de valeur pour l'entreprise. C'est pourquoi la société s'engage à maintenir un dialogue proactif et transparent avec ses parties prenantes, ce qui lui permet d'établir des relations stables, de promouvoir des interactions positives et mutuellement bénéfiques, et de créer un impact positif dans les domaines où elle opère.

D'Ieteren communique régulièrement avec ses parties prenantes par le biais de divers canaux. Par exemple, elle mène régulièrement des enquêtes auprès de ses clients et de ses employés. Tous les deux ans, la société organise une étude de marché qualitative à grande échelle, appelée Polaris, qui cible à la fois les marchés privés et professionnels, et en publie les résultats (Polaris Mobility Survey (dieteren.be)). Elle organise des dialogues sur des thèmes spécifiques avec ses concessionnaires et tient des réunions régulières avec ses principaux fournisseurs. La société participe également à des discussions et à des forums d'information, ainsi qu'à des activités de plaidoyer et à des coalitions sectorielles.

Suite à l'exercice de double matérialité, pour lequel ses principales parties prenantes ont été consultées, D'Ieteren s'est engagée à les tenir informées de la stratégie de développement durable qui a été mise en place et des progrès de l'entreprise sur les questions qui les concernent.

4. Méthodologie et gouvernance ESG

4.1. Processus d'analyse de matérialité et résultats pour 2023

En 2023, D'Ieteren a réalisé une analyse de double matérialité, conformément aux exigences des normes ESRS.



Cette analyse est un outil de gestion stratégique et très utile pour D'Ieteren, car elle permet

- de déterminer quels sont les thèmes ESG les plus importants pour les parties prenantes internes et externes de D'Ieteren en termes de perception des impacts tout au long de sa chaîne de valeur, et comment ils pourraient se traduire en opportunités et en risques pour l'entreprise ;
- d'alimenter le contenu des rapports de développement durable, la stratégie de développement durable, le plan stratégique quinquennal, le plan d'intéressement de la direction et le système de gestion intégrée des risques ;
- de renforcer les relations et la confiance avec les principales parties prenantes de D'Ieteren en veillant à ce que leurs avis et leurs priorités soient pris en compte et reflétés dans la stratégie de l'entreprise.

Le processus d'analyse de matérialité a été mené conformément aux exigences des normes ESRS et a été réparti en cinq grandes phases.



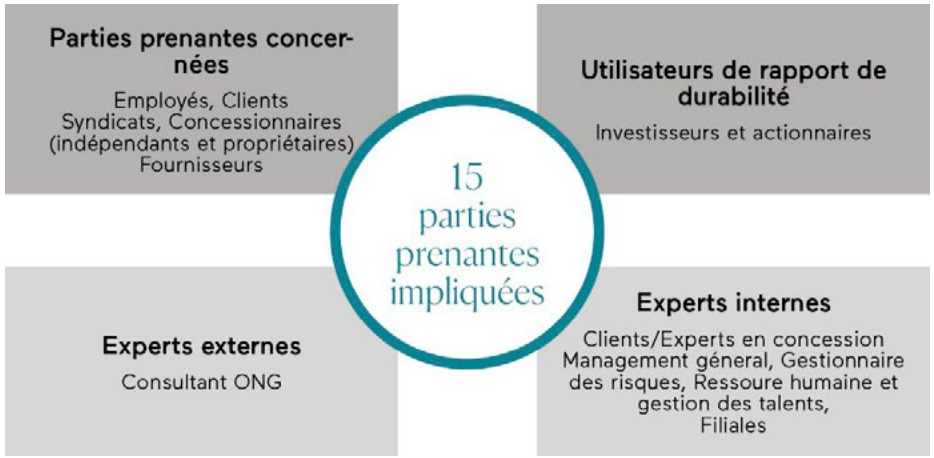
Afin d'évaluer les défis économiques, sociaux et environnementaux, d'identifier les risques, de limiter leurs impacts et de tirer pleinement parti des opportunités relatives dans le cadre du processus plus large d'analyse de matérialité, une analyse des principales mégatendances ESG actuelles et futures a été réalisée. Sur la base des principales publications réalisées dans le secteur des transports et des politiques publiques actuelles, ainsi que de la précédente analyse de matérialité effectuée en 2020, cette analyse du contexte de développement durable pour D'Ieteren a identifié des thèmes ESG, à travers les activités propres de D'Ieteren et sa chaîne de valeur. Ces thèmes comprennent le changement climatique, la préservation des ressources, la santé et la sécurité, les droits des travailleurs et la sécurité des consommateurs. Les impacts de ces thèmes ESG identifiés ont été évalués par les parties prenantes et les experts ayant une influence et un impact significatifs sur la chaîne de valeur de D'Ieteren.

Quinze groupes de parties prenantes dont les intérêts sont affectés ou pourraient être affectés par les activités de D'Ieteren ont été identifiés dans la chaîne de valeur de l'entreprise.

Les parties prenantes concernées ont été spécifiées pour chaque thème de développement durable et des questionnaires spécifiques ont été utilisés pour chaque groupe de parties prenantes. Les parties prenantes ont évalué ces thèmes en fonction des paramètres suivants : la gravité - mesurée sur une échelle (degré de gravité ou de bénéfice), la portée (étendue ou nombre de cas), le caractère irrémédiable pour les impacts négatifs - et la probabilité (mesurée uniquement pour les impacts potentiels).

L'évaluation financière des thèmes de développement durable identifiés a ensuite été réalisée afin de mesurer leur matérialité d'un point de vue financier. Cette évaluation, qui repose en partie sur la politique de gestion des risques existante de D'Ieteren, était basée sur deux critères : la probabilité d'occurrence (c'est-à-dire la probabilité qu'un risque financier se produise/se matérialise à court ou moyen terme, sur une perspective de 1 à 5 ans) et l'ampleur (c'est-à-dire à quel point cette question est grave/bénéfique pour la performance économique de D'Ieteren)

Les résultats financiers et d'impact de l'analyse de double matérialité ont ensuite été combinés, ce qui a permis à D'Ieteren d'avoir une compréhension globale de ses principaux thèmes ESG et de hiérarchiser les actions qui contribuent à la fois à des pratiques commerciales durables et à des résultats sociétaux positifs.



4.2. Thèmes matériels issus de l'analyse de double matérialité

L'échelle ●○○ présentée dans ce tableau reflète le niveau de matérialité établi par l'évaluation de la double matérialité.

Niveau de matérialité de l'impact	Type d'impact	Principaux impacts générés	<< Thèmes matériels >>	Périmètre A = Activités propres CV = Chaîne de valeur	Niveau de double matérialité	Niveau de matérialité financière	Risque (-) ou opportunité (+)	Principaux risques ou opportunités générés	Stratégie et performance (voir chapitres/paragraphes du présent rapport)
Thèmes stratégiques									
●○○	-	Le manque d'anticipation des mesures d'adaptation au changement climatique pourrait avoir un impact sur la chaîne d'approvisionnement, ce qui nuirait à la sécurité et aux conditions de travail de la main-d'œuvre locale et porterait préjudice aux communautés locales.	**E1 - Adaptation au changement climatique**	A & CV	Thème stratégique	●●●	-	La réglementation actuelle concernant les moteurs à combustion interne et les changements de comportement des consommateurs pourraient avoir un impact sur les activités de D'Ieteren	Project ZERO - Créer un écosystème de mobilité à faible émission de carbone
●●●	+	L'adoption de véhicules électriques (VE) et d'alternatives telles que les vélos et les services d'autopartage peut réduire la congestion routière, la pollution, les émissions de CO_2 et améliorer la vie urbaine, tout en stimulant les économies locales.	**E1 - Adaptation au changement climatique**	A & CV	Thème stratégique	●●○	+	D'Ieteren peut exploiter des solutions de transport durables et de nouveaux segments de marché, en tenant compte de la préférence de la jeune génération pour moins de véhicules, de l'augmentation des budgets mobilité des entreprises, de la popularité de l'autopartage et des vélos, et du durcissement des réglementations automobiles.	Project ZERO - Créer un écosystème de mobilité à faible émission de carbone
●●●	-	Le secteur de la construction automobile et sa chaîne de valeur sont de grands consommateurs d'énergie. Les voitures particulières vendues par D'Ieteren, y compris la phase de production et d'utilisation, sont des contributeurs importants aux émissions de gaz à effet de serre.	**E1 - Atténuation du changement climatique**	A & CV	Thème stratégique	●●●	-	D'Ieteren est confrontée à des risques liés à la raréfaction des ressources nécessaires à la fabrication de produits tels que les véhicules électriques, les vélos, les panneaux solaires et les stations de recharge. La transition vers les véhicules électriques, le passage aux énergies renouvelables et l'installation d'infrastructures électriques telles que des bornes de recharge augmentent les coûts pour les clients et pourraient faire baisser les ventes de D'Ieteren	Project ZERO - Créer un écosystème de mobilité à faible émission de carbone
●●●	-	La production automobile consomme beaucoup d'énergie, et les voitures ou les vélos électriques sont alimentés par de l'énergie. Les activités propres de D'Ieteren consomment également de l'énergie, ce qui a un impact sur le climat et la qualité de l'air.	**E1 - Énergie**	A & CV	Thème stratégique	●●○	-	Les activités de D'Ieteren en Europe s'alignent sur l'objectif de neutralité climatique du Green Deal pour 2050 et sur le paquet « Fit for 55 », qui vise à réduire de 55% les émissions de GES et à augmenter la part des énergies renouvelables à 42,5% d'ici 2030, tout en réalisant au moins 11,7%	Project ZERO - Créer un écosystème de mobilité à faible émission de carbone

Niveau de matérialité de l'impact	Type d'impact	Principaux impacts générés	<< Thèmes matériels >>	Périmètre A = Activités propres CV = Chaîne de valeur	Niveau de double matérialité	Niveau de matérialité financière	Risque (-) ou opportunité (+)	Principaux risques ou opportunités générés	Stratégie et performance (voir chapitres/paragraphes du présent rapport)
								d'économies d'énergie par rapport au niveau de consommation prévus pour 2030.	
●●●	-	L'industrie de l'extraction des métaux est une source importante de pollution atmosphérique et les particules en suspension dans l'air affectent la santé des travailleurs. La combustion de carburant des véhicules émet des substances nocives, ce qui contribue aux problèmes de qualité de l'air et endommage les écosystèmes.	**E2 - Pollution de l'air**	CV	Thème stratégique	●●○	-	D'Ieteren n'a qu'un contrôle direct limité sur le processus de production de Volkswagen, mais toute infraction à la loi ou tout manquement aux attentes des clients peut avoir un impact sur la distribution des véhicules de la Société.	Project ZERO - Créer un écosystème de mobilité à faible émission de carbone
●●●	-	La production automobile utilise des volumes d'eau considérables au cours des opérations de production (travail du métal, peinture...) et nécessite des matières premières à forte consommation d'eau (métaux, textiles). Cette utilisation de l'eau affecte les écosystèmes et les communautés, ce qui peut entraîner une pénurie d'eau et un stress hydrique. Les stations de lavage de voitures, qui font partie des activités en aval de l'industrie automobile, utilisent en moyenne 150 litres d'eau par véhicule standard.	**E3 - Eau**	A & CV	Thème stratégique	●○○	-	Les risques directs sont minimes et portent principalement sur des interdictions potentielles de consommation d'eau en cas de sécheresse. Dans la chaîne de valeur, un risque significatif est l'impact potentiel de la pénurie d'eau sur les fournisseurs essentiels, ce qui pourrait perturber la chaîne d'approvisionnement.	Project ZERO - Créer un écosystème de mobilité à faible émission de carbone
●●●	-	**Flux entrants** : les véhicules électriques sont de gros consommateurs de matières premières (nickel, cuivre...), les vélos électriques et l'industrie solaire étant aussi dépendants de divers matériaux (plomb, lithium, argent). L'extraction de ces matériaux consomme beaucoup d'énergie et provoque d'importantes perturbations écologiques. En outre, les activités minières sont souvent associées à des violations des droits de l'homme et ont un impact négatif sur les communautés locales, y compris les déplacements et les perturbations socio-économiques. **Flux sortants** : l'intégration de la circularité dans le développement de produits et l'approvisionnement	**E5 - Ressources**	CV	Thème stratégique	●●○	-	D'Ieteren est confrontée à des risques liés à la raréfaction des ressources nécessaires à la fabrication de produits tels que les véhicules électriques, les batteries, les panneaux solaires et les stations de recharge. L'augmentation des coûts due à l'épuisement des ressources ou à la dépendance à l'égard des matériaux recyclés pourrait réduire l'attrait de ces solutions de mobilité pour le client.	Project ZERO - Créer un écosystème de mobilité à faible émission de carbone

Niveau de matérialité de l'impact	Type d'impact	Principaux impacts générés	<< Thèmes matériels >>	Périmètre A = Activités propres CV = Chaîne de valeur	Niveau de double matérialité	Niveau de matérialité financière	Risque (-) ou opportunité (+)	Principaux risques ou opportunités générés	Stratégie et performance (voir chapitres/paragraphes du présent rapport)
		est essentielle pour l'industrie automobile afin de réduire la pression sur les ressources. . La gestion des batteries en fin de vie est également cruciale à cause des préoccupations en matière de toxicité. De même, les panneaux solaires peuvent devenir des déchets dangereux.							
●●●	-	Les activités de production automobile génèrent beaucoup de déchets, y compris des matières dangereuses. D'Ieteren et les concessionnaires produisent des déchets tels que de l'huile usagée, de la ferraille, des pneus, des emballages. L'élimination ou le recyclage inadéquat de ces déchets a un impact sur la biodiversité et pollue l'air et l'eau, ce qui porte préjudice aux communautés locales.	**E5 - Déchets**	A & CV	Thème stratégique	●○○	-	Les coûts directs de D'Ieteren comprennent des amendes potentielles et l'augmentation des frais d'élimination à cause d'une mauvaise gestion des déchets. Toutefois, l'impact direct limité de l'entreprise en matière de déchets dans sa chaîne de valeur est atténué par sa gestion efficace des déchets.	Project ZERO - Créer un écosystème de mobilité à faible émission de carbone
●●○	-	L'utilisation par l'industrie automobile de produits chimiques et d'équipements dangereux expose les travailleurs à un risque accru de blessure, ce qui affecte leur qualité de vie et peut entraîner une absence prolongée ou un décès prématuré. Négliger la santé et la sécurité des employés peut entraîner une augmentation des coûts des soins de santé et des coûts socio-économiques.	**S1 - Santé et sécurité**	A & CV	Thème stratégique	●●○	-	D'Ieteren doit faire face à des coûts opérationnels directs (comme les salaires) et indirects (comme les frais de remplacement) en cas de blessures, de burn-out et d'absentéisme de ses employés.	Offrir un travail équitable et valorisant au sein de notre écosystème de mobilité
●●●	-	L'extraction des matières premières et la fabrication sont affectées par des pratiques répandues de travail des enfants et par des violations des droits de l'homme, aggravés par des risques élevés de corruption. Ces problèmes nuisent à la santé, à la sécurité et aux droits de l'homme des populations concernées.	**S2 - Travail des enfants**	CV	Thème stratégique	●●○	-	Les abus en matière de travail des enfants et/ou de travail forcé dans la chaîne de valeur peuvent constituer des risques opérationnels en raison de perturbations dans l'approvisionnement, d'atteintes à la réputation susceptibles d'impacter les ventes et la confiance des investisseurs, et générer des risques de non-conformité.	Fondements d'entreprise responsable

Niveau de matérialité de l'impact	Type d'impact	Principaux impacts générés	<< Thèmes matériels >>	Périmètre A = Activités propres CV = Chaîne de valeur	Niveau de double matérialité	Niveau de matérialité financière	Risque (-) ou opportunité (+)	Principaux risques ou opportunités générés	Stratégie et performance (voir chapitres/paragraphes du présent rapport)
●●●	-	En 2023, la Belgique a enregistré 39.214 accidents de la route qui ont fait plus de 48.362 victimes et 562 morts. Les accidents ont également des conséquences non mortelles pour les consommateurs et les compagnies d'assurance, telles que des frais médicaux, la perte de revenus due à une capacité de gain réduite et des soins médicaux continus.	**S4 - Sécurité des consommateurs**	A & CV	Thème stratégique	●○○	-	D'leteren risque de voir sa réputation entachée par des défauts de produits et pourrait être tenue responsable d'accidents dus à des véhicules défectueux si une inspection ou des réparations n'étaient pas effectuées correctement, ce qui entraînerait des problèmes financiers et juridiques. Les nouvelles technologies génèrent de nouveaux risques.	Créer un écosystème de mobilité inclusif
●●○	-	Les voitures connectées et les solutions de conduite « intelligente » reposent sur la collecte et le traitement de données personnelles et sensibles. Le risque de cyberattaques et de violations de données pourrait exposer des informations personnelles et sensibles à un accès non autorisé.	**S4 - Vie privée des consommateurs**	A	Thème stratégique	●●●	-	Des amendes élevées pour des violations du RGPD peuvent impacter les résultats financiers de D'leteren	Créer un écosystème de mobilité inclusif
●●○	-	L'industrie automobile doit faire face à des controverses éthiques. Une mauvaise culture d'entreprise peut donner lieu à des comportements contraires à l'éthique, entraînant des problèmes sociétaux tels que l'érosion de la confiance ou des conditions de travail dangereuses, et peut également être à l'origine de problèmes environnementaux, notamment la pollution de l'air et de l'eau.	**G1 - Culture d'entreprise**	CV	Thème stratégique	●●○	-	L'adoption de comportements contraires à l'éthique découlant des activités propres et de la chaîne de valeur de D'leteren est préjudiciable à la réputation de l'entreprise et peut entraîner des pertes financières.	Offrir un travail équitable et valorisant au sein de notre écosystème de mobilité
●●○	-	L'extraction des matières premières a fait l'objet d'une vigilance accrue en matière de corruption et de pots-de-vin, souvent en raison de la complexité technique et des relations étroites entre le secteur privé et le secteur public pour l'obtention des licences d'exploitation minière.	**G1 - Corruption et versement de pots-de-vin**	CV	Thème stratégique	●●○	-	Les cas de corruption et de pots-de-vin signalés peuvent entraîner une perte d'employés, des problèmes opérationnels, une atteinte à la réputation, une perte de confiance du public et des amendes conséquentes.	Fondements d'entreprise responsable

Niveau de matérialité de l'impact	Type d'impact	Principaux impacts générés	<< Thèmes matériels >>	Périmètre A = Activités propres CV = Chaîne de valeur	Niveau de double matérialité	Niveau de matérialité financière	Risque (-) ou opportunité (+)	Principaux risques ou opportunités générés	Stratégie et performance (voir chapitres/paragraphes du présent rapport)
●●●	-	L'application de normes d'accessibilité à des solutions de mobilité telles que des automobiles risque d'augmenter le nombre d'automobilistes et les impacts environnementaux associés.	**Spécifique à l'entité - Solutions de mobilité accessibles**	A & CV	Thème stratégique	●○○	-	Une faible accessibilité peut entraîner une perte d'opportunités	Créer un écosystème de mobilité inclusif
●●●	-	Bruxelles se classe en 14e position des villes les plus lentes au monde pour un trajet de 10 km, Anvers et Liège figurant également dans le top 200. La congestion routière génère des impacts environnementaux importants, dont la pollution atmosphérique et sonore.	**Spécifique à l'entité - Congestion routière**	A & CV	Thème stratégique	●○○	-	Risques/opportunités limités identifiés	Créer un écosystème de mobilité inclusif
●●●	+	Répondre aux attentes des clients est source de satisfaction et de bonheur et contribue à instaurer un climat de confiance.	**Spécifique à l'entité - Satisfaction des clients**	A	Thème stratégique	●○○	-	Le mécontentement des clients de D'leteren pourrait se traduire par une baisse des ventes, une atteinte à la réputation et des coûts d'indemnisation sur une période limitée.	Créer un écosystème de mobilité inclusif
●●●	-	Un marketing non éthique peut éroder la confiance, conduire à des mesures réglementaires et risquer d'exposer des informations sensibles sur les clients. Le scandale du Dieselgate est l'un des exemples notables dans le secteur.	**Spécifique à l'entité - Pratiques responsables en matière de marketing**	A & CV	Thème stratégique	●●○	-	Le marketing dans l'industrie automobile, qui se concentre sur les caractéristiques des véhicules, est strictement réglementé. Toutefois, certaines pratiques contraires à l'éthique présentent des risques importants pour la réputation de D'leteren, entraînant une perte de confiance des consommateurs et de parts de marché.	Fondements d'entreprise responsable

Thèmes à surveiller									
●●○	-	Le secteur automobile a un impact majeur en termes d'eaux usées, et les activités d'extraction utilisées pour fabriquer les véhicules polluent les masses d'eau avec des métaux lourds et d'autres contaminants.	**E2 - Pollution de l'eau**	A	Thème à surveiller	●○○	-	Risque limité identifié	Project ZERO - Créer un écosystème de mobilité à faible émission de carbone
●●○	+	Investir dans le développement des employés stimule la santé cérébrale, l'employabilité et le bien-être et prépare les employés à de futurs défis.	**S1 - Formation et développement des compétences**	A	Thème à surveiller	●●○	-	La numérisation et l'électrification de la flotte nécessitent une reconversion et un renforcement des compétences. Dans la chaîne de valeur, les travailleurs non qualifiés sur les sites de fabrication et dans les concessions pourraient avoir un impact sur les produits et services de D'Ieteren, entraînant des perturbations opérationnelles et des pertes financières.	Offrir un travail équitable et valorisant au sein de notre écosystème de mobilité
●●○	+	Les conventions collectives combattent les inégalités, y compris l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes, ainsi que la discrimination, en préservant les droits des travailleurs et en garantissant des conditions de travail décentes, ce qui favorise la confiance.	**S1 - Liberté d'association**	CV	Thème à surveiller	●○○	-	Risques/opportunités limités identifiés	Offrir un travail équitable et valorisant au sein de notre écosystème de mobilité
●●○	-	Les longues heures de travail et la pression liée au travail peuvent entraîner des problèmes de santé mentale, augmenter les coûts des soins de santé et affecter le bien-être général.	**S1 - Équilibre entre vie professionnelle et vie privée**	A	Thème à surveiller	●●○	-	Le déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée peut entraîner une baisse de performance, une diminution des taux de rétention et une augmentation de l'absentéisme et de la rotation du personnel à cause de problèmes de santé ou d'une baisse de la satisfaction au travail.	Offrir un travail équitable et valorisant au sein de notre écosystème de mobilité
●●○	-	Une main-d'œuvre diversifiée favorise la sensibilisation culturelle, l'épanouissement personnel, l'égalité, le bonheur des employés, l'engagement et la collaboration sociale. Elle aide également les entreprises à mieux comprendre et à mieux répondre aux divers besoins et attentes des clients.	**S1 - Diversité**	A	Thème à surveiller	●●○	-	Une faible représentation des femmes présente des risques opérationnels tels que des difficultés à attirer des talents et des baisses de performance potentielles dues au manque de diversité.	Offrir un travail équitable et valorisant au sein de notre écosystème de mobilité
●○○	-	Le secteur automobile doit faire face à une transformation rapide et à une évolution du marché, ce qui se traduit par une précarité de l'emploi, une augmentation du stress, de la frustration et de l'épuisement, et a un impact négatif sur la santé des travailleurs.	**S1 - Sécurité d'emploi**	A	Thème à surveiller	●●○	-	Une précarité de l'emploi peut entraîner un taux d'absentéisme élevé, une rotation accrue du personnel, de mauvaises performances et des grèves potentielles. Les obligations légales et les protections des employés pourraient générer des coûts substantiels en cas de licenciements collectifs.	Offrir un travail équitable et valorisant au sein de notre écosystème de mobilité

●●○	+	D'leteren étend ses solutions d'énergie renouvelable, telles que les panneaux solaires et les batteries domestiques, par le biais de ses filiales EDI et Go-Solar, ce qui se traduit par une réduction de la pollution de l'air, des effets bénéfiques pour la santé et la création d'emplois.	**E1 - Énergie**	A & CV	Thème à surveiller	●●○		De nouvelles opportunités se présentent suite à la transition des combustibles fossiles vers les énergies renouvelables pour charger les véhicules électriques	Project ZERO - Créer un écosystème de mobilité à faible émission de carbone
●○○	+	L'offre de solutions durables accessibles, telles que l'autopartage, le vélo, les taxis verts et la micromobilité, a un impact positif sur la société en favorisant l'efficacité, la durabilité, l'équité sociale et la qualité de vie.	**Spécifique à l'entité - Leadership éclairé sur des solutions de mobilité durables**	A & CV	Thème à surveiller	●○○	+	Aucune opportunité significative n'a été identifiée	Créer un écosystème de mobilité inclusif
●●○	+	Des niveaux élevés d'engagement se traduisent par une meilleure qualité de vie pour les employés, qui trouvent un sens dans leur travail et se sentent connectés à une entreprise en laquelle ils ont confiance et qu'ils apprécient. Cet engagement aide à retenir les talents et contribue à la croissance économique.	**Spécifique à l'entité - Engagement des employés**	A	Thème à surveiller	●○○	+	Des employés engagés profitent largement à D'leteren, car cela permet de réduire l'absentéisme et la rotation du personnel et d'augmenter la productivité.	Offrir un travail équitable et valorisant au sein de notre écosystème de mobilité

4.3. ESG@D'leteren : toutes les équipes impliquées

Les thèmes ESG sont abordés à différents niveaux de gouvernance.

Le Conseil d'Administration de D'leteren assure la supervision de la stratégie ESG de D'leteren. Ses membres sont informés au moins quatre fois par an de l'évolution de la stratégie et de la performance ESG. De plus, cette année, le Conseil d'Administration a reçu des informations spécifiques sur la trajectoire de neutralité carbone dans laquelle D'leteren s'est engagée et sur les implications pour ses activités.

Le Comité Exécutif de D'leteren a défini en 2023 la feuille de route ESG, en collaboration avec l'équipe ESG, et veille à ce que les progrès réalisés soient conformes à l'ambition et aux objectifs non financiers de l'entreprise. En 2023, des ateliers spécifiques sur les thèmes ESG ont été organisés avec le Comité Exécutif pour valider le plan d'action et définir le budget correspondant.

L'équipe ESG est responsable du développement et de la mise en œuvre de l'approche ESG. L'équipe est également à l'avant-garde de l'élaboration de politiques et procédures environnementales, sociales et de gouvernance d'entreprise et soutient les initiatives stratégiques ESG.

Des responsables d'initiatives ESG ont été désignés au sein des départements concernés afin de réaliser des objectifs ESG spécifiques.

- Bien-être des employés et diversité et inclusion : Ressources humaines
- Satisfaction des clients : Département Marketing
- Comme l'environnement et la mobilité durable sont des thèmes transversaux à D'leteren et à toutes ses filiales, les initiatives menées sur ces sujets sont supervisées par l'équipe ESG.

L'équipe ESG, en collaboration avec les responsables d'initiatives ESG, les responsables des données ESG et les équipes financières, est également chargée du reporting non financier. Pour se conformer aux exigences de la directive CSRD, les équipes impliquées sont régulièrement formées et un soutien spécifique a été mis en place pour assurer la conformité.

Afin d'impliquer toutes les équipes de D'leteren dans la stratégie de développement durable de D'leteren, une campagne de sensibilisation sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance a été organisée dans toutes les entités.

- Des ateliers de 4 heures destinés à la direction ont été animés par des experts externes sur tous les aspects ESG et leurs implications pour la stratégie de l'entreprise.
- La D'leteren Climate School a été lancée au cours du second semestre 2023. Elle propose des formations en ligne obligatoires pour comprendre les enjeux climatiques et la manière d'agir au sein de fonctions spécifiques (informatique, ressources humaines, achats, marketing).
- Les progrès réalisés dans le cadre des principales initiatives ESG sont régulièrement communiqués aux équipes de direction de D'leteren, puis relayés à l'ensemble des employés via ses outils de communication interne.

Pour démontrer sa volonté de réduire l'empreinte carbone de ses activités, D'leteren a lié sa politique financière à son engagement environnemental en signant un prêt lié au développement durable en décembre 2021. Les conditions de financement sont indexées sur son objectif de réduire ses émissions de 50% d'ici 2025 sur son périmètre historique et sur la participation active de D'leteren au verdissement du parc automobile belge, en s'engageant à atteindre 28% de ventes de véhicules électriques d'ici 2025.

D'leteren s'est également engagée en 2022 dans la Science Based Target Initiative, contribuant ainsi à l'objectif de l'Accord de Paris de limiter le réchauffement climatique à 1,5° Celsius au-dessus des niveaux préindustriels. Dans ce contexte, D'leteren a également rejoint l'Alliance belge pour l'action climatique, qui regroupe près de 200 entreprises et organisations belges engagées en faveur du climat.

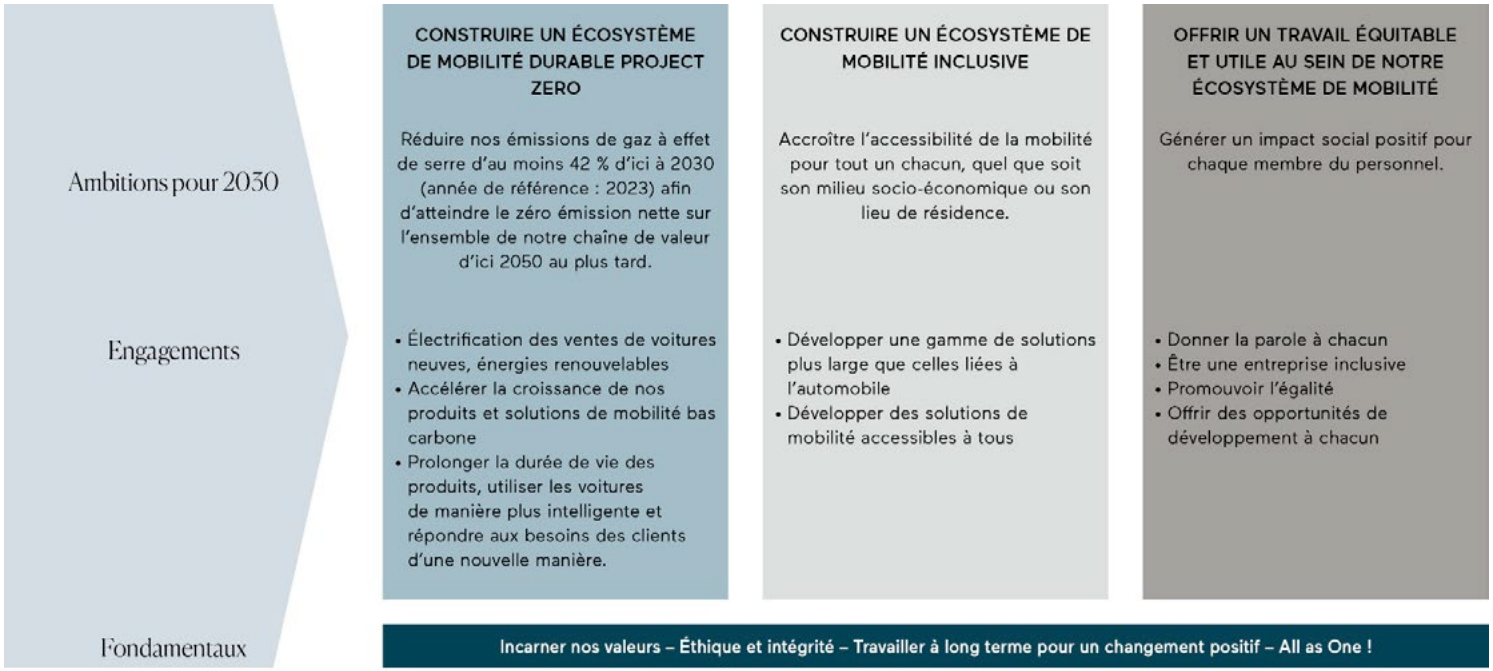
L'ambition ESG se traduit également par l'intégration de KPI liés au développement durable dans le plan d'intéressement de la Direction.

5. Feuille de route de développement durable de D'Ieteren

La feuille de route de développement durable, qui couvre la période 2024-2030, définit le cadre des actions de D'Ieteren en matière de développement durable et constitue un pilier de la mission de D'Ieteren : créer une mobilité fluide et durable pour tous.

Cette feuille de route vise donc à mettre en œuvre une stratégie intégrée combinant des objectifs commerciaux et financiers avec des défis environnementaux, sociaux et de gouvernance identifiés par l'analyse de double matérialité. Ce plan est donc le résultat d'une approche intégrée, d'une perspective multipartite et d'une analyse axée sur l'impact.

Cette feuille de route couvre toutes les entités de D'Ieteren, c'est-à-dire D'Ieteren Automotive et ses filiales dans lesquelles elle détient une participation majoritaire.



5.1. Project ZERO - Créer un écosystème de mobilité à faible émission de carbone

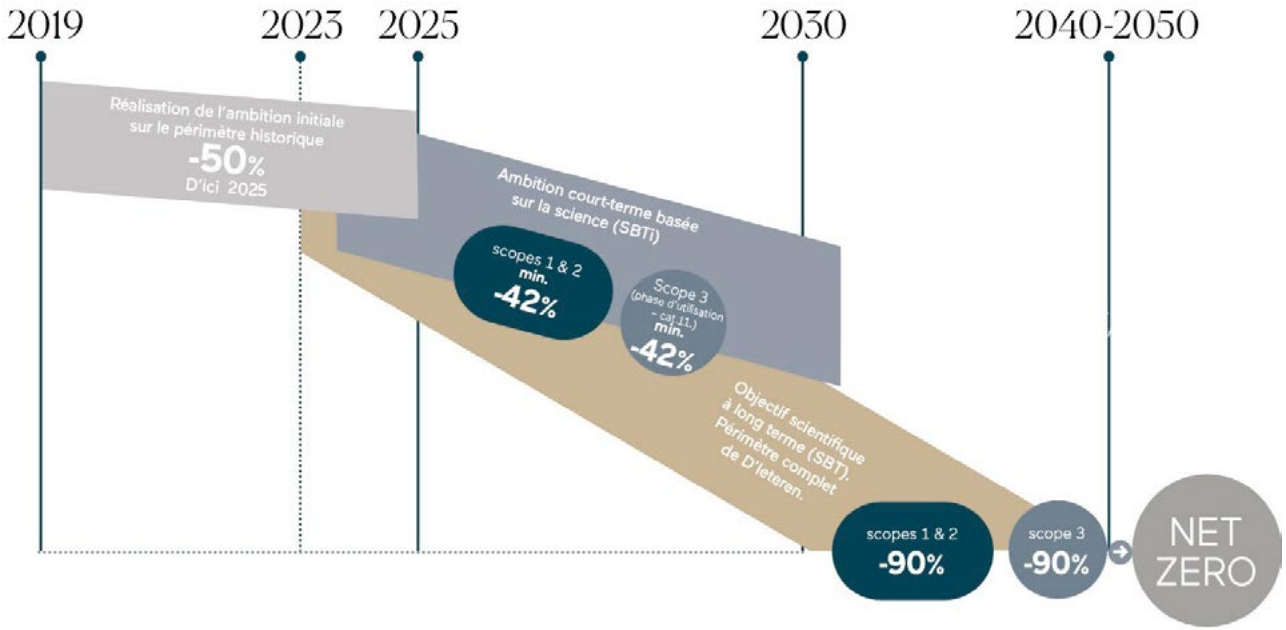
Notre approche. D'Ieteren a un plan de transition ambitieux appelé « Project ZERO ». Project Zero est un plan qui vise à transformer notre société en une entreprise nette zéro tout en changeant le secteur de la mobilité et en offrant à nos clients et consommateurs les solutions de mobilité à faible émission de carbone nécessaires.

Politiques/actions. Project Zero a été conçu en étroite collaboration avec le Comité Exécutif et s'inscrit pleinement dans la mission et la stratégie de l'entreprise. Project Zero est intégré au plan quinquennal de l'entreprise et a été approuvé par le Conseil d'Administration. À partir de 2024 jusqu'en 2030 inclus, chaque département concerné doit rendre compte de sa trajectoire d'émissions de CO_2, en plus de sa trajectoire de rentabilité, sur la base d'une estimation des volumes. L'entreprise n'applique pas, à ce stade, de systèmes de tarification interne du carbone en raison d'une trajectoire clairement définie en matière d'émissions de CO_2 jusqu'en 2030.

Project ZERO sera réalisé en deux phases.

- Au cours de la première phase, D'Ieteren atteindra son objectif initial sur son périmètre historique (D'Ieteren Automotive, Centres D'Ieteren, Centres Porsche Anvers et Bruxelles). Par rapport à 2019, nous réduisons nos émissions directes de CO_2 et certaines émissions indirectes de 50% en 2025.
- Dans la deuxième phase, avec 2023 comme année de référence, D'Ieteren commencera à réduire les émissions de gaz à effet de serre dans ses trois scopes, conformément à l'Accord de Paris. Pour cela, D'Ieteren suivra une trajectoire de décarbonation compatible avec une limite de réchauffement à +1,5 °C, qui sera certifiée par la SBTi en 2024.

FEUILLE DE ROUTE POUR LE NET-ZÉRO



5.1.1. PHASE 1 SUR LE PERIMETRE HISTORIQUE - REDUCTION DES EMISSIONS DIRECTES DE GAZ A EFFET DE SERRE ET DE CERTAINES EMISSIONS INDIRECTES DE 50% EN 2025 (2019 ETANT L'ANNEE DE REFERENCE).

	Année de référence	2022	2023	Ambition 2025
% de réduction des GES (sur le périmètre historique)	2019	43%	36%	50%

- Les entités concernées sont D'Ieteren Automotive, les Centres D'Ieteren, le Centre Porsche Anvers et le Centre Porsche Bruxelles (représentant environ 85% de la marge brute et plus de 95% de l'EBIT généré par D'Ieteren en 2019)
- Le périmètre historique couvre les émissions des scopes 1 et 2, ainsi que certaines émissions de scope 3, à savoir les émissions liées aux déplacements domicile-travail, à la logistique, aux voyages d'affaires, aux déchets et aux émissions en amont des scopes 1 et 2.
- La raison du maintien de ce périmètre historique est que D'Ieteren s'est engagée à atteindre l'objectif de réduction de 50% d'ici 2025, dans le cadre du prêt lié au développement durable et du plan d'intéressement de la direction.

Plusieurs mesures ont été prises depuis 2019, ce qui a permis de réduire les émissions de 36% en 2023 par rapport à 2019, et d'autres mesures seront prises pour atteindre l'objectif de 2025.

- Plusieurs bâtiments énergivores ont été fermés. La taille du siège social a été réduite pour correspondre au niveau d'occupation des bureaux. La température dans les bureaux a été abaissée à 19 degrés.
- Depuis 2021, D'Ieteren achète plus de 80% de son électricité auprès de fournisseurs verts.
- La politique de mobilité a été adaptée pour augmenter progressivement la proportion de véhicules électriques utilisés par les employés et offrir un plus large éventail de solutions alternatives.
- D'Ieteren encourage le télétravail et les visioconférences, ce qui permet de réduire les déplacements des employés.
- Les émissions liées à la logistique des véhicules neufs vers les concessions en Belgique ont fortement augmenté en 2023, après une année 2022 marquée par d'importantes pénuries de véhicules. Pour contrer cette augmentation des émissions, D'Ieteren a décidé d'utiliser à partir de 2024 du biocarburant pour au moins 50% de ses livraisons aux concessions.
- Des projets visant à optimiser l'empreinte, notamment la construction de nouveaux bâtiments 100% neutres en carbone, sont en cours, avec la collaboration de D'Ieteren Immo. D'Ieteren Park, Mobilis ou New Kontich sont trois grands projets de construction qui auront un impact positif sur les émissions de CO_2 à partir de 2024.
- 75% des voitures de société de D'Ieteren Automotive seront électriques début 2025 (100% fin 2025), contre environ 30% fin 2023.

Empreinte carbone	2019 (année de référence)	2022	2023	% 2023/2022	2025	Objectif de réduction
Émissions de GES de scope 1						
Émissions brutes de GES de scope 1 (tCO_2eq)	8.580	5.486	5.552	101,2%	4.300	50%
Émissions de GES de scope 2						
Émissions brutes de GES de scope 2 basées sur le marché (tCO_2eq)	1.103	28	68	242,9%	-	
Émissions importantes de GES de scope 3						
Total des émissions brutes indirectes (Scope 3) de GES (tCO_2eq)	10.525	6.135	7.414	120,8%	5.700	
3 Activités liées aux carburants et à l'énergie (non incluses dans les scopes 1 et 2)	2.064	1.406	1.253	89,1%	1.400	
4 Transport et distribution en amont	6.294	3.849	5.008	130,1%	3.300	
5 Déchets générés dans le cadre de l'exploitation	-	63	100	158,7%	100	
6 Voyages d'affaires	893	251	490	195,2%	300	
7 Déplacements domicile-travail des employés	1.274	566	564	99,6%	600	
Émissions totales de GES						
Émissions totales de GES (selon le marché) (tCO_2eq)	**20.208**	**11.649**	**13.034**	**111,9%**	**10.000**	

Les données surlignées en vert font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante réalisée par KPMG.
Le scope 2 a augmenté en raison d'une hausse de la consommation d'électricité grise et de la nouvelle hypothèse sur la consommation de VE, où une part de 50% de recharge hors site a été supposée. Les voyages d'affaires ont presque doublé au cours de l'exercice 23 dont 183 tCO_2e sont uniquement dues à l'utilisation de vols privés.

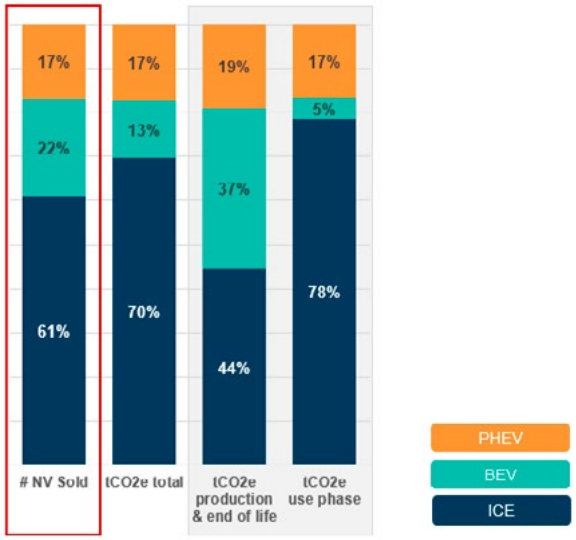
5.1.2. PHASE 2 SUR L'ENSEMBLE DE LA CHAINE DE VALEUR DE D'IETEREN : REDUIRE LES EMISSIONS DE GAZ A EFFET DE SERRE D'AU MOINS 42% D'ICI 2030 (ANNEE DE REFERENCE 2023) POUR ATTEINDRE LA NEUTRALITE CARBONE DANS TOUTE LA CHAINE DE VALEUR DE D'IETEREN AU PLUS TARD EN 2050.

Il s'agit d'un plan ambitieux car :

- il couvre les scopes 1, 2 et 3 définis par le Protocole GHG, c'est-à-dire les émissions directes et indirectes produites par l'entreprise, ses filiales entièrement consolidées et sa chaîne de valeur (fournisseurs, clients ainsi que les entreprises dans lesquelles D'Ieteren détient une participation minoritaire, comme Volkswagen D'Ieteren Finance) ;
- atteindre la neutralité carbone est un défi pour une entreprise dont les activités sont historiquement basées sur des produits à forte teneur en carbone.

L'empreinte carbone de D'Ieteren en 2023 a atteint 5,3 millions de tonnes de CO_2e, contre 3,8 millions en 2022.

- >**Plus de 99% des émissions sont liées au scope 3** et plus particulièrement aux catégories des biens et services achetés (30%) et de l'utilisation des produits vendus (69% des émissions globales).
- L'augmentation des émissions entre 2022 et 2023 est en grande partie due à l'augmentation du nombre de véhicules neufs vendus - de 89.502 à 126.122 unités.



- Les voitures neuves représentent une part importante des émissions (86% des émissions totales) en raison de leur achat (construction des matériaux achetés), de la phase d'utilisation par les clients et de leur fin de vie.
- Les voitures à essence représentent la majorité des voitures vendues et la plupart des émissions liées aux voitures (47%).
- Les ventes de voitures électriques ont enregistré une forte hausse en 2023 avec 22% du total des véhicules vendus par D'Ieteren contre 11% en 2022, D'Ieteren étant le leader de ce segment en Belgique. Les voitures électriques et hybrides génèrent plus d'émissions que les voitures thermiques lors de la phase de construction, mais elles sont moins émissives lors de la phase d'utilisation et bénéficient d'un mix énergétique belge favorable.

D'ici 2024, D'Ieteren soumettra les **objectifs suivants** à la SBTi. Ces objectifs reposent sur des directives intersectorielles et des directives propres au secteur des transports publiées par la SBTi.

- **Scope 1 & 2** : réduction des émissions de GES d'au moins 42% d'ici 2030 en contraction absolue, principalement grâce à des voitures de société 100% électriques pour toutes les entités du périmètre, 100% d'électricité verte dans tous les sites et des bâtiments mieux isolés ; objectif de réduction de 90% d'ici 2050 au plus tard.
- **Scope 3 :** réduction des émissions de GES de min. 42% en contraction absolue (cat. 11 - Utilisation de produits vendus) ; objectif de réduction de 90% d'ici 2050 au plus tard.

Trois leviers seront utilisés pour atteindre cette réduction au niveau du scope 3.

LEVIER 1 - Électrification associée aux énergies renouvelables

- Nous visons une part d'au moins 60% de voitures entièrement électriques dans nos ventes de véhicules d'ici 2030. Comme les voitures essence et diesel émettent, tout au long de leur cycle de vie, deux fois plus de CO_2 que les véhicules électriques (VE), l'adoption des VE joue un rôle important dans la réduction des émissions.
- L'électrification nécessite une vision holistique, car pour faciliter la transition vers les voitures électriques pour nos clients, nous devons veiller à ce que la recharge soit facile. Pour ce faire, nous complétons notre offre de véhicules électriques avec des solutions d'énergie verte (stations de recharge EDI, panneaux Go-Solar et batteries stationnaires).
- D'Ieteren peut également compter sur l'engagement du groupe Volkswagen en faveur de l'Accord de Paris sur le climat. L'engagement du groupe Volkswagen est de réduire de 50,4% d'ici 2030 ses émissions absolues des scopes 1 et 2 et de réduire de 30% d'ici 2030 les émissions de scope 3 liées à l'utilisation des produits vendus par véhicule-kilomètre (à partir de l'année de référence 2018). Cet objectif pourra être atteint grâce à l'offensive électrique du groupe, à des mesures de réduction et à la transition vers les énergies renouvelables.

LEVIER 2 - Accélérer la croissance des produits et solutions de mobilité à faible émission de carbone

Le consommateur choisit soigneusement sa solution de mobilité en fonction de son contexte. Forts de ce constat, nous avons élargi notre offre avec des vélos, des services de mobilité partagée et des solutions de mobilité assistée par conducteur.

- Avec les vélos électriques de Lucien, la mobilité partagée des Taxis Verts et de Poppy ou la micromobilité de Microlino, l'objectif est de passer de produits à forte émission de carbone à des produits à faible émission de carbone.
- Avec mBrella, D'Ieteren aide les clients professionnels à concevoir des plans de mobilité flexibles et multimodaux, favorisant ainsi l'utilisation du mode de transport le plus approprié selon les circonstances.

LEVIER 3 - Prolonger la durée de vie des produits, utiliser les voitures de manière plus intelligente et trouver de nouveaux moyens de rencontrer les clients

La demande des clients particuliers et professionnels évolue progressivement vers des modèles flexibles basés sur l'utilisation plutôt que sur la possession du véhicule. Pour répondre à ces attentes, D'Ieteren envisage de maîtriser la transformation de ventes d'actifs ponctuelles en modèles de « véhicules en tant que service ». Cela est essentiel pour optimiser l'utilisation des véhicules et, par conséquent, réduire la production de véhicules neufs. En se basant sur les principes de l'économie circulaire, D'Ieteren pourrait ainsi répondre aux besoins de mobilité des consommateurs avec plus d'efficacité et en consommant moins de ressources, ce qui se traduirait par une réduction des émissions. Ce pilier est en cours d'analyse et de développement.

Empreinte carbone	Nouveau champ d'application 2023
Émissions de GES de scope 1	
Émissions brutes de GES de scope 1 (tCO_2eq)	9.929
Émissions de GES de scope 2	
Émissions brutes de GES de scope 2 (tCO_2eq) liées à la localisation	2.405
Émissions brutes de GES de scope 2 basées sur le marché (tCO_2eq)	502
Émissions importantes de GES de scope 3	
Total des émissions brutes indirectes (Scope 3) de GES (tCO_2eq)	5.247.095
1 Biens et services achetés	1.509.234
2 Biens d'équipement	24.329
3 Activités liées aux carburants et à l'énergie (non incluses dans les scopes 1 et 2)	2.389
4 Transport et distribution en amont	20.212
5 Déchets générés dans le cadre de l'exploitation	269
6 Voyages d'affaires	521
7 Déplacements domicile-travail des employés	1.026
9 Transport en aval	236
11 Utilisation des produits vendus	3.666.809
12 Traitement en fin de vie des produits vendus	17.268
13 Actifs loués en aval	4.505
15 Investissements	298
Émissions totales de GES	
Émissions totales de GES (en fonction de l'emplacement) (tCO_2eq)	**5.259.429**
Émissions totales de GES (selon le marché) (tCO_2eq)	**5.257.526**

Les données surlignées en vert font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante réalisée par KPMG.
Les émissions liées à VDFin sont inclues dans les émissions totales de D'ieteren sous Scope 3 Cat. 15 - Investissements basés sur la part de propriété de D'ieteren (c'est-à-dire 50% des émissions Scopes 1 & 2 de VDFin).
La construction de voitures est inclue dans la catégorie 1 et est basée sur les ACV de Volkswagen. Pour la phase d'utilisation (cat.11), nous estimons la distance totale parcourue pendant la durée de vie du véhicule à 200.000 km. Pour les véhicules hybrides, l'hypothèse d'une certaine distance parcourue est basée sur la répartition suivante : 47% d'utilisation d'électricité / 53% d'utilisation de carburant. Les émissions de scope 3 de la marque Maserati ne sont pas incluses.

Consommation et mix énergétique	Unité	2023
(1) Consommation de combustible provenant du charbon et des produits dérivés du charbon	MWh	0
(2) Consommation de carburant provenant du pétrole brut et des produits pétroliers	MWh	25.464
(3) Consommation de carburant provenant du gaz naturel	MWh	24.853
(4) Consommation de carburant provenant d'autres sources fossiles	MWh	0
(5) Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources fossiles	MWh	1.163
(6) Consommation totale d'énergie fossile (calculée comme la somme des lignes 1 à 5)	**MWh**	**51.480**
Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie (%)	%	72,4%
(7) Consommation d'origine nucléaire (MWh)	MWh	1.560
Part de la consommation d'origine nucléaire dans la consommation totale d'énergie (%)	%	2%
(8) Consommation de combustibles pour les sources renouvelables, y compris la biomasse (comprenant également les déchets industriels et municipaux d'origine biologique, le biogaz, l'hydrogène renouvelable, etc.) (MWh)	MWh	0
(9) Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources renouvelables (MWh)	MWh	14.783
(10) La consommation d'énergie renouvelable non combustible (MWh) autoproduite	MWh	3.308
(11) Consommation totale d'énergie renouvelable (MWh) (calculée comme la somme des lignes 8 à 10)	**MWh**	**18.091**
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie (%)	%	25,4%
Consommation totale d'énergie (MWh) (calculée comme la somme des lignes 6, 7 et 11)	**MWh**	**71.131**

Intensité énergétique par chiffre d'affaires net	2022	2023	% 2023/2022
Consommation totale d'énergie provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique par chiffre d'affaires net d'activités dans des secteurs à fort impact climatique (MWh/m€)	-	13,43	

Les données relatives à 2022 ne sont pas disponibles.

Intensité des émissions de GES par rapport au revenu net	2022	2023	% 2023/2022
Émissions totales de GES (géolocalisées) par chiffre d'affaires net ($tCO_2eq/M€$)	-	993,0	-
Émissions totales de GES (basées sur le marché) par chiffre d'affaires net ($tCO_2eq/M€$)	-	722,4	-

Les données relatives à 2022 ne sont pas disponibles.

5.1.3. PROTEGER LES ECOSYSTEMES NATURELS

Politiques/actions. Sur ses sites et dans la mesure du possible, D'Ieteren intègre des espaces verts biodiversifiés en collaboration avec son principal bailleur, D'Ieteren Immo. Son nouveau grand projet immobilier, D'Ieteren Park, qui sera ouvert fin 2024, comprendra plus de 25.000 m² d'espaces verts biodiversifiés afin de mettre en valeur la faune et la flore locales. Environ 7.800 m² d'infrastructures sont prévus pour gérer les eaux de pluie dans le cadre de ce projet qui sera mis en œuvre à la fin de l'année 2024.

Étant donné que les écosystèmes naturels, et la biodiversité qu'ils abritent, sont des puits de carbone qui offrent des solutions naturelles pour lutter contre le changement climatique, D'Ieteren investit dans la protection, la gestion et la restauration des forêts en Belgique. En 2023, D'Ieteren a signé un accord de partenariat de trois ans avec l'entreprise forestière Sylva Nova en Belgique, pour un montant annuel de €169.000. Ce partenariat concerne principalement la préservation de 164 hectares de forêts en Belgique au moyen d'actions opérationnelles qui offrent une valeur ajoutée environnementale (entretien, plantation de zones de diversification, conservation de zones humides potentielles, etc.) Des actions de plantation complémentaires sont également organisées, impliquant 22.500 arbres par an, soit près de 67.500 arbres sur la durée du contrat. D'Ieteren a également conclu un partenariat de trois ans avec Natagora et Natuurpunt en Belgique pour la préservation des réserves naturelles (€20.000/an).

5.1.4. AUTRES THEMES ENVIRONNEMENTAUX

Notre approche. Les ressources naturelles n'étant pas infinies, il est impossible de viser une croissance durable sans mettre en place un système circulaire de consommation des ressources. Il s'agit d'un enjeu essentiel pour D'Ieteren qui, à ce stade, s'appuie sur les solides processus mis en place par le groupe Volkswagen pour produire ses véhicules.

Politiques/actions. La stratégie de décarbonation continue du groupe Volkswagen est un moteur important de l'économie circulaire. Pour réduire de manière significative ses émissions de CO_2, le groupe vise une utilisation accrue des matériaux secondaires et la mise en place de boucles de matériaux fermées.

Le groupe Volkswagen, qui reconnaît l'importance de ce sujet, a fait de l'économie circulaire un thème central de sa stratégie NEW AUTO. Pour les premières étapes concernant l'économie circulaire, le groupe s'est concentré sur les batteries, l'acier, l'aluminium et les plastiques. En ce qui concerne l'élimination des déchets lors de la production, le groupe vise à réduire la quantité de déchets produits et à réutiliser les déchets inévitables pour créer des matériaux de haute qualité. Outre les déchets, l'accent est également mis sur les ressources en eau, la réduction de la consommation d'eau douce, l'utilisation efficace de l'eau, en particulier dans les zones de stress hydrique, ou la minimisation de la pollution.

Toutes les informations sur ces thèmes et les processus associés sont disponibles sur le site web du groupe Volkswagen (via ce lien : ESG-Performance & Reporting | Volkswagen Group (volkswagen-group.com).

De son côté, D'Ieteren prend également des mesures pour minimiser l'impact de ses activités sur l'environnement.

- Le thème de l'économie circulaire est l'un des trois principaux leviers de notre Project Zero, sur lequel D'Ieteren se concentrera à partir de 2024.
- Les principes de conception et de construction circulaires ont également été retenus comme objectif pour les nouveaux bâtiments occupés par D'Ieteren, tels que le projet D'Ieteren Park, où la rénovation des bâtiments existants a été préférée, dans la mesure du possible, à la démolition, et, lorsque cela est possible, les matériaux démantelés seront réutilisés dans le projet.
- En ce qui concerne l'eau, D'Ieteren et ses concessionnaires utilisent des systèmes en circuit fermé qui font circuler l'eau dans le processus de lavage des voitures, ce qui permet de maintenir la qualité de l'eau et de réduire les besoins en eau douce.
- Pour l'élimination et le recyclage de ses propres déchets, D'Ieteren collabore avec des entreprises de gestion des déchets, telles que Veolia (pour tous les déchets), Oilco (pour l'huile usagée), Dechamps (pour la ferraille). Un coordinateur de projet faisant partie de la principale société de collecte des déchets (Veolia) se rend régulièrement sur place pour contrôler et optimiser la gestion des déchets sur site. D'Ieteren facilite également le recyclage des voitures d'occasion en offrant une rétribution supplémentaire aux personnes qui confient leur véhicule en vue de leur recyclage. D'Ieteren travaille avec Febelauto dont la mission est d'organiser et de surveiller la gestion des véhicules en fin de vie conformément à la directive européenne. Actuellement, Febelauto recycle environ 97% du poids de ces véhicules d'une manière approuvée et contrôlée.

Le total des déchets générés par D'Ieteren Automotive (excluant ses filiales) s'élève à 511 tonnes en 2023 contre 494 tonnes en 2022.

Données relatives aux déchets	Unité	**2022**	**2023 (DIA)**	**2023**
Quantité totale de déchets générés	Tonnes	1.666	511	1.880
Quantité totale en poids détournée de l'élimination	**Tonnes**	1.258	407	1.299
Total des déchets dangereux produits détournés de l'élimination	Tonnes	434	11	339
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination à la préparation en vue de leur réutilisation	Tonnes	179	1	139
Total des déchets dangereux produits détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	255	10	200
Total des déchets dangereux produits détournés de l'élimination vers d'autres opérations de valorisation	Tonnes	0	0	0
Total des déchets non dangereux produits détournés de l'élimination	Tonnes	824	396	959
Total des déchets non dangereux produits qui passent de l'élimination à la préparation en vue de leur réutilisation	Tonnes	47	0	334
Total des déchets non dangereux produits détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	777	396	625
Total des déchets non dangereux produits qui sont détournés de l'élimination vers d'autres activités de valorisation	Tonnes	0	0	0
Quantité totale en poids destinée à l'élimination	**Tonnes**	408	104	581
Total des déchets dangereux produits et destinés à l'élimination	Tonnes	20	1	73
Total des déchets dangereux produits et destinés à l'incinération	Tonnes	20	1	40
Total des déchets dangereux produits et envoyés à l'enfouissement	Tonnes	0	0	34
Total des déchets dangereux produits et acheminés vers d'autres installations d'élimination	Tonnes	0	0	0
Total des déchets non dangereux produits et destinés à l'élimination	Tonnes	387	103	508
Total des déchets non dangereux produits et destinés à l'incinération	Tonnes	371	103	425
Total des déchets non dangereux produits et envoyés à l'enfouissement	Tonnes	16	0	83
Total des déchets non dangereux produits et destinés à d'autres installations d'élimination	Tonnes	0	0	0

Les données surlignées en vert font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante réalisée par KPMG.

5.2. Créer un écosystème de mobilité inclusif

Notre approche. D'Ieteren s'efforce de rendre la mobilité plus accessible à tous, car elle considère qu'il s'agit d'un besoin humain fondamental. Par conséquent, faire coexister différentes solutions de mobilité est considéré comme indispensable pour fournir aux consommateurs l'option de mobilité la mieux adaptée à leurs besoins.

Pour atteindre son ambition de créer un écosystème de mobilité inclusif, D'Ieteren associe des options de mobilité traditionnelles avec de nouveaux moyens de transport, de nouvelles technologies et de nouveaux comportements.

- Tout le monde n'a pas besoin, ne veut pas ou ne peut pas se permettre d'avoir une voiture. C'est pourquoi D'Ieteren a également ajouté à son offre la marque Lucien qui propose des vélos, des vélos cargo, des vélos électriques et des speed pedelecs pour tous les besoins et toutes les circonstances.
- Avec Taxis Verts, D'Ieteren s'efforce de mettre en place des solutions de mobilité qui répondent aux besoins des personnes qui ne peuvent pas conduire, garantissant ainsi l'égalité d'accès aux possibilités de transport.
- Avec Poppy, D'Ieteren encourage activement l'adoption de solutions de mobilité partagée offrant un transport à la demande sans devoir posséder une voiture personnelle.
- Les véhicules vendu peuvent être équipés pour transporter des personnes handicapées.
- Avec mBrella et MobBox, D'Ieteren conçoit une solution d'entreprise adaptée aux besoins spécifiques des employés, en veillant à ce que chacun ait accès à des options de transport pratiques et respectueuses de l'environnement.
- Avec Volkswagen D'Ieteren Finance ou Joule, un financement est proposé couvrant un large éventail de besoins en matière de mobilité.
- Avec MyPop, tout le monde peut souscrire à un plan mensuel de location de voiture, qu'il est facile de résilier.
- Avec Microlino, D'Ieteren offre un mix idéal entre la moto et la voiture.
- L'achat d'un véhicule d'occasion est également possible avec MyWay, tout en bénéficiant d'un service d'entretien compétitif grâce à Wonderservice.



5.2.1. SOLUTIONS DE MOBILITE DURABLES

Politiques/actions. D'Ieteren a développé un système de mobilité globale, avec un large éventail de solutions de mobilité diversifiées et complémentaires, qui répondent à une variété de besoins des clients individuels et professionnels. Pour promouvoir toutes ses solutions de mobilité, D'Ieteren prévoit de développer une application mobile où les consommateurs pourront consulter et combiner toutes les solutions de mobilité proposées, ainsi que retrouver les factures relatives aux solutions utilisées dans cette interface unique.

Données de performance. Plus de 20% des clients professionnels combinent l'utilisation de la voiture avec l'utilisation d'une ou plusieurs de nos solutions de mobilité alternatives.

5.2.2. CONGESTION DES ROUTES

Politiques/actions. Proposer des solutions de mobilité alternatives ou complémentaires aide à réduire l'usage, et donc le nombre de véhicules sur la route. Ceci est particulièrement vrai dans les villes, où l'utilisation des vélos est plus développée. En 2023, D'Ieteren a vendu près de 10.000 vélos.

La voiture partagée est aussi une bonne alternative » à la détention d'un véhicule. Les activités de Poppy ont enregistré une hausse de 170% de l'utilisation de la flotte en 2023.

Les véhicules partagés, autonomes, permettent également de désengorger les routes et de rendre les villes plus vivables. USH, une start-up de D'Ieteren, est le premier fournisseur de mobilité partagée autonome et spécialisée. USH fournit tous les services permettant de mettre en œuvre des projets de véhicules autonomes. Certains projets ont déjà été lancés, et de nouveaux sont en cours de développement.

5.2.3. SECURITE DES CONSOMMATEURS

Notre approche. Pour D'Ieteren, un niveau élevé de sécurité pour les conducteurs, les passagers et les autres usagers de la route est essentiel.

Politiques/actions

- Pour garantir des produits sûrs, D'Ieteren s'appuie sur le groupe Volkswagen, qui concentre ses activités de recherche et de développement sur le perfectionnement des systèmes d'aide à la conduite, sur les systèmes de sécurité et sur la recherche des causes des accidents. Le groupe investit en permanence dans des mesures visant à améliorer la sécurité passive. Outre les améliorations apportées à la protection des piétons, le groupe développe notamment des composants de carrosserie extrêmement solides mais légers et améliore continuellement les systèmes de retenue. Les évaluations de sécurité des marques du groupe sont toujours excellentes.
- D'Ieteren participe activement aux actions de rappel lorsque cela est demandé et gère les réparations gratuites des défauts liés à la sécurité en collaboration avec son réseau de concessionnaires.
- D'Ieteren mène également des campagnes de sensibilisation à la sécurité routière. Son entreprise de carrosserie Wondercar, qui doit gérer des véhicules endommagés, mène une campagne d'éducation à la sécurité routière auprès des jeunes usagers de la route et de leurs parents, grâce à son « superhéros Wonder Robot ». Quelque 35.000 gilets jaunes ont également été distribués dans les écoles.
- En plus de ses vélos, Lucien vend également tout l'équipement nécessaire à la sécurité des cyclistes.

5.2.4. SATISFACTION DES CLIENTS

Notre approche. Améliorer la vie de ses clients, en visant l'excellence dans les services fournis tout au long du parcours client, est l'un des axes stratégiques sur lesquels D'Ieteren travaille pour réaliser son ambition d'être le choix naturel en Belgique pour la mobilité.

Politiques/actions.

- Pour sensibiliser son personnel, D'Ieteren a mis en place des modules de formation qui expliquent pourquoi l'entreprise place le client au cœur de sa stratégie et comment chacun peut y contribuer au quotidien. Les modules traitent de l'orientation client, de la satisfaction client, du parcours client, des profils de clients et de la contribution de chacun. Cette formation est également intégrée dans le programme d'onboarding des nouveaux employés et a été intensifiée en 2023, notamment pour les personnes travaillant dans le service après-vente. En 2024, D'Ieteren organisera un défi client, mettant chaque employé motivé de D'Ieteren dans la peau d'un client et d'un employé de première ligne. Une formation spécifique sur l'accueil des clients sera également organisée pour les concessionnaires.
- Les clients professionnels représentant une grande partie de ses ventes, D'Ieteren met à leur disposition un département dédié, qui devient leur point de contact unique pour tous les produits et services de mobilité.
- D'Ieteren dispose d'un service d'assistance à la clientèle et d'autres centres d'appel pour répondre aux questions des clients. Quelque 2.000 questions sont traitées par les équipes chaque mois.
- Les clients peuvent également utiliser le service Alerte Intégrité de D'Ieteren, accessible via les sites web commerciaux de l'entreprise.
- D'Ieteren utilise le Net Promoter Score (NPS) comme principal KPI pour mesurer la satisfaction des clients à l'égard de ses activités de vente de véhicules neufs et de service après-vente dans le réseau officiel (concessionnaires agréés pour les marques du groupe VW). La satisfaction des clients est mesurée à plusieurs moments du parcours client : la visite du site web, la demande d'offre, la livraison de la voiture, l'entretien, etc. Près de 100.000 enquêtes ont été complétées en 2023. Les résultats de ces enquêtes sont utilisés de plusieurs manières. Les clients non satisfaits sont rappelés par leur concessionnaire, qui étudie le problème et propose des solutions. Le feed-back des clients est également analysé par l'équipe marketing afin d'identifier les points de friction structurels dans le parcours client et de mettre en œuvre des projets visant à améliorer l'expérience globale du client. Le NPS est également utilisé pour aider les concessionnaires à se comparer à leurs pairs et à améliorer leur service à la clientèle. À partir de 2024, chaque entreprise de D'Ieteren est tenue de suivre la satisfaction de ses clients et de travailler activement à son amélioration.

Données de performance et objectifs 2025. Des objectifs NPS 2025 ont été définis pour les activités de vente de véhicules neufs et de service après-vente dans le réseau officiel. En 2023, les NPS ont été impactés par des variations significatives dans les délais de livraison (ventes) et de rendez-vous (après-vente).

NPS client	2022	2023	Ambition 2025
Ventes			
Nombre de commentaires recueillis	4.072	20.310	
Nombre d'évaluations négatives collectées	-	1.670	
Pourcentage de suivi des commentaires négatifs	-	95%	
Nombre de commentaires positifs recueillis	-	13.300	
Score NPS	**61,5**	56,2	**62,0**
Après-vente			
Nombre de commentaires recueillis	64.208	94.443	
Nombre d'évaluations négatives collectées	-	10.136	
Pourcentage de suivi des commentaires négatifs	-	97%	
Nombre de commentaires positifs recueillis	-	58.544	
Score NPS	**51,2**	50,5	**54,0**

Les données surlignées en vert font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante réalisée par KPMG.
Le périmètre comprend : VW, Audi, CVI, Skoda, SEAT, Cupra, MyWay, Lucien et Wonderservice – les marques de luxe (Porsche, Lamborghini, Bentley, Bugatti) ne sont pas incluses.
Net Promoter Score donné par les clients qui se rendent dans le réseau officiel pour l'achat d'une voiture neuve ou dans les ateliers après-vente de mécanique ou de carrosserie. Pour le calcul des scores, des pondérations ont été utilisées sur la base des ventes prévisionnelles.

5.2.5. LEADERSHIP ECLAIRE EN MATIERE DE MOBILITE DURABLE

Notre approche. En tant que leader du marché, D'Ieteren est à l'avant-garde en ce qui concerne la mobilité et la réinvention de ses activités.

Politiques/actions. Compte tenu des enjeux économiques, sociaux et environnementaux pressants, D'Ieteren remet en question, tous les deux ans, son approche en matière de mobilité. Son objectif est d'offrir des services de mobilité qui répondent au mieux aux besoins de la population belge d'aujourd'hui et de demain. Cette étude de marché qualitative à grande échelle vise à la fois les marchés privés et professionnels. Des enquêtes en ligne approfondies ont été menées auprès de plus de 1.000 consommateurs privés et environ 200 gestionnaires de flottes B2B dans des petites, moyennes et grandes entreprises. Les résultats de l'enquête sont publiés sur le site https://www.dieteren.be/en/polaris et peuvent être consultés par tous les acteurs de la mobilité, afin de faire correspondre au mieux l'offre globale de mobilité aux besoins des consommateurs et de la société dans son ensemble.

5.3. Offrir un travail équitable et valorisant au sein de son écosystème de mobilité

D'Ieteren s'engage à offrir et à promouvoir un travail respectable et valorisant tout au long de sa chaîne de valeur **afin de créer un impact social positif pour chaque membre du personnel**. Il s'agit notamment :

- de donner la parole à tous les employés, en veillant à ce qu'ils soient engagés, responsabilisés et activement impliqués dans leur lieu de travail ;
- d'être une entreprise inclusive qui crée des opportunités pour tous ;
- de promouvoir activement la diversité et l'égalité des sexes ;
- de donner la priorité à la sécurité de l'environnement de travail afin de favoriser le développement sain de notre personnel ;
- d'offrir des opportunités de développement des aptitudes et des compétences, en aidant les employés à s'épanouir et à atteindre leur plein potentiel ;
- de faire respecter les droits de l'homme dans tous les aspects des activités de D'Ieteren, tout en veillant au respect des normes du travail ;
- de s'engager activement dans des initiatives communautaires locales afin d'influer positivement sur les moyens de subsistance et de contribuer à une économie inclusive.

L'incapacité de D'Ieteren à attirer et à retenir des employés qualifiés peut nuire à son efficacité opérationnelle et avoir un impact sur sa position concurrentielle, la qualité du service, la satisfaction de ses clients et sa réputation, ainsi que sur ses performances financières.

Par conséquent :

- le département des ressources humaines vise à responsabiliser les managers et à les rendre autonomes afin qu'ils soutiennent pleinement la croissance de l'organisation performante de D'Ieteren ;
- un plan d'amélioration des performances, des plans de développement des talents et des processus d'évaluation des talents aident à évaluer les performances individuelles, à détecter les besoins de développement, à réduire le taux de rotation du personnel et à anticiper les besoins en matière de talents ;
- des enquêtes de satisfaction sont régulièrement menées auprès des employés et sont suivies d'actions concrètes.

5.3.1. ENGAGEMENT DES EMPLOYES

Politiques/actions. En 2023, D'Ieteren a mené plusieurs enquêtes pour évaluer l'expérience des employés dans ses différentes entités et mesurer la satisfaction des employés à l'égard des mesures prises à la suite des enquêtes précédentes. Les résultats ont été partagés au sein des équipes afin qu'elles puissent élaborer des plans d'action spécifiques. D'Ieteren a lancé des groupes de discussion internes pour évaluer les domaines spécifiques mis en évidence par l'enquête. Parmi les résultats de ces groupes de discussion figurent la communication interne et la transparence en matière de rémunération et de politiques de mobilité interne.

En plus de mesurer l'engagement des employés, D'Ieteren entretient un dialogue social permanent avec les représentants des employés dans le but de garantir la paix sociale et les meilleures conditions de travail possible. Aucune interruption de travail n'a été enregistrée en 2023. À la veille des élections sociales qui se tiendront au premier semestre 2024, D'Ieteren a entamé des discussions avec ses partenaires sociaux afin d'étendre la responsabilité du conseil d'entreprise local à la grande majorité des employés de D'Ieteren, y compris les différentes entités juridiques. L'objectif est d'assurer une plus grande mobilité des employés entre les entités, d'offrir des perspectives de carrière et d'améliorer la communication et la collaboration.

Données de performance et objectifs 2025. Pour la première fois, une enquête mondiale a été réalisée dans toutes les entités et filiales*, ce qui a permis à l'entreprise de mesurer le niveau d'engagement de ses employés. Le score d'engagement des employés en 2023 a déjà dépassé l'objectif de 75% fixé pour 2030. Le taux de participation à l'enquête a diminué à cause du fait que D'Ieteren Mobility Company participait pour la première fois à ce type d'enquête.

	2022*	2023 (DIA)	2023*	Ambition 2025
Taux d'engagement des employés	85%	87%	83%	75%
Taux de participation	84%	86%	61%	66%

* Périmètre : D'Ieteren et toutes ses filiales (incluant VDFin). En 2022, D'Ieteren Mobility Company n'a pas participé à l'enquête.
Les données surlignées en vert font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante réalisée par KPMG.
Définition : le score d'engagement est défini comme le pourcentage d'employés ayant répondu « d'accord » ou « plutôt d'accord » pour 4 affirmations : « Je m'engage à soutenir la vision et les projets de mon département pour les années à venir » ; « Je suis fier(ère) de travailler pour mon entreprise » ; « Je suis motivé à m'investir dans mon travail afin de construire notre avenir » ; et « Mon travail me donne un sentiment d'accomplissement personnel ».

Taux de rotation du personnel	2022	2023
Nombre total de salariés ayant quitté l'entreprise (incl. CDI)	318	465
Taux de roulement du personnel au cours de la période de référence.	16%	20%

Le nombre de salariés propres (en effectif) qui ont quitté l'activité au cours de la période de référence. Le salarié sortant a quitté l'activité et ne figure plus sur la liste des salariés de l'activité. Le nombre déclaré inclut tous les salariés quittant l'activité pour les raisons suivantes : choix personnel de quitter l'organisation, par exemple démission ou pension/retraite anticipée, fin d'un contrat, licenciement, retraite, raisons médicales, décès.

5.3.2. DIVERSITE ET INCLUSION

Notre approche. La diversité est une priorité mondiale pour l'entreprise. L'entreprise a pour ambition d'avoir une organisation qui protège son personnel et valorise la différence, en créant un environnement dans lequel les personnes sont recrutées et promues sur la base de leurs compétences pour un poste et de leur alignement avec la culture de l'entreprise.

Politique/actions. Comme mentionné dans son Code de Conduite et dans son règlement de travail, D'Ieteren interdit toute forme de discrimination fondée sur l'âge, le sexe, l'origine ethnique, la nationalité, la religion...

Pour favoriser la diversité des genres au sein de l'entreprise, D'Ieteren a mis en place un programme « Accelerating Diversity », qui comprend entre autres :

- des programmes de formation pour tous les employés de l'entreprise sur l'importance de la diversité et des préjugés inconscients ;
- une nouvelle section « carrières » sur le site web de l'entreprise ainsi qu'une présence accrue sur les réseaux sociaux, afin de rendre l'entreprise plus attractive pour les candidates ;
- un programme de leadership élargi en 2023 aux femmes et aux hommes ;
- un programme pilote de mentoring et de sponsoring spécifiquement conçu pour responsabiliser les femmes occupant des postes de direction et pour encourager le partage de perspectives et d'expériences ;
- une révision des politiques internes afin de s'assurer qu'elles sont conformes aux objectifs en matière de diversité et d'inclusion, y compris des régimes de travail flexibles et des approches de travail favorables à la famille.

D'Ieteren s'efforcera également d'améliorer la diversité globale, en déterminant d'abord son niveau de maturité dans l'ensemble de ses entités.

Données de performance. Se référer aux *KPI sociaux (répartition par sexe et âge)*.

Objectifs 2025. L'entreprise opérant dans un secteur historiquement dominé par les hommes, D'Ieteren a pour ambition d'améliorer sa mixité de genre d'ici 2025, en particulier au niveau de la Direction Générale qui se compose de 23% de femmes en 2023. De plus, comme 31% seulement des candidats pour des offres d'emploi sont des femmes, D'Ieteren s'engage à soumettre 50% de CV de femmes aux responsables du recrutement d'ici 2025.

	2022 (DIA)	2023 (DIA)	Ambition 2025
Pourcentage de CV de femmes présentés au responsable du recrutement pour un poste.	31%	39%	50%
Pourcentage de femmes dans les comités de direction	23%	23%	25%

Les données surlignées en vert font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante réalisée par KPMG.
Les Comités de Direction (ou cadres supérieurs) sont définis comme les équipes de Direction des départements et de toutes les filiales. Ils sont composés de Directeurs et de subordonnés directs collectivement en charge du déploiement de la stratégie.

5.3.3. SANTE ET SECURITE

Notre approche. Au travers de ses différentes activités, D'leteren est confrontée à divers risques en matière de santé et de sécurité, qui peuvent varier en fonction du type de travail effectué :

- Employés : travail de bureau présentant des risques limités en matière de santé et de sécurité au travail, les principaux risques étant liés au burn-out (abordés dans le paragraphe sur le bien-être).
- Ouvriers : il s'agit des personnes qui travaillent dans les garages et les magasins de vélos (qui effectuent entre autres des réparations mécaniques (notamment sur des batteries électriques) et des travaux de carrosserie), dans la logistique et ceux qui installent des panneaux solaires (par ex. Go-Solar) et des stations de recharge (EDI). Ces différentes fonctions impliquent des tâches manuelles, y compris l'utilisation de machines et d'équipements et la manipulation de substances dangereuses qui peuvent exposer les travailleurs à des accidents.

D'leteren s'engage à réduire autant que possible les accidents du travail pour ses employés et pour les fournisseurs travaillant sur ses sites.

Politiques/actions. D'leteren investit dans des équipements de sécurité de haute qualité pour tous ses employés occupant des postes techniques. Elle organise des formations sur les premiers secours, l'utilisation sûre des chariots élévateurs, l'utilisation du défibrillateur... L'entreprise collabore avec des conseillers en prévention et des coordinateurs de sécurité afin d'améliorer encore la sécurité.

Données de performance. L'entreprise a déclaré 76 blessures avec arrêt de travail (4 blessures avec arrêt de travail pour D'leteren Automotive excluant ses filiales) en 2023 et des accidents du travail entraînant 623 jours d'arrêt de travail (25 jours d'arrêt de travail pour D'leteren Automotive). Cela s'est traduit par un taux de fréquence de 20,5 et un taux de gravité de 0,16 (respectivement 3,24 et 0,02 pour D'leteren Automotive excluant les filiales). Pour plus de données, voir les *KPI sociaux (Santé et Sécurité)*.

Santé et sécurité	2023 (DIA)	2022*	2023
Pourcentage de personnes dans son propre personnel qui sont couvertes par le système de gestion de la santé et de la sécurité de l'entreprise	-	-	100%
Pourcentage de sites opérationnels pour lesquels une évaluation des risques pour la santé et la sécurité au travail a été effectuée	-	-	72%
Nombre de décès dus à des accidents du travail et à des problèmes de santé liés au travail	-	0	0
Nombre d'accidents du travail enregistrables	4	30	76
Taux d'accidents du travail enregistrables (taux de fréquence)	3,24	10,7	20,5
Nombre de cas de maladie professionnelle pouvant être déclarés	-	0	0
Taux de cas de maladie professionnelle enregistrable	-	0	0
Nombre de jours perdus en raison d'accidents du travail et de décès dus à des accidents du travail, à des problèmes de santé liés au travail et à des décès dus à des problèmes de santé.	25	251	623
Taux de gravité	0,02	0,09	0.16
Pourcentage de ses propres travailleurs couverts par un système de gestion de la santé et de la sécurité qui est basé sur des exigences légales et/ou des normes ou directives reconnues	-	-	100%

Les données surlignées en vert font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante réalisée par KPMG.
* Ajusté pour refléter l'amélioration continue de la collecte et du calcul des données. (Exercice 2022, données publiées : taux de fréquence, 9,71 et taux de gravité, 0,08)

5.3.4. BIEN-ETRE

Notre approche. L'analyse triennale « Sensor Risk Assessment » réalisée à la fin de l'année 2021 a révélé un niveau d'engagement élevé combiné à un besoin important de récupération parmi les employés. Les principaux points d'amélioration identifiés étaient la charge de travail, l'utilisation appropriée des compétences, la communication et la proximité entre les employés à la suite des confinements liés au Covid.

Politiques/actions. Le département des ressources humaines a dès lors augmenté le nombre de personnes chargées d'aider les personnes confrontées à des difficultés, a organisé des événements spéciaux pour tous les employés et a renforcé son programme de bien-être « D'leteren Employee Care ». Ce programme porte notamment sur la prévention du burn-out, la gestion du stress, le bien-être physique et mental, la culture du feed-back...

D'Ieteren a par ailleurs poursuivi son vaste plan de transformation des bureaux en un « great place to work ». D'Ieteren Park sera achevé d'ici la fin 2024 et regroupera la majorité des employés de D'Ieteren et de Volkswagen D'Ieteren Finance sur un même site. D'Ieteren Park est bien plus que de simples bureaux. C'est une toute nouvelle façon de travailler qui sera promue pour stimuler la collaboration, la curiosité, l'échange et l'innovation. Ce projet est développé en étroite collaboration avec les employés, en particulier avec certains d'entre eux dont le rôle est de participer aux choix organisationnels et de communiquer sur ces sujets à leurs équipes respectives.

Données de performance. Les résultats des actions entreprises pour améliorer le bien-être seront mesurés lors de la prochaine Sensor Risk Assessment en 2024. Pour plus de données, voir les *KPI sociaux (Bien-être*).

5.3.5. GESTION DES TALENTS

Notre approche. Dans un marché de l'emploi tendu pour attirer et retenir les talents, la gestion des talents de D'Ieteren repose sur une cartographie complète de ses employés afin d'identifier, de développer et de retenir de manière proactive les membres du personnel présentant un potentiel élevé et des capacités et des compétences très précieuses.

Politiques/actions. Les évaluations sont obligatoires pour tous les membres du personnel afin de s'assurer qu'ils répondent aux attentes et aux objectifs, de partager leurs aspirations et d'établir un plan de développement personnel. Tous les managers discutent des rapports d'évaluation de leurs subordonnés directs afin de calibrer leurs perspectives. L'évaluation est basée sur les performances et le potentiel de la personne.

Pour offrir de nouvelles opportunités d'évolution de carrière et de développement personnel et pour disposer d'un plus grand vivier de talents pour la planification de la relève, D'Ieteren a lancé en 2023 son programme d'intramobilité entre ses différentes entités juridiques. Ce programme vise l'acquisition de nouvelles compétences et d'expérience par les employés, le partage des connaissances et des bonnes pratiques entre les filiales pour de meilleures performances, le développement d'une culture et de valeurs communes et le renforcement de la collaboration. Une trentaine d'employés ont bénéficié de ce programme en 2023, qui sera évalué et poursuivi dans les années à venir.

5.3.6. FORMATION ET DEVELOPPEMENT

Notre approche. Il est essentiel d'offrir aux employés une formation de qualité et ciblée pour garantir leur développement professionnel afin qu'ils puissent apporter l'expertise et la création de valeur attendues par l'entreprise et, par conséquent, répondre de manière adéquate aux transformations qui se produisent dans le secteur.

Politiques/actions. La D'Ieteren Academy joue un rôle actif dans le développement des compétences en interne et dans le réseau des concessionnaires. Sa plateforme transversale, appelée MyAcademy, permet d'accéder facilement à un large éventail de solutions d'apprentissage, à la fois numériques et en présentiel. L'offre est constamment renouvelée et structurée en un portefeuille diversifié de formations directement liées à la stratégie et aux besoins de l'entreprise, comme l'accueil de nouveaux employés, une formation au développement durable, un programme de leadership, le développement des compétences stratégiques transversales et des programmes de développement des talents.

Données de performance. D'Ieteren a enregistré une moyenne de 14,9 heures de formation par employé (y compris les filiales) en 2023 et s'efforce d'augmenter continuellement ces niveaux de formation au fil des ans. Pour plus de données, voir les *KPI sociaux (Indicateurs de formation et de développement des compétences)*.

Indicateurs de formation et de développement des compétences	2022*	2023
Pourcentage d'employés qui ont participé à des évaluations régulières de leur rendement et de leur carrière	-	80%
Femme	-	80%
Homme	-	79%
Le nombre moyen d'heures de formation par salarié	16,98	14,88

* Ajusté pour refléter l'amélioration continue de la collecte et du calcul des données (données publiées pour l'exercice 2022 : 14,5).

5.3.7. LIBERTE D'ASSOCIATION ET NEGOCIATION COLLECTIVE

Notre approche. D'Ieteren, tout comme le groupe Volkswagen, reconnaît le droit fondamental de tous les employés de s'affilier à des syndicats et à des représentations du personnel. Dans ce contexte, les deux entreprises s'engagent à garantir la neutralité. Cela exclut toute forme de discrimination fondée sur des activités syndicales. Les entreprises, syndicats et/ou représentations du personnel s'engagent dans un dialogue social. D'Ieteren respecte le droit de grève dans la mesure où ce droit est exercé conformément au système juridique belge.

Politiques/actions. À la veille des élections sociales qui se tiendront en mai 2024, D'Ieteren met à disposition son équipe RH dédiée pour répondre à ses obligations et assurer le bon déroulement des élections.

Données de performance. En 2023, le pourcentage d'employés couverts par une convention collective de travail chez D'Ieteren s'élevait à 91,2%.

5.3.8. SECURITE D'EMPLOI

Notre approche. L'une des priorités stratégiques de D'Ieteren est de garantir un emploi de qualité dans le cadre de ses activités. Le fait d'anticiper les besoins et les changements de comportement de ses clients, ainsi que d'adapter continuellement son modèle d'entreprise aux défis du marché, en fait un acteur clé de la mobilité en Belgique, ce qui lui permet de garantir des emplois de qualité.

Politiques/actions. Tous les processus et politiques RH contribuent à cette priorité, que ce soit en termes de formation pour garantir l'employabilité, de gestion des talents pour accroître les opportunités de développement ou de rémunération pour assurer des conditions décentes.

5.3.9. PREPARER LES GENERATIONS FUTURES

Notre approche. D'leteren s'engage à faciliter l'accès à l'emploi pour la jeune génération. En plus de jouer son rôle d'entreprise citoyenne, elle y voit également l'occasion d'attirer l'attention de jeunes talents sur des professions techniques en pénurie.

Politiques/actions. Cet engagement prend différentes formes. Pendant deux semaines en 2023, la D'leteren Summer Academy a formé une centaine d'enseignants d'écoles techniques aux dernières technologies automobiles. Des étudiants à différents stades de leur scolarité ont également été accueillis à la D'leteren Academy pour découvrir les métiers techniques de D'leteren et se familiariser avec les nouveaux produits. En 2023, D'leteren a collaboré avec l'école KDG à Anvers, TADA Toekomst/Atelier d'avenir et EDUCAM pour étendre la formation D'leteren au plus grand nombre possible d'étudiants.

5.3.10. DONNEES SOCIALES ADDITIONNELLES

Caractéristiques de la main-d'œuvre	2022*	2023
Nombre d'employés (effectifs)	**2.269**	**2.762**
Femme	411	548
Homme	1.858	2.214
Nombre d'employés permanents (effectifs)	**2.123**	**2.701**
Femme	381	540
Homme	1.742	2.161
Nombre d'intérimaires (effectifs)	**146**	**61**
Femme	30	8
Homme	116	53
Nombre d'employés à temps plein (effectifs)	**2.086**	**2.468**
Femme	349	452
Homme	1.737	2.016
Nombre d'employés à temps partiel (effectifs)	**183**	**294**
Femme	61	95
Homme	122	199

* Comme retraité pour refléter l'amélioration continue de la collecte et du calcul des données (données publiées pour l'année fiscale 2022 : 2.499)

5.4. Fondements d'entreprise responsable

5.4.1. CULTURE ET VALEURS D'ENTREPRISE

Notre approche. Au cœur de l'ambition de D'leteren d'être le fournisseur privilégié en matière de mobilité durable pour tous, se trouve son engagement à appliquer les normes éthiques les plus élevées et à respecter toutes les lois applicables ainsi que ses propres règles et procédures internes. Cet engagement est fermement ancré dans les valeurs fondamentales de la société et constitue la base de sa culture d'entreprise.

Les valeurs de D'leteren ont été définies en accord avec toutes ses entités. Ces valeurs sont : *Collaboration - Responsabilité - Soin - Enthousiasme - Pionnier*. Ces valeurs visent à stimuler notre transformation, à nous distinguer et à créer un engagement fort. Ces valeurs complémentaires et interconnectées illustrent les aspirations culturelles de l'écosystème D'leteren.

Politiques/actions. Le Code de Conduite de D'leteren, le WayWeWork, est l'ensemble des valeurs et des normes d'éthique de l'entreprise qui clarifie les comportements acceptables dans l'ensemble de l'entreprise. Il couvre tous les aspects liés à la manière dont nous faisons des affaires, à la prévention de la corruption et des pots-de-vin, ainsi qu'aux relations avec nos clients, fournisseurs et partenaires. Il comprend les déclarations de l'entreprise sur le respect des droits de l'homme et l'inclusion, ainsi que sur la protection des actifs de l'entreprise. Ces principes servent également de base aux politiques et procédures de l'entreprise.

Le Code de Conduite sert de ligne directrice que tous nos employés sont tenus de respecter, toutes marques et toutes entreprises confondues. Nous attendons également des tiers agissant au nom de nos entreprises qu'ils respectent les principes énoncés dans ce Code de Conduite.

Les violations de ce Code peuvent constituer une faute professionnelle et être sanctionnées conformément à la législation et la réglementation du travail en vigueur. Le responsable de la conformité, le responsable de l'audit interne, le département RH et un service externe de santé et de sécurité sont là pour apporter leur aide. Le système Alerte Intégrité de D'leteren (système de dénonciation) a également été mis en place afin de pouvoir contacter une partie externe mandatée pour traiter de telles alertes, dans la plus stricte confidentialité. Que l'alerte soit confirmée ou non, D'leteren veille dans chaque cas à la remise en question de ses procédures internes, si cela est nécessaire.

Le Code de Conduite ainsi que des informations sur le système Alerte Intégrité peuvent être consultés sur tous les sites web internes et externes de l'entreprise. Les principes essentiels du Code sont régulièrement rappelés et des formations obligatoires sont organisées. Les nouveaux employés sont informés de l'existence du Code de Conduite dès leur arrivée dans l'entreprise. De par leur fonction, les managers doivent montrer l'exemple.

Un Code de Conduite spécifique pour les fournisseurs a été publié en 2023 afin de les impliquer plus activement dans la réalisation des plus hauts niveaux de performance éthique, sociale et environnementale. Ce Code couvre les normes de travail, la protection de l'environnement, la prévention de la corruption et des pots-de-vin, les conflits d'intérêts,

la concurrence loyale et la protection des données personnelles. Lorsqu'ils concluent un contrat avec D'Ieteren, les fournisseurs s'engagent à former et à sensibiliser leurs équipes aux principes d'intégrité du Code, à prendre toutes les mesures raisonnables pour prévenir, détecter toute violation et y remédier, à notifier immédiatement à D'Ieteren tout risque ou violation identifié, à accepter des contrôles d'intégrité sur dossier ou sur place effectués par D'Ieteren et à informer leurs équipes du système Alerte Intégrité de D'Ieteren.

5.4.2. DROITS DE L'HOMME, TRAVAIL DES ENFANTS ET TRAVAIL FORCE

Notre approche. D'Ieteren accorde une grande attention au respect des droits de l'homme dans sa chaîne de valeur et, au travers de son Code de Conduite des fournisseurs, D'Ieteren souscrit à la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations unies.

Politiques/actions. D'Ieteren attend de ses fournisseurs qu'ils respectent les lois et les conventions collectives de travail. Les principes relatifs aux horaires de travail et au salaire minimum, à la santé et à la sécurité, à la liberté d'association et à la négociation collective, au travail forcé et au travail des enfants pour les travailleurs de la chaîne de valeur, que les fournisseurs et les sous-traitants sont tenus de respecter, sont énoncés dans le Code de Conduite des fournisseurs.

Le groupe Volkswagen, principal fournisseur de D'Ieteren, a intégré le thème des droits de l'homme et son importance pour la chaîne d'approvisionnement dans les processus et les politiques qui s'appliquent à tous ses fournisseurs. Le groupe Volkswagen respecte les directives et conventions internationales, notamment la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations unies, les normes fondamentales du travail de l'Organisation Internationale du Travail, les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, les Principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales et les principes du Pacte mondial des Nations unies. Toutes les informations sont disponibles dans Chapter SupplyChain engl (www.volkswagen-group.com/en/publications/corporate/supply-chain-and-human-rights-21452).pdf

Données de performance. Aucune allégation à l'encontre de D'Ieteren n'a été traitée par le Centre de Ressources sur les Entreprises et les Droits de l'Homme (BHRRC). D'Ieteren n'a été condamnée dans aucune affaire judiciaire concernant les droits de l'homme et aucune plainte n'a été déposée contre D'Ieteren par le Point de contact national de l'OCDE.

5.4.3. POTS-DE-VIN ET CORRUPTION

Notre approche. Comme indiqué dans son Code de Conduite et dans le Code de Conduite des fournisseurs (voir 5.4.1.), D'Ieteren fonde ses relations sur la confiance et sur une compréhension mutuelle selon laquelle toute forme de corruption est inacceptable dans ses activités commerciales.

Politiques/actions. L'entreprise a mis en place des procédures de lutte contre la corruption. Le Code de Conduite décrit ce qu'il convient de faire si l'on a connaissance d'une forme quelconque de corruption. Le mécanisme d'Alerte Intégrité de D'Ieteren permet également de signaler des cas de corruption et de pots-de-vin. Des communications internes sur le sujet sont organisées de manière régulière, ainsi que des formations pour les membres du personnel de D'Ieteren et des concessions. Les nouveaux employés sont systématiquement invités à suivre cette formation.

Performance data.

Conduite des affaires	2022	2023
Nombre de condamnations pour violation des lois anti-corruption et anti-pots-de-vin	0	0
Montant des amendes pour violation des lois anti-corruption et anti-pots-de-vin	0	0
Le nombre total d'incidents confirmés de corruption et de pots-de-vin	0	0
Nombre d'incidents confirmés au cours desquels des responsables de l'entreprise ont été congédiés	0	0
Nombre d'incidents confirmés liés à des contrats avec des partenaires commerciaux	0	0

5.4.4. CONCURRENCE LOYALE

Notre approche. D'Ieteren croit en la concurrence ouverte et veut réussir en adoptant un comportement éthique et en faisant preuve de la plus grande intégrité. Par conséquent, D'Ieteren ne conclut pas d'accords commerciaux qui faussent la concurrence, éliminent ou procurent des avantages concurrentiels.

Politiques/actions. D'Ieteren a mis en place des règles internes auxquelles chacun de ses employés doit se conformer. D'Ieteren a nommé deux conseillers juridiques spécialisés en droit de la concurrence, qui examinent en permanence les différents dossiers (juridiques) à la recherche d'éventuelles infractions au droit de la concurrence. D'Ieteren sensibilise ses employés à l'importance du respect de toutes les lois et réglementations applicables en matière de concurrence. Des formations spécifiques (Dawn Raid, murailles de Chine) ont été élaborées pour les départements concernés, les fonctions de gestion des risques et la direction, ainsi que des formations pratiques pour les employés concernés, chaque fois qu'ils sont confrontés à un aspect lié au droit de la concurrence.

Données de performance. D'Ieteren et sa direction (y compris la direction de ses filiales) n'ont pas été reconnus coupables de violation des lois sur la concurrence.

5.4.5. MARKETING RESPONSABLE

Notre approche. D'Ieteren et ses marques s'engagent en faveur d'une gestion durable, transparente et responsable. Cela s'applique aux communications internes et externes. Ses employés, clients, parties prenantes et le public ont droit à une communication respectueuse, intègre et sincère.

Politiques/actions. Toutes les publicités sont rédigées en concertation avec le département juridique qui suit et applique à la lettre les réglementations en vigueur. Les attentes de D'Ieteren à l'égard de ses partenaires commerciaux en matière de prestation de services de publicité et de communication pour D'Ieteren et ses marques sont précisées dans le Green Book (Livre vert) rédigé par le département juridique et mis à la disposition des départements marketing. Ce Green Book définit les règles de base, y compris celles relatives à la publicité mensongère, et est régulièrement mis à jour. En cas de nouvelles règles, le département juridique envoie des Flash News par e-mail aux différents départements marketing. Des formations sont également dispensées par le département juridique aux différents départements marketing. Des contrôles sur site sont organisés, par exemple lors d'un salon de l'automobile à Bruxelles, ainsi qu'un suivi des différents supports publicitaires, avec rectification si nécessaire. D'Ieteren coopère avec les autorités, même de manière proactive en cas d'ambiguïté.

5.4.6. FISCALITE

Notre approche. Dans le cadre de la gestion responsable de ses activités, D'Ieteren veille à se conformer aux règles applicables en Belgique, y compris celles visant à lutter contre l'évasion fiscale.

Politiques/actions. D'Ieteren applique une politique de gestion des risques fiscaux qui implique :

- la présence d'une équipe fiscale dûment formée, dotée d'un haut niveau d'expertise et au fait des dernières réformes fiscales ;
- des formations spécifiques sur les directives fiscales et les bonnes pratiques, ainsi que des formations obligatoires sur les règles de TVA pour le personnel de vente ;
- une étroite collaboration entre le département fiscal et les contrôleurs internes ainsi que les experts fiscaux externes pour des questions spécifiques.

Données de performance. Pour 2023, le montant payé par D'Ieteren Automotive et ses filiales au titre de leurs obligations fiscales s'est élevé à €63,2m, ce qui représente un taux d'imposition de 36%, par rapport au taux d'imposition belge moyen de 25%.

5.4.7. PROTECTION DES DONNEES (VIE PRIVEE)

Politiques/actions D'Ieteren a une politique très stricte en matière de gestion des données et de conformité (RGPD), tant pour ses employés que pour ses clients. Les données à caractère personnel sont exclusivement traitées conformément à la politique de confidentialité en vigueur, qui peut être consultée sur tous nos sites web. Un département dédié joue un rôle incontournable en interne pour tous les développements impliquant l'utilisation de données à caractère personnel. De plus, il s'agit d'un risque majeur pour l'entreprise en cas de non-respect de la réglementation.

Données de performance. Aucune violation de données n'a été identifiée en 2023.

5.4.8. PHILANTHROPIE

Notre approche. L'engagement communautaire est important pour D'Ieteren, car il permet à l'entreprise de rendre à la société ce qu'elle lui a donné et d'avoir un impact positif. D'Ieteren veut s'impliquer dans des projets caritatifs liés à ses activités, afin d'apporter une plus grande valeur ajoutée, et en impliquant ses employés.

Politiques/actions. Deux thèmes sont privilégiés dans la sélection des associations ou des projets caritatifs : la mobilité inclusive et l'inclusion socioprofessionnelle des personnes dans le besoin. Les employés de D'Ieteren sont encouragés à présenter les associations dans lesquelles ils sont impliqués. Des fonds sont ensuite collectés par le biais d'activités sportives, les employés pouvant convertir les kilomètres parcourus en euros.

Données de performance. Ces défis Give & Gain ont rassemblé près de 200 employés en 2023 et ont permis de collecter des fonds pour les projets de mobilité de La Ligue Braille, Sport2be, Androïd 34... Un soutien financier ou des produits tels qu'un vélo électrique ont également été offerts à des causes qui sont chères à nos employés, telles que Missing Children Europe, la Fondation Saint Luc, « Kom op tegen kanker », la Fondation contre le cancer...

6. Taxonomie européenne

La principale activité économique de D'Ieteren Automotive est la vente de véhicules à moteur, activité qui n'est actuellement pas incluse dans la taxonomie de l'UE. Dans sa description, la taxonomie ne comprend que l'achat, le financement, la location-financement, la location simple et l'exploitation de véhicules et a exclus la vente comme activité éligible. Même si cela a conduit à un faible pourcentage d'éligibilité pour le chiffre d'affaires de D'Ieteren, l'entreprise estime néanmoins qu'elle a un rôle important à jouer dans l'atténuation du changement climatique. Parce que D'Ieteren Automotive est le plus grand fournisseur de véhicules neufs en Belgique, son rôle est crucial dans la transition des véhicules à moteur fonctionnant aux combustibles fossiles vers les véhicules à moteur électrique. D'Ieteren Automotive joue également un rôle important dans l'offre d'une large gamme de services de mobilité alternative.

Suivant la FAQ publiée en février 2022*, la description de l'activité 3.3 « Fabrication, réparation, entretien, adaptation, réaffectation et mise à niveau de véhicules de transport, de matériel roulant et de navires à faible émission de carbone », s'étend à l'ensemble du matériel roulant et des navires, indépendamment de leur caractère à faible émission de carbone. Par conséquent, toutes les activités de réparation, d'entretien, de modernisation, de reconversion et d'amélioration de D'Ieteren (dans les périmètres Wonder et Retail) peuvent être considérées comme éligibles.

* Q9, FAQ (publié initialement en février 2022)
https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52022XC1006(01)&from=EN

L'analyse des quatre nouveaux objectifs environnementaux de la taxonomie n'a révélé aucune nouvelle éligibilité dans les activités de D'Ieteren Automotive. Cela conduit à la liste suivante d'activités de taxonomie des objectifs climatiques qui sont applicables aux activités de D'Ieteren :

N°	Activité économique de D'Ieteren	Activité de Taxonomie
1	Vente de bicyclettes et d'accessoires (Lucien)	6.4. Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique (CCM)
2	Location de vélos (Joule)	6.4. Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique (CCM)
3	Services de mobilité partagée (Poppy, Taxis Verts, CarAsap)	6.5. Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers (CCM)
4	Réparation mécanique et de carrosserie (WonderGroup, Retail)	3.3. Fabrication de technologies à faible teneur en carbone pour les transports (CCM)
5	Vente et installation de stations de recharge pour voitures électriques (EDI)	7.4 Installation, entretien et réparation des stations de recharge pour véhicules électriques dans les bâtiments (CCM)
6	Exploitation des stations de recharge pour voitures électriques, c'est-à-dire vente de KWh (EDI Network)	7.4 Installation, entretien et réparation des stations de recharge pour véhicules électriques dans les bâtiments
7	Vente et installation de panneaux photovoltaïques et de batteries stationnaires (Go-Solar)	7.6. Installation, entretien et réparation des technologies liées aux énergies renouvelables (CCM)
8	Mobility as a Service (Mbrella)	8.2 Solutions fondées sur des données pour réduire les émissions de GES (CCM)
9	Lab Box	8.2 Solutions fondées sur des données pour réduire les émissions de GES (CCM)

Parmi les activités éligibles, les services de réparation mécanique et de carrosserie dans les périmètres de Wonder et de Retail favorisent l'entretien et la longévité des véhicules. Les activités de D'Ieteren dans le domaine des énergies renouvelables, EDI et Go-Solar, jouent un rôle essentiel dans l'amélioration de la disponibilité des énergies propres pour la mobilité. En outre, les initiatives de covoiturage, telles que les services de taxi et les solutions de mobilité partagée comme Poppy, contribuent au verdissement des pratiques de mobilité. En outre, l'inclusion d'offres de vélos, comme dans le cas de Lucien, élargit le champ des options de transport durable, ce qui est conforme à l'engagement de l'UE de promouvoir des comportements respectueux de l'environnement.

Au total, le chiffre d'affaires éligible de cette année est resté stable, passant de 6,6% à 6,5% du chiffre d'affaires total, tandis que les dépenses opérationnelles éligibles sont passées de 19,2% à 24,1%.

Cette année, les dépenses d'investissement éligibles ont plus que doublé, passant de 35,2% à 78,1% du total des dépenses d'investissement. L'augmentation résulte principalement de la décision (grâce à une meilleure compréhension de la législation) d'inclure cette année dans les dépenses d'investissement éligibles, non seulement les dépenses d'investissement qui peuvent être directement associées aux ventes éligibles des activités du Groupe, mais aussi les dépenses d'investissement suivantes liées à l'achat de la production d'activités économiques éligibles à la taxonomie :

- l'acquisition et l'exercice de la propriété des bâtiments (c'est-à-dire l'éligibilité de tous les bâtiments, en tenant compte de la propriété juridique ou économique, y compris le droit d'utilisation découlant d'un bail d'un bâtiment (CCM 7.7) ;
- la rénovation des bâtiments (CCM 7.2) et ;
- l'achat, le financement, la location, le leasing et l'exploitation de tous les véhicules désignés comme appartenant à la catégorie M1, N1 ou L (véhicules à 2 et 3 roues et quadricycles) (CCM 6.5).

D'Ieteren n'a pas été en mesure de rassembler toutes les informations nécessaires pour évaluer son alignement. Le Groupe s'efforcera d'améliorer la collecte des données dans les années à venir. Par conséquent, pour cet exercice financier, D'Ieteren rendra compte d'un chiffre d'affaires, de dépenses d'investissement et de dépenses opérationnelles alignés à 0%.

Les chiffres repris dans les tableaux qui suivent englobent les transactions inter-sociétés entre les entités de D'Ieteren Group. Ces transactions intra-groupe sont éliminées dans le tableau consolidé (p.222).

Un glossaire des abréviations utilisées dans les tableaux est disponible à la page 222.

6.1. Chiffre d'affaires

Exercice financier 2023		*2023*		Critères de contribution substantielle						Critère DNSH (does not significantly harm - ne cause pas de préjudice important) (h)									
Activités économiques (1)	Code (a) (2)	Chiffre d' affaires (3)	Proportion de chiffre d' affaires, année N (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Proportion du chiffre d' affaires aligné sur la taxonomie (A.1.) ou éligible (A.2.), 2022 /1 (c)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité d' adaptation (20)
		€m	%	O ; N ; N/EL (b) (c)						O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	H	A
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Chiffre d'affaire des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		**0,0**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**								**0,0%**		
Dont les mesures d'habilitation		*0,0*	0,0%	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*								*0,0%*	*H*	
Dont les mesures de transition		*0,0*	0,0%	*%*													*0,0%*		*A*
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (g)																			
				EL ; N/EL (f)															
Fabrication de technologies à faible teneur en carbone pour les transports	**CCM 3.3**	206,2	3,9%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								4,4%		
Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	**CCM 6.4**	35,8	0,7%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,6%		
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	**CCM 6.5**	33,3	0,6%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,5%		
Installation, entretien et réparation des stations de recharge pour véhicules électriques dans les bâtiments	**CCM 7.4**	16,5	0,3%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,4%		
Installation, entretien et réparation des technologies liées aux énergies renouvelables	**CCM 7.6**	48,4	0,9%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,7%		
Solutions fondées sur des données pour réduire les émissions de GES	**CCM 8.2**	3,7	0,1%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,1%		
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (A.2)		**343,9**	**6,5%**	**6,5%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**								**6,6%**		
A. Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie (A1+A2)		**343,9**	**6,5%**	**6,5%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**								**6,6%**		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Chiffre d'affaires de la taxonomie - activités non éligibles		**4.952,9**	**93,5%**																
TOTAL		5.296,8	**100,0%**																

6.2. Dépenses d'investissement (CapEx)

Exercice financier 2023		2023		Critères de contribution substantielle						Critère DNSH (does not significantly harm - ne cause pas de préjudice important) (h)									
Activités économiques (1)	Code (a) (2)	Dépenses d' investissement (3)	Proportion des dépenses d' investissement, année N (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Proportion de la taxonomie alignée (A.1.) ou éligible (A.2.) Dépenses d' investissement, 2022 (18)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité d' adaptation (20)
		€ m	%	O ; N ; N/EL (b) (c)						O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	H	A
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Dépenses d'investissement des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		**0,0**	**0,0%**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0%**								**0,0%**		
Dont les mesures d'habilitation		*0,0*	*0,0%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*								*0,0%*	*H*	
Dont les mesures de transition		*0,0*	*0,0%*	*%*													*0,0%*		*A*
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (g)																			
						EL ; N/EL													
Fabrication de technologies à faible teneur en carbone pour les transports	**CCM 3.3**	9,7	6,9%	EL	N/E	N/E	N/E	N/E	N/EL								3,8%		
Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	**CCM 6.4**	10,0	7,1%	EL	N/E	N/E	N/E	N/E	N/EL								8,5%		
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	**CCM 6.5**	43,4	30,7%	EL	N/E	N/E	N/E	N/E	N/EL								17,9%		
Installation, entretien et réparation des stations de recharge pour véhicules électriques dans les bâtiments	**CCM 7.4**	0,9	0,6%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,6%		
Installation, entretien et réparation des technologies liées aux énergies renouvelables	**CCM 7.6**	1,0	0,7%	EL	N/E	N/E	N/E	N/E	N/EL								2,2%		
Solutions fondées sur des données pour réduire les émissions de GES	**CCM 8.2**	1,5	1,1%	EL	N/E	N/E	N/E	N/E	N/EL								2,2%		
Rénovation de bâtiments existants Achat de biens immobiliers et exercice de la propriété de ces biens immobiliers	**CCM 7.2-7.7**	44,0	31,1%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0%		
Dépenses d'investissement des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (A.2)		**110,5**	**78,1%**	**78,1 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0%**								**35,2%**		
A. Dépenses d'investissement des activités éligibles à la taxonomie (A1+A2)		**110,5**	**78,1%**	**78,1**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0%**								**35,2%**		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Dépenses d'investissement des activités non éligibles à la taxonomie		**31,0**	**21,9%**																
TOTAL		141,5	**100,0**																

6.3. Dépenses opérationnelles (OpEx)

Exercice financier 2023		*2023*		Critères de contribution substantielle						Critère DNSH (does not significantly harm - ne cause pas de préjudice important) (h)									
Activités économiques (1)	Code (a) (2)	Dépenses opérationnelles (3)	Proportion des dépenses opérationnelles, année N (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Proportion de la taxonomie alignée (A.1.) ou éligible (A.2.) Dépenses opérationnelles, 2022 (18)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité d' adaptation (20)
		€m	%	O ; N ; N/EL (b) (c)						O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	H	A
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Dépenses opérationnelles des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		**0,0**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**								**0,0%**		
Dont les mesures d'habilitation		*0,0*	*0,0%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*								*0,0%*	*H*	
Dont les mesures de transition		*0,0*	*0,0%*	*%*													*0,0%*		*A*
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (g)																			
							EL ; N/EL												
Fabrication de technologies à faible teneur en carbone pour les transports	**CCM 3.3**	2,1	4,4%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								5,6%		
Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	**CCM 6.4**	1,3	2,7%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								2,0%		
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	**CCM 6.5**	1,2	2,5%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,8%		
Installation, entretien et réparation des stations de recharge pour véhicules électriques dans les bâtiments	**CCM 7.4**	0,4	0,8%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								1,2%		
Installation, entretien et réparation des technologies liées aux énergies renouvelables	**CCM 7.6**	0,5	1,0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,3%		
Solutions fondées sur des données pour réduire les émissions de GES	**CCM 8.2**	6,1	12,7%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								9,3%		
Dépenses opérationnelles des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (A.2)		**11,6**	**24,1%**	**24,1%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**								**19,2%**		
A. Dépenses opérationnelles des activités éligibles à la taxonomie (A1+A2)		**11,6**	**24,1%**	**24,1%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**								**19,2%**		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Dépenses opérationnelles des activités non éligibles à la taxonomie		**36,5**	**75,9%**																
TOTAL		48,1	**100,0%**																

Parts Holding Europe (PHE)

1. Stratégie, modèle économique et création de valeur

1.1. Modèle économique

Le Groupe PHE est, depuis 60 ans, l'un des principaux distributeurs de pièces détachées pour véhicules légers et poids lourds sur le marché indépendant de l'après-vente (IAM) en Europe de l'Ouest.

L'activité principale du Groupe est la distribution de pièces détachées et d'équipements automobiles dans quatre secteurs d'activités par l'intermédiaire du marché IAM :

- Pièces destinées à l'entretien et à la réparation de véhicules légers,
- pièces de carrosserie pour la réparation de véhicules légers,
- pièces pour l'entretien et la réparation de poids lourds,
- équipements et outils pour les garages.

Le vaste réseau logistique de PHE, tant en France qu'à l'international, lui permet de livrer rapidement et efficacement un très grand assortiment de pièces.

Le Groupe est un acteur multicanal doté d'une chaîne d'approvisionnement et d'un système de distribution bien organisés, avec :

- Des centrales d'achat (CA), qui achètent auprès des fournisseurs des pièces détachées, des équipements et des outils, lesquels sont ensuite vendus à des filiales de distribution et à des distributeurs indépendants affiliés, ainsi qu'à des détaillants en ligne ;
- des plateformes logistiques (ACR, Cora, Bremstar, Logisteo, etc.) pour approvisionner les distributeurs locaux ;
- des sites de distribution en France, dans les pays du Benelux, en Italie et en Espagne, permettant de vendre aux garages une large gamme de pièces détachées pour véhicules légers et poids lourds ;
- un site d'e-commerce via sa filiale Oscaro pour les ventes B2C.

PHE a pour ambition de renforcer sa position de leader en intégrant toutes les activités de distribution indépendante de pièces détachées et en contribuant au dynamisme du secteur de la réparation des voitures et des poids lourds.

Effectifs par zone géographique	2023
France	6.230
Espagne	1.984
Italie	522
Belgique (DOYEN)	385
Pays-Bas (GEEVERS)	193
Total	**9.314**



1.2. Création de valeur

Les activités de PHE sont étroitement liées aux thématiques ESG. Tout d'abord, le Groupe est un acteur de l'économie circulaire : en permettant de réparer les voitures, il réduit le nombre de véhicules mis au rebut et aide à limiter l'utilisation de ressources naturelles pour la production de voitures neuves.

PHE joue également un rôle social, car il fournit des moyens de transport aux personnes qui ne peuvent pas se permettre d'acheter un véhicule neuf et contribue à améliorer la sécurité sur la route. Enfin, PHE est profondément ancré dans les territoires où il opère et participe de ce fait à l'emploi local et à la formation.

PHE est conscient que l'électrification du parc automobile représente un changement dans son environnement commercial, qu'il considère comme une opportunité. Même si les voitures électriques ne représenteront qu'une petite partie du parc automobile confié à PHE (c'est-à-dire les voitures de plus de 5 ans) au cours des 10 prochaines années et que la part des véhicules électriques à batterie ne devrait représenter qu'environ 4% du parc

automobile de PHE d'ici 2030, PHE bénéficiera de l'essor des véhicules hybrides qui utilisent des pièces liées au moteur à combustion, ce qui accroît la complexité globale des véhicules tout en favorisant des véhicules à combustion plus économes en carburant et moins polluants.

À plus long terme, ce sont des acteurs matures et importants comme PHE qui seront les mieux placés pour tirer parti de l'opportunité de l'électrification, car ils bénéficient d'une offre de produits étendue (600.000 références en B2B ; près d'un million de références en B2C) et d'un stock adéquat, d'une relation forte avec les garages et d'une marque de confiance offrant une assistance directe.

1.3. Stratégie de développement durable

Bien que PHE se préoccupe depuis longtemps des questions environnementales, sociales et de gouvernance, le Groupe ne dispose pas d'une véritable stratégie de développement durable intégrée. En 2023, PHE a démarré une analyse de double matérialité, conformément à la directive CSRD, avec l'aide d'un conseiller externe. Le résultat de cette évaluation aidera le Groupe à identifier les grandes lignes de sa nouvelle stratégie de développement durable intégrée.

2. Gouvernance ESG

Les considérations ESG ont été gérées et promues au plus haut niveau du Groupe PHE par le Comité Exécutif. En 2024, PHE a renforcé son organisation avec le recrutement d'un Directeur Environnement chargé de superviser la mise en œuvre de sa stratégie de développement durable, tout en apportant à l'entreprise l'expertise nécessaire pour structurer et développer son approche environnementale.

PHE bénéficie également de la gouvernance et de l'expérience de D'Ieteren Group en matière d'ESG pour concevoir et mettre en œuvre sa stratégie de développement durable.

3. Performance ESG

3.1. Environnement

La nouvelle approche environnementale de PHE a été lancée en 2024 avec l'arrivée du nouveau Directeur Environnement dont la mission est de définir et de coordonner l'approche environnementale. La stratégie s'appuiera sur les résultats de l'analyse de double matérialité, qui aidera à définir les principaux domaines d'attention.

Le taux d'émissions de CO_2 étant un KPI de D'Ieteren Group, un processus de mesure de l'empreinte carbone de PHE sera lancé en priorité par le Directeur Environnement, avec l'aide d'un partenaire externe. La mesure de l'empreinte carbone servira de point de départ à un processus visant à définir un objectif de réduction des émissions conformément aux Accords de Paris.

PHE a toutefois déjà déployé plusieurs initiatives pour réduire son empreinte environnementale, ce qui a permis une réduction significative de sa consommation d'énergie.

INITIATIVES ENVIRONNEMENTALES DANS LES ACTIVITÉS DE PHE

En termes de logistique, PHE agit à la fois en amont et en aval de sa chaîne de valeur. Grâce à son modèle d'approvisionnement flexible, PHE a pu optimiser et réduire le nombre de livraisons de ses fournisseurs sur ses sites.

Ses opérations logistiques en aval s'appuient sur un vaste réseau de plateformes logistiques et d'entrepôts, offrant une couverture géographique dense. Un certain nombre d'initiatives ont été mises en œuvre, notamment l'optimisation de la gestion de la flotte, l'introduction d'algorithmes pour la planification des itinéraires, l'utilisation de véhicules équipés de GPS et de véhicules électriques, le développement d'outils de suivi des chauffeurs et des formations.

PHE a également amélioré sa gestion énergétique en se basant sur les conclusions d'un audit énergétique. Les néons ont été remplacés par des lampes LED à faible consommation d'énergie, les systèmes de chauffage ont été changés et l'isolation de certains bâtiments de PHE a été améliorée, ce qui a contribué à réduire la consommation d'énergie de la société. En France par exemple, la filiale LV de PHE a réalisé des économies de 30% sur la consommation d'électricité et de 45% sur la consommation de gaz en 2023.

Enfin, PHE a pris des mesures pour réduire les déchets d'emballage. La societé a notamment investi dans des machines de découpe d'emballages sur mesure, ce qui évite le suremballage et offre une meilleure protection des produits. La plupart des déchets d'emballage sont triés et recyclés. La société a progressivement cessé d'utiliser de la mousse et a réduit sa consommation de papier bulle au profit du carton et du papier kraft.

INITIATIVES LIEES AU MODELE D'ENTREPRISE

Le Groupe promeut le label ECO ENTRETIEN® pour ses garages de marque. Ce label certifie un service d'entretien automobile écologique et innovant réalisé par des techniciens afin de limiter les émissions excessives des véhicules.

3.2. Aspects sociaux

Présent dans six pays européens (France, Espagne, Italie, Belgique, Luxembourg et Pays-Bas), PHE compte plus de 9.300 employés dans 79 entités et plusieurs centaines d'établissements. Cette constellation est le résultat d'une stratégie de croissance externe forte et rapide poursuivie par le Groupe ces dernières années et qui a vu son nombre d'entités et d'employés doubler.

Néanmoins, les entités du Groupe partagent toutes le même impératif d'excellence dans le service de proximité que leurs équipes fournissent chaque jour à leurs clients.

Dans ce contexte particulier de cultures très diverses et d'exigences communes, plutôt que d'encourager l'adoption de processus standardisés, la politique sociale de PHE vise avant tout à prendre en compte les spécificités de chaque entité et à les inscrire dans un cadre de valeurs fondamentales partagées : Exigence, Bienveillance, Engagement, Humilité et Sens de la communauté.

PHE accorde aussi une grande attention à ce que ses employés ont à dire. D'une part, les formations en management suivies systématiquement par tous les directeurs les sensibilisent particulièrement à cette responsabilité locale. D'autre part, des enquêtes régulières sont organisées, à l'aide de questionnaires anonymes (baromètre social, questionnaire d'engagement, entretien de départ) pour interroger tous les employés sur les thèmes de l'engagement, de la connaissance du Groupe, de l'environnement et des conditions de travail, des relations de travail, du développement de carrière et de l'expérience employé.

Ces valeurs, les résultats de ces enquêtes et la volonté du Groupe PHE de consolider l'engagement à long terme de ses employés guident sa politique sociale et se reflètent concrètement dans ses différentes initiatives sociales :

- le développement de la marque employeur, qui permet aujourd'hui à PHE de bénéficier d'une réputation attractive et d'attirer un nombre croissant de candidats, dans le but de promouvoir la diversité ;
- le déploiement d'une politique de mobilité interne en réponse aux souhaits des employés concernant leur développement de carrière au sein du Groupe ;
- une intensification significative des initiatives de formation pour développer les compétences des employés et les aider à s'adapter aux évolutions techniques et économiques, tout en contribuant à instaurer un esprit d'équipe ;
- une politique salariale dynamique qui combine des augmentations de salaire à la compétitivité de l'entreprise : d'une part, en adaptant les augmentations de salaire en fonction du climat économique général et de son impact sur le pouvoir d'achat et, d'autre part, grâce à des plans de participation aux bénéfices, en récompensant les contributions des employés sur la base de la performance collective ;
- continuer à améliorer l'environnement et les conditions de travail, en mettant l'accent sur la responsabilité et la sécurité au travail ;
- maintenir un dialogue social constructif afin de pouvoir négocier ou renouveler chaque année des conventions majeures avec les partenaires sociaux au profit des employés : salaires, pensions, égalité professionnelle, etc.

3.2.1 SATISFACTION ET ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS

Un questionnaire (baromètre social) est envoyé tous les deux ans aux employés français, belges, néerlandais et italiens du Groupe. Le taux de participation pour 2022 était de 62% (soit 4.253 répondants sur 6.850 employés interrogés). Ce résultat significatif témoigne de l'engagement des employés et de leur volonté de partager leur opinion. Ce baromètre permet à la direction du Groupe d'orienter les choix en matière sociale.

Les thèmes abordés étaient les suivants :

- Connaissance du Groupe et engagement des employés (note = 7,5/10)
- Environnement et conditions de travail (note = 7,7/10),
- Relations de travail et développement de carrière (note = 7,3/10).

Le prochain questionnaire est prévu pour 2024 et s'adressera à l'ensemble des employés du Groupe.

L'ancienneté moyenne au sein du Groupe est de 9 ans. Le taux de rotation en France était de 17% en 2023.

En 2023, PHE a réalisé pour la première fois une enquête sur l'engagement des employés, qui a été envoyée à 3 600 employés de l'entreprise de distribution de pièces automobiles.

La note globale d'engagement obtenue était de 9,0/10, la note moyenne suivante étant attribuée à chaque question :

- Je suis fier de travailler pour mon entreprise : 8,6/10
- Je connais l'utilité et l'impact de mon travail : 9,0/10
- Je m'engage à fournir le meilleur service possible, en particulier à nos clients : 9,4/10

PHE a été classé 7e « Meilleur employeur 2023 » en France dans la catégorie « Commerce de gros » (enquête menée par Capital auprès de plus de 2.000 entreprises).

Indicateurs de formation et de développement des compétences	2023
Le nombre moyen d'heures de formation par salarié et par sexe	**13,3 h**
Femme	12,6 h
Homme	13,5 h

Périmètre France.

3.2.2. SANTÉ ET SÉCURITÉ

PHE surveille de près les indicateurs clés de performance relatifs aux questions de santé et de sécurité sur ses sites industriels.

Une politique de prévention (risques d'accidents et troubles musculo-squelettiques) est en place et comprend des outils pour le levage de pièces lourdes, des chaînes automatisées pour éviter les travaux pénibles, un Manager de la prévention des risques, et une conformité ISO. Les employés reçoivent également une formation sur la sécurité au travail. Le Groupe s'est par exemple associé à une école de commerce française (EM Lyon) pour dispenser une formation sur la sécurité au travail.

De plus, plusieurs initiatives ont été mises en œuvre pour améliorer la qualité de vie au travail (éclairage, renouvellement des équipements, etc.).

Santé et sécurité	2023
Nombre de décès dus à des accidents du travail et à des problèmes de santé liés au travail	0
Nombre d'accidents du travail enregistrables	268
Nombre de cas de maladie professionnelle pouvant être déclarés	11

Nombre de jours perdus en raison d'accidents du travail et de décès dus à des accidents du travail, à des problèmes de santé liés au travail et à des décès dus à des problèmes de santé.	11.490

Périmètre France.

3.2.3. DIVERSITÉ ET INCLUSION

PHE promeut l'égalité et l'équité entre les employés. En 2023, les femmes représentaient 18% des employés du Groupe et occupaient 9% des postes de direction.

En général, PHE vise à améliorer les offres d'emploi (visuels et communication) afin d'attirer des candidats féminins. PHE dispose également d'un accord à l'échelle du Groupe sur l'égalité entre les hommes et les femmes, qui est mis en œuvre dans ses filiales. Cet accord couvre le recrutement (communication avec les écoles), la formation, la rémunération, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et le travail flexible.

PHE est arrivé en 12e position en France dans le cadre de l'enquête « Diversity Leader 2020 » (enquête menée par le Financial Times auprès de plus de 10.000 entreprises).

En matière d'insertion des personnes handicapées, le Groupe employait 185 travailleurs handicapés en 2023 en France.

Diversité	2023
Effectifs totaux dans les postes de direction	**66**
Nombre total d'hommes occupant des postes de direction	60
Nombre total de femmes occupant des postes de direction	6
Pourcentage d'employés de sexe masculin occupant des postes de direction	91%
Pourcentage de femmes occupant des postes de direction	9%
Répartition par âge	
Nombre total d'employés de moins de 30 ans	1.768
Effectifs totaux entre 30 et 50 ans	4.683
Nombre total d'employés de plus de 50 ans	2.863

Top management : Il s'agit des membres du Comité Exécutif et des directeurs des filiales, de la France et de l'Europe.

Écart de rémunération	2023
Écart de rémunération entre les hommes et les femmes	-1,8%
Ratio de rémunération	3,97

Écart de rémunération entre hommes et femmes : Salaires moyens des hommes comparés aux salaires moyens des femmes en France. Le salaire considéré comprend : le salaire brut, les primes et les incitations.
Ratio de rémunération : Calcul basé sur (10% de la rémunération annuelle la plus élevée / la rémunération annuelle moyenne) ; membres du COMEX exclus.

3.2.3. DONNÉES SOCIALES ADDITIONNELLES

Caractéristiques de la main-d'œuvre	2023
Nombre d'employés (effectifs)	**9.314**
Femme	1.659
Homme	7.655
Nombre d'employés permanents (effectifs)	**8.755**
Femme	1.542
Homme	7.213
Nombre d'intérimaires (effectifs)	**559**
Femme	109
Homme	450
Nombre d'employés à temps plein (effectifs)	**9.063**
Femme	1.545
Homme	7.518
Nombre d'employés à temps partiel (effectifs)	**251**
Femme	114
Homme	137

Caractéristiques de la main-d'œuvre	2023
Nombre d'employés (effectifs)	**9.314**
France	6.230
Espagne	1.984
Italie	522
Belgique(DOYEN)	385
Pays-Bas (GEEVERS)	193
Nombre d'employés permanents (effectifs)	**8.755**
France	5.806
Espagne	1.932
Italie	495
Belgique (DOYEN)	358
Pays-Bas (GEEVERS)	164
Nombre d'intérimaires (effectifs)	**559**
France	424
Espagne	52
Italie	27
Belgique (DOYEN)	27
Pays-Bas (GEEVERS)	29
Nombre d'employés à temps plein (effectifs)	**9.063**
France	6.129
Espagne	1.931
Italie	505
Belgique (DOYEN)	355
Pays-Bas (GEEVERS)	143

Nombre d'employés à temps partiel (effectifs)	251
France	101
Espagne	53
Italie	17
Belgique (DOYEN)	30
Pays- Bas (GEEVERS)	50

Les données sociales reflètent la situation en décembre 2023.

3.3 Gouvernance

3.3.1. ÉTHIQUE DES AFFAIRES

PHE a développé une « Charte éthique » qui a été mise en œuvre en 2018 et signée par tous les employés. Cette charte comprend des politiques relatives à la lutte contre la corruption, à la liberté d'expression, aux conflits d'intérêts, aux engagements environnementaux ainsi que des dispositions relatives à la santé et à la sécurité des employés. Un mécanisme d'alerte a également été mis en place. Le directeur de l'audit interne chez PHE est chargé, en plus de ses responsabilités d'audit interne, de superviser les procédures de contrôle interne en place et de déployer tous les processus liés à la conformité, aux réglementations et à la lutte contre la corruption.

3.3.2. APPROVISIONNEMENT DURABLE

Un Code de Conduite pour les fournisseurs est en vigueur dans le Groupe, ce qui contribue à maintenir des relations de qualité au sein de la chaîne d'approvisionnement. Les plateformes logistiques de PHE, Cora, Doyen, Geevers, sont certifiées ISO 9001. Le Groupe s'engage à obtenir et à renouveler les certifications de toutes ses plateformes logistiques et de ses garages de marque.

4. Taxonomie européenne

Après la publication de nouveaux actes délégués et en raison de l'évolution constante de la taxonomie, D'leteren Group a procédé à un examen entièrement actualisé de la portée des activités éligibles de PHE et a identifié des activités éligibles qui n'avaient pas été déclarées comme telles l'année dernière.

La principale activité économique de PHE, la distribution de pièces détachées automobiles, n'est actuellement pas incluse dans la taxonomie de l'UE. Toutefois, deux activités économiques plus modestes ont été identifiées comme éligibles : les services de réparation de camions et la remise à neuf d'injecteurs à la Plateforme technique nationale de Montajault. La première est éligible au titre de l'objectif d'atténuation du changement climatique, tandis que la seconde soutient l'objectif d'économie circulaire.

4.1. Services de réparation de camions

Suivant la définition de l'activité 3.3. de la taxonomie « Fabrication de technologies à faible teneur en carbone pour les transports, y compris la réparation et l'entretien de véhicules, de matériel roulant et de navires à faible teneur en carbone », et conformément à la FAQ* publiée en février 2022 :

« Les qualificatifs, tels que « à faible émission de carbone », qui sont appliqués à des véhicules ou des navires aux fins de la section 3.3 de l'annexe I de l'Acte délégué sur le climat (« Technologies de fabrication à faible intensité de carbone pour le transport ») sans être clairement définis, ne doivent être pris en considération que pour déterminer la conformité aux critères d'examen technique, et ne sont donc pas pertinents pour la publication d'informations en matière d'éligibilité. »

*Q9, FAQ (publié initialement en février 2022)
https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52022XC1006(01)&from=EN

Ces orientations supplémentaires étendent la description de l'activité 3.3 (« Fabrication, réparation, entretien, adaptation, réaffectation et mise à niveau de véhicules de transport, de matériel roulant et de navires à faible émission de carbone »), à l'ensemble du matériel roulant et des navires, indépendamment de leur caractère à faible émission de carbone. Avec son activité de réparation de camions, PHE opère dans la réparation et l'entretien de camions (catégorie N de véhicules dans la classification de l'UE).

4.2. Remise à neuf d'injecteurs

Suivant la définition de l'activité 5.4. de la taxonomie les « ventes de biens d'occasion » sont liées aux « ventes de biens d'occasion qui ont déjà été utilisés conformément à leur destination par un client (personne physique ou morale), possiblement après réparation, remise à neuf ou reconditionnement ». Les ventes d'injecteurs remis à neuf de PHE entrent dans la catégorie des ventes de produits remis à neuf. En outre, le produit fabriqué relève du code NACE C29 « Fabrication de véhicules automobiles, de remorques et de semi-remorques », qui est inclus dans la liste des codes NACE relatifs à la vente de biens d'occasion.

D'leteren Group, en collaboration avec PHE, continue de s'engager à améliorer ses rapports sur la taxonomie. Conformément à la publication des nouveaux actes délégués, à une compréhension plus approfondie de la législation et sur la base de l'analyse effectuée et décrite ci-dessus, ces deux activités éligibles ont donc été identifiées et rapportées cette année pour PHE.

Activités économiques - PHE	Activité de Taxonomie pertinente
Services de réparation de camions	3.3. Fabrication de technologies à faible teneur en carbone pour les transports (CCM)
Remise à neuf d'injecteur	5.4. Ventes de biens de seconde main (CE)

Au total, le chiffre d'affaires éligible pour 2023 représente 2,7% du chiffre d'affaires total de PHE. Ces 2,7% sont liés à la partie du chiffre d'affaires net dérivé des produits ou services, y compris les biens incorporels, associés aux activités économiques alignées sur la taxonomie (à savoir les activités 3.3 et 5.4).

Les dépenses d'investissement éligibles en 2023 représentent 50,5% des dépenses d'investissement totales. L'éligibilité provient principalement des investissements suivants liés à l'achat de produits issus d'activités économiques éligibles à la taxonomie :

- l'acquisition et l'exercice de la propriété des bâtiments (c'est-à-dire l'éligibilité de tous les bâtiments, en tenant compte de la propriété juridique ou économique, y compris le droit d'utilisation découlant d'un bail d'un bâtiment (CCM 7.7) ;
- la rénovation des bâtiments (CCM 7.2) et ;
- l'achat, le financement, la location, le leasing et l'exploitation de tous les véhicules désignés comme appartenant à la catégorie M1, N1 ou L (véhicules à 2 et 3 roues et quadricycles) (CCM 6.5).

Les dépenses OpEx s'élèvent à 4,1% et sont égales à la partie des dépenses opérationnelles incluses dans le dénominateur qui est directement liée aux actifs ou aux processus associés aux activités économiques éligibles à la taxonomie (à savoir les activités 3.3 et 5.4).

PHE n'a pas encore été en mesure de rassembler toutes les informations nécessaires pour évaluer son alignement, mais s'efforcera d'améliorer la disponibilité des données dans les années à venir.

Un bref glossaire des abréviations utilisées dans le tableau est disponible à la page 222.

4.3. Chiffre d'affaires

Exercice financier 2023		2023		Critères de contribution substantielle						Critère DNSH (does not significantly harm - ne cause pas de préjudice important) (h)									
Activités économiques (1)	Code (a) (2)	Chiffre d' affaires (3)	Proportion de chiffre d' affaires, 2023 (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Proportion de la taxonomie alignée (A.1.) ou éligible (A.2.)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité d' adaptation (20)
		€m	%	O ; N ; N/EL (b) (c)						O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	H	A
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Chiffre d'affaire des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		**0,0**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0%**								**0,0 %**		
Dont les mesures d'habilitation		*0,0*	*0,0%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*								*0,0%*	*H*	
Dont les mesures de transition		*0,0*	*0,0%*	*%*													*0,0%*		*A*
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (g)																			
Fabrication de technologies à faible teneur en carbone pour les transports	**CCM 3.3**	66,1	2,6%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0%		
Vente de biens d'occasion	**CE 5.4**	3,4	0,1%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0,0%		
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (A.2)		**69,5**	**2,7%**	**2,6%**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,1%**	**0,0%**								**0,0 %**		
A. Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie (A1+A2)		**69,5**	**2,7%**	**2,6%**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,1%**	**0,0%**								**0,0**		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Chiffre d'affaires de la taxonomie - activités non éligibles		**2.487,**	**97,3%**																
TOTAL		2.556,9	**100,0**																

4.4. Dépenses d'investissement

Exercice financier 2023		2023		Critères de contribution substantielle						Critère DNSH (does not significantly harm - ne cause pas de préjudice important) (h)								
Activités économiques (1)	Code (a) (2)	Dépenses d' investissement (3)	Proportion des dépenses d' investissement, année 2023 (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Proportion de la taxonomie alignée (A.1.) ou éligible (A.2.) Dépenses d' investissement, 2022 (18)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité d' adaptation (20)
		€ m	%	O ; N ; N/EL (b) (c)						O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	H	A
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Dépenses d'investissement des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		**0,0**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**								**0,0%**		*A*
Dont les mesures d'habilitation		*0,0*	*0,0%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*								*0,0%*	*H*	
Dont les mesures de transition		*0,0*	*0,0%*	*%*													*0,0%*		
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (g)																			
						EL ; N/E (f)													
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	**CCM 6.5**	14,9	13,5%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0%		
Rénovation de bâtiments existants Acquisition et propriété de bâtiments	**CCM 7.2 & 7.7**	39,9	36,2 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0%		
Installation, entretien et réparation d'équipements d'efficacité énergétique	**CCM 7.3**	0,8	0,7%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0%		
Dépenses d'investissement des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (A.2)		**55,6**	**50,5 %**	**50,5 %**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**								**0,0%**		
A. Dépenses d'investissement des activités éligibles à la taxonomie (A1+A2)		**55,6**	**50,5**	**50,5**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**								**0,0%**		
Dépenses d'investissement des activités non éligibles à la taxonomie		**54,5**	**49,5%**																
TOTAL		110,1	**100,0%**																

4.5. Dépenses opérationnelles

Exercice financier 2023		2023		Critères de contribution substantielle						Critère DNSH (does not significantly harm - ne cause pas de préjudice important) (h)									
Activités économiques (1)	Code (a) (2)	Dépenses opérationnelles (3)	Proportion des dépenses opérationnelles, année 2023 (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Proportion de la taxonomie alignée (A.1.) ou éligible (A.2.) Dépenses opérationnelles, 2022 (18)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité d' adaptation (20)
		€m	%	O ; N ; N/EL (b) (c)						O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	H	A
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Dépenses opérationnelles des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		**0,0**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**								**0,0%**		
Dont les mesures d'habilitation		*0,0*	*0,0%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*								*0,0%*	*H*	
Dont les mesures de transition		*0,0*	*0,0%*	*%*													*0,0%*		*A*
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (g)						*EL ; N/EL*													
Fabrication de technologies à faible teneur en carbone pour les transports	**CCM 3.3**	1,0	3,8%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0%		
Vente de biens d'occasion	**CE 5.4**	0,1	0,3%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0,0%		
Dépenses opérationnelles des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (A.2)		**1,1**	**4,1%**	**3,8%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,3%**	**0,0%**								**0,0%**		
A. Dépenses opérationnelles des activités éligibles à la taxonomie (A1+A2)		**1,1**	**4,1%**	**3,8%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,3%**	**0,0%**								**0,0%**		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Dépenses opérationnelles des activités non éligibles à la taxonomie		**25,2**	**95,9%**																
TOTAL		26,2	**100,0%**																

Moleskine

1. Stratégie, modèle économique et création de valeur

Moleskine est une marque mondiale, multicatégorie et multicanal, qui a pour objectif de donner libre cours au génie humain au travers de réalisations manuelles sur papier, afin de laisser s'exprimer la créativité et les connaissances en chaque individu et dans le monde entier.

L'entreprise entend favoriser la créativité avec des objets et des applications numériques, conçus pour stimuler la réflexion, la planification et la réalisation, ainsi qu'avec des services qui aident à concrétiser son potentiel créatif. Sa gamme de produits comprend des carnets, des agendas, des sacs, des outils d'écriture, des applications ainsi que des produits hybrides qui transposent les idées manuscrites dans un monde infini de possibilités numériques. L'écosystème Moleskine rassemble du contenu et des histoires, des individus et des partenaires, qui stimulent et nourrissent à la fois la créativité et l'expression personnelle. L'entreprise propose des plateformes ouvertes pour permettre la création, la communication et le partage d'idées.

Moleskine réunit une foule intergénérationnelle et interculturelle : les Esprits Créatifs – une « niche mondiale ». Il s'agit essentiellement d'étudiants, d'entrepreneurs, d'artistes et de designers. Mais plus largement, Moleskine est une marque qui s'adresse au grand public créatif, à tous ceux qui ont le potentiel de développer, de partager et d'être inspirés par des idées. Après l'analyse des caractéristiques sociodémographiques de la clientèle, des achats de produits par groupe d'âge et des habitudes d'achat par catégorie de produits, les groupes suivants ont été identifiés et étudiés en détail :

- **Les « MOLESKINERS » :** Ces amoureux de la marque sont les ambassadeurs de Moleskine.
- **Les ARTISTES :** Les produits Moleskine servent de support à leur créativité et leur expression individuelle.
- **Les TECHNICIENS :** Ils expérimentent de nouvelles façons d'écrire, en transposant du contenu sur papier dans des appareils numériques.
- **Les ÉTUDIANTS :** Les produits Moleskine ont pour eux une signification émotionnelle et aspirationnelle. Ce sont de jeunes clients au pouvoir d'achat encore relatif qui approchent la marque pour la première fois, mais qui veulent être accompagnés par les valeurs de la marque tout au long de leur trajet.
- **Les PROFESSIONNELS :** Moleskine est l'expression de leur style de vie professionnel, à la recherche d'élégance et de fonctionnalité.

De par sa finalité, Moleskine contribue, via ses produits, services et plateformes numériques, à promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie, ce qui est conforme à l'Objectif de développement durable, ODD 4 (Éducation de qualité). Moleskine accroît son impact grâce à son partenariat avec la Moleskine Foundation. Elle soutient les communautés créatives partout dans le monde en faisant don de produits qui ont été transformés en outils créatifs par les organisations bénéficiaires qui mettent en place des ateliers, des sessions de formation et des activités créatives au profit des communautés locales.

Moleskine contribue également à l'ODD 12 (Consommation et production responsables), l'objectif étant de garantir des modes de consommation et de production durables. Pour ce faire, l'entreprise développe des solutions respectueuses de l'environnement pour ses produits et ses emballages et met en œuvre des solutions durables pour la fin de vie de ses objets invendus.

Moleskine compte 373 employés et dispose d'un vaste réseau de partenaires. Le Groupe Moleskine dont le siège social est situé à Milan, Italie, comprend également, entre autres, Moleskine America Inc., Moleskine Asia Ltd et Moleskine Germany. Le Groupe conçoit et vend ses produits via une plateforme de distribution multicanal : magasins en gestion directe, distributeurs grossistes, plateforme d'e-commerce Moleskine et détaillants. La production est quant à elle confiée à des fournisseurs partenaires.

Effectifs par zone géographique	2023
EMEA	223
APAC	86
AMERICA	64

2. Stratégie de développement durable

2.1. Matérialité

Pour identifier les domaines dans lesquels Moleskine a le plus d'impact, l'entreprise a réalisé sa première analyse de matérialité en 2020. Un dialogue avec une sélection de parties prenantes et l'équipe de direction a été instauré sous la forme d'une enquête en ligne et d'entretiens. Cela a permis de recueillir des informations auprès des principales parties prenantes suivantes : Conseil d'Administration, employés, vendeurs, distributeurs grossistes, clients, partenaires logistiques et fournisseurs de produits finis.

Cette analyse a permis à la marque d'identifier et de hiérarchiser les aspects non financiers les plus critiques (ci-après « matériels ») de l'entreprise. Plus précisément, les thématiques matérielles suivantes ont été identifiées : produits respectueux de l'environnement, fournisseurs respectueux de l'environnement, actions sociales et éducation, développement des talents, bien-être et diversité des employés, gouvernance responsable et fournisseurs éthiques.

En 2023, Moleskine a commencé l'analyse de double matérialité (DMA) requise par la directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD). La phase d'analyse des écarts (dont l'objectif consiste à identifier les écarts entre les exigences de la CSRD et les données ESG, les politiques et les KPI de Moleskine) est toujours en cours. L'exercice DMA a été mené avec le soutien d'un conseiller externe qui a aidé l'entreprise à impliquer et à interroger les parties prenantes de la chaîne de valeur ; employés, membres du Comité Exécutif, vendeurs, distributeurs grossistes, clients, partenaires logistiques, fournisseurs de produits finis et la Moleskine Foundation.

Les impacts, risques et opportunités matériels identifiés à travers l'analyse ont été présentés au Comité Exécutif dans le but de garantir l'adéquation entre les stratégies futures de l'entreprise et les actions et initiatives en matière de développement durable. Pendant ce temps, Moleskine poursuit la mise en œuvre de sa Feuille de route de durabilité afin d'intégrer les résultats de la DMA.

2.2. Feuille de route de durabilité (créativité durable)

Le trajet de Moleskine vers le développement durable est ancré dans l'ADN de la marque. Dès le début, la responsabilité d'entreprise a été l'une des valeurs les plus importantes de la marque (la Moleskine Foundation a été créée en 2006, la certification FSC a été obtenue en 2008 et le Code d'éthique a été adopté en 2012).

Depuis 2020, Moleskine a décidé de renforcer l'importance du développement durable dans toute l'entreprise et a développé ses ambitions en la matière au travers d'une stratégie ESG, qui a été définie sur la base des thèmes matériels suivants :

- **ENVIRONNEMENT :** Construire une marque durable en réduisant l'empreinte carbone de la société et en proposant des solutions respectueuses de l'environnement pour ses produits emblématiques.
- **SOCIAL** : Apporter un changement sociétal positif en favorisant la pensée critique et la créativité tout en agissant comme une entreprise inclusive et comme une marque leader responsable.
- **GOUVERNANCE** : Mettre en place une gouvernance à long terme fondée sur la transparence, l'intégrité et le comportement éthique afin de nouer une relation solide et de confiance avec les parties prenantes et de préserver la réputation de la marque.

Moleskine s'engage à aller de l'avant en intégrant les principes ESG dans l'ensemble de sa chaîne de valeur, en traduisant sa stratégie de développement durable en actions concrètes et en résultats mesurables, et en explorant constamment des solutions durables et innovantes.

2.3. Gouvernance en matière de développement durable

Les piliers stratégiques du développement durable sont inclus dans les leviers pour la croissance du plan stratégique de Moleskine. Le rôle du Conseil d'Administration de Moleskine concernant les questions environnementales, sociales et de gouvernance est de fixer les priorités et de superviser leur progression. Moleskine a nommé en interne un responsable ESG au niveau international, qui supervise la coordination et la mesure des progrès de la stratégie de développement durable, avec le soutien d'une nouvelle personne qui a rejoint l'équipe ESG en 2023. Le responsable ESG veille à ce que chaque responsable Moleskine assume la responsabilité des questions matérielles dont il a le contrôle et mette en œuvre la stratégie de développement durable sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Des processus de reporting et de suivi périodiques sont mis en place lors des réunions du Comité Exécutif (qui se tiennent toutes les trois semaines avec le CEO et les cadres dirigeants du Groupe), au cours desquelles les indicateurs clés de performance (KPI) pertinents sont présentés par le responsable ESG au moyen du tableau de bord ESG. Des plans d'intéressement font partie de la rémunération variable annuelle du CEO, de l'équipe ESG et des personnes directement chargées de la mise en œuvre de la stratégie ESG (principalement Operations, Communication et HR).

2.4. Tableau de connectivité

Domaine ESG	Pilier stratégique	Risques/opportunités liés au développement durable	Impact sur la société	KPI	Ambition	Valeur en 2023	Politiques et plans d'action
E	Construire une marque durable en réduisant l'empreinte de l'entreprise, grâce à des solutions respectueuses de l'environnement pour ses produits emblématiques	Le passage à un modèle d'économie circulaire permettra à Moleskine d'améliorer sa gestion des ressources et de répondre aux demandes de ses clients.	Moleskine a un impact direct sur l'environnement, en partie à cause de la destruction des déchets générés par les produits invendables.	% de produits recyclés sur le stock invendable	40%	34% (292 tonnes)	3.1.1.
		La réduction de ses émissions permettra à Moleskine de réduire son impact environnemental et de répondre aux demandes de ses clients.	Moleskine a un impact direct sur le changement climatique, résultant des émissions de GES de ses propres activités (conception, distribution) et des activités de sa chaîne d'approvisionnement, sans oublier les émissions directes découlant de l'utilisation quotidienne des bureaux de Moleskine et de la mobilité de ses employés.	% de réduction de CO_2e (périmètres 1, 2) base de référence 2021	-42% sur les périmètres 1 et 2 d'ici 2030 et réduction des émissions du périmètre 3 d'ici 2030	42.6%	3.1.2.
S	Apporter un changement positif à la société en favorisant la pensée critique et la créativité, tout en agissant comme une entreprise inclusive et comme une marque leader responsable	Les efforts accomplis par Moleskine pour devenir un employeur de premier ordre renforceront le sentiment d'appartenance de ses employés.	En tant qu'employeur, Moleskine a un impact direct sur le bien-être de ses employés, non seulement en leur offrant un environnement de travail sain et sûr, mais en garantissant aussi l'égalité, la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail, en traitant les employés avec respect et en veillant à un comportement éthique dans les affaires.	Score d'engagement des employés	75%	71%	3.2.2.
				Score de satisfaction des employés	4 sur 5	3,8	
				Taux de participation		89%	
		Grâce à une approche adéquate en matière de gestion des talents, Moleskine pourra retenir ses employés et développer leur potentiel, garantissant ainsi une réserve de successeurs pour les postes clés.	Moleskine a un impact direct sur l'épanouissement professionnel de ses employés, ainsi que sur leur évolution et leur motivation.	% d'employés évalués	100% des employés des bureaux et des magasins en gestion directe évalués	100% des employés des bureaux évalués (ce qui représente 57% des employés)	
		La diversité et l'inclusion sur le lieu de travail stimulent la créativité et contribuent à l'innovation. Moleskine a un impact direct sur la confiance dans l'organisation, car un manque de diversité et d'inclusion peut entraîner des problèmes de communication et de méfiance.	Moleskine peut contribuer à rendre les lieux de travail plus diversifiés et inclusifs.	% du genre sous-représenté	Maintenir un équilibre de genre parmi le personnel	31% d'hommes	3.2.1.
		Proposer aux jeunes des outils éducatifs et des expériences non conventionnels qui stimulent la pensée critique et la créativité permettra à Moleskine d'avoir un impact social positif et de répondre aux demandes de ses clients.	Moleskine a un impact direct sur la société en raison de la responsabilité qui découle de sa propre mission de marque. Un manque d'engagement dans l'éducation indique un mépris de sa mission.	Nombre d'outils créatifs donnés (CT4SC)	30.000 articles	15.700 articles	
				Nombre d'organisations atteintes (CT4SC)	30 par an	20	

Domaine ESG	Pilier stratégique	Risques/opportunités liés au développement durable	Impact sur la société	KPI	Ambition	Valeur en 2023	Politiques et plans d'action
G	Mettre en place une gouvernance à long terme fondée sur la transparence, l'intégrité et le comportement éthique afin de nouer une relation solide et de confiance avec les parties prenantes et de préserver la réputation de la marque	Une gouvernance durable favorisera la loyauté des parties prenantes.	Moleskine a un impact direct sur la société à travers ses achats de biens et la sélection de ses fournisseurs. Un manque d'engagement envers l'approvisionnement durable pourrait avoir un impact négatif sur l'entreprise et favoriser des pratiques commerciales non responsables et non durables.	% d'achats auprès de fournisseurs* de biens certifiés SA8000	100%	98,3%	
				% d'achats auprès de fournisseurs* de biens certifiés ISO14000	100%	97,4%	3.3.1
				Certification FSC	Conserver la certification FSC	Audit FSC quinquennal réussi	
		Une gouvernance éthique favorisera la loyauté des parties prenantes.	Moleskine a un impact direct sur la société lorsqu'elle exerce ses activités commerciales. Un manque d'engagement envers l'éthique pourrait avoir un impact négatif sur l'entreprise et favoriser des pratiques commerciales non éthiques.	Nombre de manquements à l'éthique signalés	Conserver 0 en cas de manquements à l'éthique	0	3.3.2.

Les données surlignées en vert font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante réalisée par KPMG.

* Se réfère aux fournisseurs importants. Ces fournisseurs importantsi, ensemble, représentent plus de 90% de la valeur d'achat annuelle totale des produits Moleskine (mesurée par la valeur totale de la commande soumise en euros).

3. Performance ESG

3.1. Construire une marque durable

3.1.1. GESTION DES DECHETS ET ECONOMIE CIRCULAIRE

Depuis 2021, Moleskine s'engage à mesurer les déchets provenant de ses activités ou des produits invendables. Grâce à ses efforts de mesure des déchets, Moleskine a pu définir des lignes directrices pour éviter de générer des déchets. Prévenir-Transformer-Recycler sont les trois moteurs du projet d'élimination des déchets. Le chef de projet est le responsable ESG mondial, qui travaille en étroite collaboration avec : l'équipe Innovation, chargée de rechercher des solutions innovantes pour éviter de générer des déchets provenant de l'emballage des produits, les équipes opérationnelles locales, chargées de rechercher des partenaires et des solutions de recyclage, dans le respect des réglementations et des technologies locales, l'équipe de déstockage, chargée de la transformation des produits excédentaires.

Grâce à l'application de ces lignes directrices, Moleskine a identifié une série d'actions concrètes qui ont abouti aux résultats suivants. Parmi ces actions, il y a le remplacement du dépliant racontant l'histoire de Moleskine par un code QR imprimé sur les carnets/agendas (solution mise en œuvre pour 90% des produits achetés en 2023 contre 72% en 2022) et les solutions d'optimisation de l'emballage primaire (mises en œuvre pour 15% des produits achetés en 2022 et 48% des produits achetés en 2023). En 2023, grâce à ces initiatives de prévention des déchets, Moleskine a économisé environ 61 tonnes de déchets.

En plus de ces initiatives de prévention, en 2023, Moleskine a transformé près de 21.000 articles qui ont été donnés à des ONG. Moleskine a également identifié des solutions de recyclage pour 292 tonnes de produits invendables (34% du stock invendable au début de Décembre 2023) en leur donnant une seconde vie grâce à une approche d'économie circulaire. Les produits sont recyclés pour produire de nouveaux matériaux, puis transformés en nouveaux produits (de nouveaux produits en papier, par exemple). Le projet de recyclage « Redo Backpack » a été lancé pour la deuxième année : cette nouvelle collection de 500 « sacs qui transportent plus » est le résultat de prototypes et de produits Moleskine de second choix qui ont été recyclés en nouveaux sacs uniques grâce à la créativité d'une entreprise italienne et de ses travailleurs socialement défavorisés..

Dans le prolongement de cette initiative, l'entreprise a développé un nouveau projet de recyclage visant à récupérer les agendas de l'année précédente et à les transformer en sacs à provisions en papier qui seront vendus dans ses magasins. Ce projet pilote (1.000 sacs à provisions en papier) a été réalisé en partenariat avec « Made in Carcere », une organisation à but non lucratif avec laquelle Moleskine « parie sur un nouveau départ ».

Données relatives aux déchets	Unité	2021	2022	2023
Total des déchets non dangereux produits détournés de l'élimination	**Tonnes**	**21**	**81**	**299**
Total des déchets non dangereux produits qui passent de l'élimination à la préparation en vue de leur réutilisation	Tonnes	10	9	7
Total des déchets non dangereux produits détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	11	73	292

Les données surlignées en vert font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante réalisée par KPMG.

3.1.2. IMPACT SUR LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Moleskine s'engage à réduire son impact sur le changement climatique en réduisant les émissions de carbone issues de ses activités commerciales. Depuis 2019, Moleskine mesure chaque année les émissions générées par ses bureaux et ses magasins. En 2023, le plan de réduction des émissions défini conformément à l'Accord de Paris a été validé par l'Initiative SBT qui a repris Moleskine sur la liste des petites et moyennes entités prenant des mesures sur le changement climatique, publiée sur le site web de SBTi. L'objectif validé porte sur une réduction des émissions de 42% d'ici 2030 pour les périmètres 1 et 2, en partant d'une base de référence de 2021, ainsi que sur un engagement à mesurer et à réduire les émissions du périmètre 3.

Les principales trajectoires de réduction des émissions de carbone passent par l'énergie renouvelable pour les magasins directs, l'approvisionnement stratégique (identifier les fournisseurs de produits les plus proches du marché final), la logistique (optimisation des processus de distribution) et l'innovation de produit (rechercher des matériaux à plus faible intensité de carbone pour les produits, améliorer la recyclabilité des produits).

Moleskine continuera à mesurer ses émissions des périmètres 1 et 2, qui sont mesurées depuis 2019 et assurées depuis 2020. De plus, l'entreprise a commencé à mesurer ses émissions de périmètre 3 en 2021. En 2023, le processus de mesure et de calcul du périmètre 3 a été validé par un tiers indépendant.

KPI stratégique	Valeur 2022	Valeur 2023	Ambition 2030
% de réduction des émissions de CO_2 pour les scopes 1 et 2 d'ici 2030*	-29%	-43%	-42%

* D'une base de référence de 2021 – market based

Empreinte carbone	Rétrospectif				Jalons et années cibles	
	2021 (année de référence)	2022	2023	% 2023/2022	2030	Objectif de réduction
Émissions de GES de scope 1						
Émissions brutes de GES de scope 1 (tCO_2eq)	74	68	55	81,3%	43	42%
Émissions de GES de portée 2						
Émissions brutes de GES de scope 2 (tCO_2eq) liées à la localisation	332	313	272	87,0%	193	
Émissions brutes de GES de scope 2 basées sur le marché (tCO_2eq)	318	208	170	81,6%	-	
Émissions importantes de GES de portée 3						
Total des émissions brutes indirectes (Scope 3) de GES (tCO_2eq)	13.234	16.223	12.947	79,8%	Engagement à réduire le Scope 3	
1 Biens et services achetés	7.265	8.785	7.390	84,1%		
2 Biens d'équipement	371	411	233	56,7%		
3 Activités liées aux carburants et à l'énergie (non incluses dans les scopes 1 et 2)	98	78	68	86,6%		
4 Transport et distribution en amont	1.958	2.424	1.695	69,9%		
5 Déchets générés dans le cadre de l'exploitation	18	23	18	78,6%		
6 Voyages d'affaires	26	133	138	103,7%		
7 Déplacements domicile-travail des employés	197	167	105	62,7%		
12 Traitement en fin de vie des produits vendus	3.301	4.202	3.301	78,6%		
Émissions totales de GES						
Émissions totales de GES (en fonction de l'emplacement) (tCO_2eq)	**13.640**	**16.604**	**13.274**	**79,9%**	**-**	**-**
Émissions totales de GES (selon le marché) (tCO_2eq)	**13.626**	**16.499**	**13.172**	**79,8%**	**-**	**-**

Les données surlignées en vert font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante réalisée par KPMG.

Consommation et mix d'énergie	Unité	2023
(1) Consommation de combustible provenant du charbon et des produits dérivés du charbon	MWh	0
(2) Consommation de carburant provenant du pétrole brut et des produits pétroliers	MWh	206
(3) Consommation de carburant provenant du gaz naturel	MWh	26
(4) Consommation de carburant provenant d'autres sources fossiles	MWh	0
(5) Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources fossiles	MWh	473
(6) Consommation totale d'énergie fossile (calculée comme la somme des lignes 1 à 5)	**MWh**	704
Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie (%)	%	63,7%
(7) Consommation d'origine nucléaire	MWh	-
Part de la consommation d'origine nucléaire dans la consommation totale d'énergie (%)	%	-
(8) Consommation de combustibles pour les sources renouvelables, y compris la biomasse (comprenant également les déchets industriels et municipaux d'origine biologique, le biogaz, l'hydrogène renouvelable, etc.)	MWh	0
(9) Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources renouvelables	MWh	401
(10) La consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite	MWh	0
(11) Consommation totale d'énergie renouvelable (calculée comme la somme des lignes 8 à 10)	**MWh**	401
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie (%)	%	36,3%
Consommation totale d'énergie (calculée comme la somme des lignes 6, 7 et 11)	**MWh**	1.105

Intensité des émissions de GES par rapport au revenu net	2022	2023	%2023/2022
Émissions totales de GES (en fonction de l'emplacement) par revenu net ($tCO_2eq/€m$)	115,9	101,9	87,9%
Émissions totales de GES (selon le marché) par revenu net ($tCO_2eq/€m$)	115,1	101,1	87,8%

Intensité énergétique par chiffre d'affaires net	2022	2023	%2023/2022
Consommation totale d'énergie provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique par revenu net provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique (MWh/€m)	-	8,5	-

3.2. Apporter des changements positifs à la société

3.2.1. STIMULER LA CREATIVITE ET L'ESPRIT CRITIQUE

Au moyen de produits et de stratégies de marketing/communication

La société déploie des efforts considérables pour identifier les opportunités d'innovation dans tous les départements et catégories de produits, tout en cherchant des moyens d'améliorer les processus internes et de faire évoluer le modèle d'entreprise. En se basant sur un objectif d'entreprise bien ancré, une trajectoire d'évolution de la marque et des capacités techniques, les équipes explorent les besoins émergents des consommateurs et cherchent à déployer des solutions optimales qui stimulent la créativité et les connaissances et favorisent un changement social positif.

Dans cette perspective, de nombreux projets remarquables ont été réalisés en 2023 dans des domaines très variés allant de l'innovation de produit aux événements de marque. Après le succès des éditions précédentes, l'événement phare de Moleskine, Detour, a poursuivi son tour du monde avec deux autres événements réussis à Londres et à Arles. Conformément à son format d'origine, ces expositions ont présenté la collection d'œuvres d'art de la Moleskine Foundation, qui ont été données par des artistes de renommée internationale, l'objectif étant de soutenir sa mission de « Créativité pour le changement social ». L'événement a favorisé l'établissement de contacts avec les communautés créatives locales, tout en offrant une plateforme pour des discussions enrichissantes et une introspection sur des sujets tels que l'identité, la culture et la communauté au travers des programmes éducatifs non conventionnels de la Moleskine Foundation.

La trajectoire de l'entreprise met également l'accent sur l'innovation de produit, avec plusieurs initiatives importantes en cours, dont le partenariat REDO et le nouveau partenariat Made in Carcere qui sont basés sur une vision et des valeurs communes. REDO Upcycling met l'accent sur la créativité en tant que moteur essentiel du changement positif, en employant des travailleurs socialement défavorisés pour fabriquer à la main une gamme d'accessoires conçus de manière durable. Les employés REDO bénéficient d'un soutien dans leur développement professionnel et personnel, en acquérant des compétences basées sur la créativité et en développant des talents individuels. Conformément à l'éthique de REDO en matière de développement durable, Moleskine s'est associée à eux pour créer une collection limitée de sacs « Made in Italy » à partir de stocks de produits Moleskine récupérés. Chaque sac à provisions est minutieusement cousu à partir de sacs réutilisés qui retrouvent ainsi une nouvelle vie dans une série de designs uniques.

De même, Made in Carcere apporte un message d'espoir et de solidarité aux femmes détenues dans les prisons italiennes en les formant et en les employant à la production de sacs et d'accessoires à partir de matériaux recyclés. Grâce à l'acquisition de nouvelles compétences et à un salaire régulier, les femmes incarcérées ont la possibilité de reconstruire leur identité et de retrouver un sentiment de dignité et d'utilité.

Moleskine partage cette croyance en une seconde chance, tant pour les femmes marginalisées impliquées que pour les matériaux mis au rebut qu'elles transforment.

Conformément à la stratégie de l'entreprise visant à renforcer son programme de développement durable et sa communication tant avec les parties prenantes internes

qu'avec le public, une nouvelle étape a été franchie en 2022 avec l'ajout d'une section dédiée à ces questions sur le site web de l'entreprise. Dans ce nouveau chapitre, l'entreprise souligne la position solide et unique de la marque en matière de développement durable en mettant l'accent sur des processus et des procédures éthiques et transparents, sur son engagement à promouvoir une culture de travail saine, basée sur l'inclusion et la diversité, et sur sa mission unique consistant à tirer parti de la créativité en tant que moteur puissant de changement social positif. Le site web a été mis à jour en 2023 avec les principales réalisations de l'entreprise dans le domaine de l'ESG.

À travers nos actions sociales

Nourrir la créativité et encourager la pensée critique au sein des communautés est profondément ancré dans l'identité de Moleskine. En plus de se conformer aux valeurs fondamentales de l'entreprise, c'est aussi l'occasion de s'engager auprès d'individus créatifs et de tirer des enseignements de leurs expériences. Moleskine a entamé une collaboration avec la Moleskine Foundation en mettant à sa disposition son réseau, son personnel et ses infrastructures pour soutenir les initiatives de la fondation. L'entreprise s'est engagée à allouer une contribution annuelle substantielle, équivalente à 1% de l'EBITDA ou €0,5 million, selon le montant le plus élevé.

En collaboration avec la Moleskine Foundation, Moleskine a lancé un programme à long terme visant à soutenir les communautés créatives aux quatre coins de la planète. Cette initiative consiste à fournir des outils créatifs, tels que des carnets et des instruments d'écriture, tout en facilitant les connexions entre les organisations et en promouvant des activités locales. Connu sous le nom de Creative Tools for Social Change (CT4SC), ce programme est fondé sur la conviction que la créativité peut être un catalyseur de changement social positif et que l'expression manuscrite sur papier est le moyen le plus efficace pour donner libre cours au génie humain. En 2023, 28 ONG ont été sélectionnées dans le cadre du programme. La plupart d'entre elles (20) ont déjà reçu le don en 2023 (15.700 carnets), et certaines d'entre elles (8) recevront les dons en 2024 (17.500 articles). Au total, près de 33.000 carnets ont été transformés en outils créatifs au profit de ces mêmes organisations.

En plus de ces initiatives, Moleskine a identifié plusieurs organisations bénéficiaires à but social et humanitaire, visant à aider les enfants ou les jeunes adultes dans le besoin. Près de 5.300 carnets ont été donnés à ces organisations.

KPI stratégique	Valeur 2022	Valeur 2023	Ambition 2025
Nombre d'outils créatifs donnés (programme CT4SC)	25.700 articles	15.700 articles	30.000 articles par an
Nombre d'ONG atteintes (programme CT4SC)	27 ONG	20	30 ONG par an

3.2.2. PERFORMANCE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Satisfaction et engagement des employés

L'engagement et la satisfaction des employés, qui se traduisent par la rétention du personnel, sont essentiels à la réussite à long terme de l'entreprise. Conformément aux piliers de sa culture (Attention, Excellence, Passion, Ingéniosité), Moleskine souhaite créer une manière spécifique de travailler et encourage ses employés à mettre l'accent sur la réussite et l'efficacité et à agir selon une approche orientée résultats.

En 2023, Moleskine a mené pour la troisième fois une enquête auprès de ses employés, qui a été envoyée à l'ensemble du personnel dans le monde. Il s'agit d'un pilier de son approche axée sur les personnes qui soutient son objectif de devenir un lieu de travail de premier ordre à l'échelle mondiale. Les principaux objectifs de l'enquête sont les suivants :

- donner la parole aux employés
- mesurer et accroître la satisfaction et l'engagement des employés
- soutenir la croissance de l'organisation
- renforcer la culture du retour d'information.

Plus spécifiquement, le taux de satisfaction est mesuré à l'aide de questions clés auxquelles les employés répondent sur une échelle de Likert à 5 points.

Dans l'édition 2023, une mesure de l'engagement des employés est aussi venue s'ajouter à l'enquête. Au moyen de trois questions spécifiques, Moleskine mesure la fierté des employés et leur sentiment d'accomplissement au travail (traduit en pourcentage).

Pour développer l'enquête sur les employés de l'année passée et élaborer un plan d'action concret basé sur les résultats des années précédentes, Moleskine a lancé des plans d'action dans des domaines spécifiques mis en évidence par l'enquête. On retrouve parmi les réalisations de ces plans d'action des initiatives de formation (leadership), des activités de team building (événements au bureau) un feedback à 360° pour un groupe d'employés, une amélioration de la communication interne (annonces de l'organisation, recrutements, sharepoint RH, mise à jour régulière des organigrammes), des activités de promotion de la marque employeur, une politique de congés annuels plus flexible.

KPI stratégique	Valeur 2022	Valeur 2023	Ambition 2025
Score de satisfaction	3,7 sur une échelle de 1 à 5 (5 étant le taux de satisfaction le plus élevé)	3,8 sur une échelle de 1 à 5 (5 étant le taux de satisfaction le plus élevé)	4 sur 5
% d'engagement des employés	Pas d'application	71%	75%
Taux de participation	88%	89%	-

Les données surlignées en vert font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante réalisée par KPMG.
L'enquête a été envoyée à toutes les personnes travaillant dans l'entreprise au 31 décembre 2023 (représentant 210 employés des bureaux).
L'engagement a été calculé à partir des trois questions suivantes :
1) Je suis fier(ère) de travailler pour Moleskine.
2) Je suis inspiré(e) de travailler au-delà de ce qui est nécessaire pour nous aider à réussir
3) Mon travail me procure un sentiment d'accomplissement personnel

Les processus de gestion des talents et de développement professionnel impliquent chaque personne de l'organisation et ont été élaborés pour être entièrement intégrés dans le système de gestion des ressources humaines de Moleskine.

Depuis 2021, Moleskine a mis en place plusieurs actions et processus de développement pour soutenir les talents et le développement professionnel de ses employés :

- Évaluation : Les employés partagent leurs aspirations, leurs attitudes internationales et un plan de développement personnel au cours de réunions d'évaluation individuelles. Les responsables évaluent les membres de leur équipe (selon leur potentiel et leur performance dans le temps) et ils estiment le risque de départ. Le département des RH soutient ce processus d'évaluation. Le périmètre d'évaluation a été progressivement élargi aux responsables de magasin en plus des employés de l'entreprise.
- Feed-back à 360° : Un processus dans lequel les employés reçoivent un retour d'information confidentiel et anonyme de la part des personnes de leur environnement professionnel. Le résultat de ce processus est une évaluation des points forts et des points faibles de la personne ainsi que des domaines d'amélioration et de développement. Au fil des ans, le périmètre a été progressivement élargi : en 2021, il n'incluait que les personnes rapportant directement au CEO (niveau C), tandis qu'en 2023, il incluait aussi les personnes rapportant au niveau C (niveau C-1), ce qui témoigne de l'engagement de l'entreprise à inclure une population plus large.
- Formation : En 2023, en plus de la formation annuelle sur le retour d'information, le Comité Exécutif a bénéficié d'un suivi spécifique après la formation en leadership de 2022, avec la méthode Myers Briggs. Plusieurs formations techniques spécifiques ont aussi été dispensées en 2023 ainsi que des formations en langues des affaires à l'intention des employés de l'entreprise qui en ont fait la demande.

KPI stratégique	Valeur 2022	Valeur 2023	Ambition 2025
% du total des employés évalués	100% des employés des bureaux évalués (ce qui représente 52% des employés)	100% des employés des bureaux évalués (ce qui représente 57% des employés)	100% des employés des bureaux et des magasins en gestion directe évalués
Heures de formation	2,496	1,859	+10%
Nombre moyen d'heures de formation par ETP	8,06	8,66	5

Les données surlignées en vert font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante réalisée par KPMG.

Indicateurs de formation et de développement des compétences	2023
Pourcentage d'employés qui ont participé à des évaluations régulières de leur rendement et de leur carrière	**100%**
Femme	100%
Homme	100%

Rotation du personnel	2021	2022	2023
Nombre total de salariés ayant quitté l'entreprise	-	-	34
Taux de rotation du personnel au cours de la période de référence	-	-	16%
Champ d'application : Employés de bureau, à l'échelle mondiale, hors CDD			
Nombre total de salariés ayant quitté l'entreprise	162	147	147
Taux de rotation du personnel au cours de la période de référence.	44%	41%	40%
Champ d'application : Employés de bureaux et de magasins, dans le monde entier, y compris en CDD			

Le taux de rotation de 40% est principalement dû aux travailleurs saisonniers qui sont employés pour des périodes spécifiques, comme pendant la période de Noël, dans des magasins temporaires ou pour des missions de courte durée.

Diversité et inclusion

Moleskine encourage la diversité, rejette toute forme de discrimination et applique le même niveau de traitement à chaque employé, quels que soient sa religion, sa nationalité, son origine, son sexe ou ses croyances. Ce principe directeur fait partie intégrante du Code d'éthique de Moleskine, que chaque employé rejoignant le groupe signe pour reconnaissance et acceptation, et que chaque partie tierce ayant une relation commerciale avec le groupe est tenue d'accepter. Le Code d'éthique est publié sur le site web du Groupe.

Il est un fait établi que la diversité au sein de l'organisation bénéficie grandement à l'entreprise grâce au mélange de genres, de mentalités, de milieux culturels et professionnels. La diversité fait partie de l'ADN de la marque et l'entreprise s'engage à créer une culture de l'équité et de l'égalité dans toutes les zones géographiques et dans tous les rôles.

La philosophie de Moleskine se reflète dans son approche de recrutement basée sur le mérite. Des techniques d'embauche à l'aveugle, consistant à masquer les informations susceptibles d'entraîner des préjugés, telles que le niveau d'études ou l'adresse, sont utilisées pour éliminer le risque de partialité inconsciente de la part du recruteur. En outre, l'entreprise prend des mesures pour s'assurer que les offres d'emploi sont inclusives et attirent un éventail diversifié de candidats en employant un langage accueillant et attractif pour un large public.

En 2021, Moleskine a lancé le « Panel de la génération Z », qui est composé aujourd'hui de 18 jeunes talents qui incarnent le parcours de l'entreprise en matière de diversité et d'inclusion. Ce panel comprend des personnes du monde entier (Europe, Asie, Afrique et Amériques) qui reflètent l'internationalisation et la diversification du personnel de Moleskine. Les membres du Panel de la génération Z travaillent directement avec le CEO pour identifier les valeurs de marque qui sont pertinentes pour leur génération.

En 2023, Moleskine a engagé des étudiants de troisième cycle d'une université italienne dans le cadre d'un travail de terrain sur la diversité et l'inclusion afin d'identifier les domaines d'amélioration et définir des actions. La première action entreprise en 2023 a été la mise à jour de l'enquête sur l'engagement des employés avec une section dédiée à la diversité et à l'inclusion : Moleskine a demandé à ses employés d'expliquer la manière dont ils perçoivent la diversité et l'inclusion dans l'environnement de travail et de soumettre des

suggestions dans ce cadre. Les résultats seront analysés au début de l'année 2024 et présentés au Comité Exécutif.

Dans l'environnement de travail de Moleskine, 56% des personnes occupant des postes de direction sont des femmes et plus de quinze nationalités sont représentées parmi les employés de bureau.

KPI stratégique	Valeur 2022	Valeur 2023	Ambition 2025
% du sexe sous-représenté	31,9% d'hommes	31,1% d'hommes	Maintenir un équilibre de genre parmi le personnel

Nombre d'employés (effectifs) par sexe	2021	2022	2023
Homme	117	115	116
Femme	235	246	257
Total	352	361	373

Répartition par sexe au niveau de la haute direction	2021	2022	2023
Effectifs totaux dans les postes de direction	**50**	**51**	**61**
Nombre total d'hommes occupant des postes de direction	18	20	27
Nombre total de femmes occupant des postes de direction	32	31	34
Pourcentage d'employés de sexe masculin occupant des postes de direction	36%	39%	44%
Pourcentage de femmes occupant des postes de direction	64%	61%	56%

Définition du responsable utilisée par Moleskine en 2021-2022-2023 :
Un responsable est une personne qui gère une équipe d'un ou plusieurs employés.

3.2.3. DONNÉES SOCIALE ADDITIONELLES

Caractéristiques de la main-d'œuvre	2021	2022	2023
Nombre d'employés (effectifs)	**352**	**361**	**373**
Femme	235	246	257
Homme	117	115	116
Nombre d'employés permanents (effectifs)	**322**	**323**	**327**
Femme	214	218	218
Homme	108	105	109
Nombre d'intérimaires (effectifs)	**30**	**38**	**46**
Femme	21	28	39
Homme	9	10	7
Nombre d'employés à temps plein (effectifs)	**242**	**249**	**255**
Femme	152	158	160
Homme	90	91	95
Nombre d'employés à temps partiel (effectifs)	**110**	**112**	**118**
Femme	83	88	96
Homme	27	24	22

Santé et sécurité	2021	2022	2023
Le pourcentage de personnes dans son propre personnel qui sont couvertes par le système de gestion de la santé et de la sécurité de l'entrepreneur de pompes funèbres	-	-	77%
Le nombre de décès dus à des accidents du travail et à des problèmes de santé liés au travail	-	-	0
Le nombre d'accidents du travail enregistrables	1	1	0
Le taux d'accidents du travail enregistrables (taux de fréquence)	-	-	0
Le nombre de cas de maladie professionnelle pouvant être déclarés	-	-	0
Le taux de cas de maladie professionnelle enregistrable	-	-	0
Le nombre de jours perdus en raison d'accidents du travail et de décès dus à des accidents du travail, à des problèmes de santé liés au travail et à des décès dus à des problèmes de santé.	-	-	0

Dans la région EMEA, le système SSE est géré par l'entreprise. Aux États-Unis, le système SSE est géré par le propriétaire du bâtiment

3.3. Mise en place d'une approche de gouvernance à long terme couvrant la transparence, l'intégrité et le comportement éthique

3.3.1. CHAINE D'APPROVISIONNEMENT DURABLE

Les produits Moleskine proviennent entièrement de fournisseurs externes. Par conséquent, dès le début du processus de sélection des fournisseurs, Moleskine contrôle une série d'aspects environnementaux, sociaux et éthiques, répertoriés dans les Directives en matière de responsabilité d'entreprise qui ont été adoptées en 2020. Le département de la chaîne d'approvisionnement est chargé d'appliquer ces directives, à la fois dans la sélection des nouveaux fournisseurs et dans le suivi continu du respect des directives par les fournisseurs. L'objectif de Moleskine est d'accroître la conformité des fournisseurs et d'obtenir des preuves de l'engagement de chacun d'entre eux en ce qui concerne les thématiques environnementales, éthiques et sociales décrites dans les directives.

En 2023, Moleskine poursuit ses efforts pour étendre le nombre de fournisseurs qui, conformément aux Directives en matière de responsabilité d'entreprise :

- ont accepté d'adhérer au Code d'éthique de l'entreprise qui comprend les normes légales et éthiques à appliquer par Moleskine et ses fournisseurs,
- possèdent une certification SA8000 valide (ou équivalente), la norme internationale en matière de responsabilité sociale, qui couvre, entre autres aspects, les conditions de travail, les travailleurs mineurs et le travail forcé,
- sont membres de SEDEX (ou ont accepté de le devenir), l'une des plus grandes organisations de commerce éthique au monde qui travaille avec les entreprises pour améliorer les conditions de travail dans les chaînes d'approvisionnement mondiales,
- ont accepté les conditions générales d'approvisionnement.

En 2023, 98,3% des achats ont été effectués auprès de fournisseurs importants certifiés SA8000 et 97,4% auprès de fournisseurs importants possédant une certification environnementale (ISO14001) (ou équivalent comme les membres d'audit SMETA). En 2023, un nouveau fournisseur stratégique de produits a été ajouté à la liste des fournisseurs de l'entreprise : ce fournisseur a accepté de lancer un plan d'action pour se conformer aux directives en matière de responsabilité d'entreprise de Moleskine.

La certification FSC est l'un des piliers des directives en matière de responsabilité d'entreprise : l'entreprise s'engage à acheter du papier provenant de forêts gérées de manière responsable, lesquelles représentent une partie précieuse de notre planète et de nos vies. La vie sur Terre dépend de la prospérité des forêts, qui abritent la plupart des espèces animales et végétales terrestres. C'est pourquoi Moleskine s'engage pleinement dans leur gestion responsable en nourrissant, restaurant et protégeant les forêts, leur écosystème et leurs communautés depuis 2008.

En 2023, Moleskine a obtenu le renouvellement de la certification de 5 ans ainsi que sa certification « Chaîne de contrôle » FSC jusqu'en 2028 (au cours de cette période, des audits de surveillance annuels seront effectués par l'auditeur externe).

Strategic KPI	2022 Value	2023 Value	Ambition 2025
% of SA8000 fournisseurs certifiés*	100%	98,3%	100%
% of ISO 14000 fournisseurs certifiés*	100%	97,4%	100%
FSC certification	Validation annuelle réussite	Certification sur 5 ans	Garder la certification FSC

Les données surlignées en vert font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante réalisée par KPMG.
* Se réfère aux fournisseurs importants. Fournisseurs significatifs de biens qui, ensemble, représentent plus de 90 % de la valeur d'achat annuelle totale des produits Moleskine (mesurée par la valeur totale de la commande soumise en euros)

3.3.2. ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET GOUVERNANCE

L'ambition de Moleskine est que chaque employé, à tous les niveaux de l'organisation, se conforme au Code d'éthique et exerce ses activités conformément aux valeurs et comportements prônés par ce Code. Lorsqu'un employé rejoint l'entreprise, il est invité à signer le Code d'éthique pour confirmer en avoir pris connaissance et en accepter le contenu. Le Code d'éthique a été adopté en 2012 par le Conseil d'Administration et est régulièrement mis à jour (dernière mise à jour en 2019).

Depuis 2013, Moleskine applique également le décret législatif italien n° 231/2001 en adoptant un modèle organisationnel et de contrôle (le Modèle) dont le but est de prévenir la corruption des autorités publiques et des entités privées. Selon ce décret, un organe de surveillance supervise l'efficacité du modèle (lors de réunions périodiques avec des représentants de l'entreprise) et est informé de toute violation du Modèle par le biais d'une adresse e-mail dédiée qui est consultée en permanence par l'organe de surveillance et par le département d'audit interne (organismodivigilanza@moleskine.com). Conformément à la décision du Conseil d'Administration de Moleskine, le Modèle sera mis à jour en 2024 pour se conformer au nouveau cadre légal applicable.
En 2023, près de 100 employés ont reçu une formation sur le contenu du Modèle par l'organe de surveillance.
L'organe de surveillance rend formellement compte au Conseil d'Administration une fois par an. Aucun cas de corruption et aucune violation du Code d'éthique n'ont été signalés par l'organe de surveillance en 2023.
De plus, afin de promouvoir une culture d'entreprise fondée sur l'honnêteté et la transparence, ainsi qu'un système de gouvernance solide, Moleskine reconnaît la nécessité d'une procédure permettant de signaler tout comportement allant à l'encontre des politiques et réglementations de l'entreprise. Une nouvelle politique de dénonciation et une plateforme dédiée ont été publiées en 2023, dans le but de garantir et de protéger la confidentialité et l'anonymat des signalements et des lanceurs d'alerte. La plateforme et la politique sont disponibles sur une page dédiée du site web de la société. Aucune infraction suspectée ou alléguée n'a été enregistrée en 2023.

Une bonne gouvernance s'obtient également par une cybersécurité optimale. Moleskine met en œuvre les meilleures pratiques pour protéger ses systèmes critiques et ses informations sensibles contre toute attaque numérique. En 2023, l'entreprise a réalisé une nouvelle analyse de maturité en matière de cybersécurité et, sur la base de ses résultats, a élaboré un plan d'amélioration (feuille de route) approuvé par le Comité d'Audit. En 2023, la société a mis en œuvre une série d'actions proposées dans la feuille de route, telles que la troisième campagne sur l'hameçonnage et la formation sur les cyber-risques. Le Comité d'Audit suit de près les progrès et les résultats du programme. La conformité au RGPD est garantie par l'équipe juridique qui est chargée de mettre en œuvre les exigences du RGPD sous la supervision du DPO qui rend compte au Comité d'Audit une fois par an.

KPI stratégique	Valeur 2022	Valeur 2023	Ambition 2025
Nombre de manquements à l'éthique signalés	0	0	Maintenir à zéro le nombre de manquements à l'éthique signalés

4. Taxonomie européenne

L'activité de conception et de distribution d'accessoires d'écriture et de lecture de Moleskine ne fait actuellement pas partie des activités économiques éligibles à la taxonomie européenne. Il convient de noter que cela ne signifie pas nécessairement que l'activité n'est pas respectueuse de l'environnement. Elle indique plutôt que l'activité ne peut pas contribuer de manière significative à l'un des six objectifs environnementaux décrits dans la taxonomie, qui donne la priorité aux secteurs ayant un impact environnemental élevé. En outre, la taxonomie de l'UE est un cadre dynamique susceptible d'évoluer. D'Ieteren Group surveille en permanence ses développements et les implications potentielles pour Moleskine.

Après avoir acquis une compréhension plus approfondie de la taxonomie, nous avons incorporé dans les dépenses d'investissement éligibles (Capex) de 2023, les Capex suivants liés à l'achat de la production d'activités économiques éligibles à la taxonomie :

- l'acquisition et l'exercice de la propriété des bâtiments (c'est-à-dire l'éligibilité de tous les bâtiments, en tenant compte de la propriété juridique ou économique, y compris le droit d'utilisation découlant d'un bail d'un bâtiment (CCM 7.7) ;
- la rénovation des bâtiments (CCM 7.2) ; et
- l'achat, le financement, la location, le leasing et l'exploitation de tous les véhicules désignés comme appartenant à la catégorie M1, N1 ou L (véhicules à 2 et 3 roues et quadricycles) (CCM 6.5).

Toutefois, la collecte de données pour l'alignement tout au long de la chaîne de valeur reste un défi. Par conséquent, le rapport de cette année indique un alignement nul. Néanmoins, à mesure que la divulgation s'améliore tout au long de la chaîne de valeur et que des informations plus détaillées deviennent disponibles, ce processus devrait devenir plus facile à gérer.

En 2023, les activités de Moleskine éligibles à la taxonomie représentent 0,0% du chiffre d'affaires, 36,6% des dépenses d'investissement et 0,0% des dépenses d'exploitation, comme le montrent les tableaux ci-dessous.

4.1. Chiffre d'affaires

Exercice financier 2023		*2023*		Critères de contribution substantielle						Critère DNSH (does not significantly harm - ne cause pas de préjudice important) (h)									
Activités économiques (1)	Code (a) (2)	Chiffre d' affaires (3)	Proportion de chiffre d' affaires, année 2023 (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Proportion du chiffre d' affaires aligné sur la taxonomie (A.1.) ou éligible (A.2.), année N-1 (18)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité d' adaptation (20)
		€m	%	O ; N ; N/EL (b) (c)						O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	H	A
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Chiffre d'affaire des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)	**0,0**	**0,0%**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**									**0,0 %**		
Dont les mesures d'habilitation			*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*								*%*	*H*	
Dont les mesures de transition			*%*	*%*													*%*		*A*
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (g)																			
				EL ; N/EL (f)															
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (A.2)	**0,0**	**0,0%**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**									**0,0 %**		
A. Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie (A1+A2)	**0,0**	**0,0%**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**									**0,0 %**		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Chiffre d'affaires de la taxonomie - activités non éligibles	**130,3**	**100,0 %**																	
TOTAL	130,3	**100,0 %**																	

4.2. Dépenses d'investissement

Exercice financier 2023		*2023*		Critères de contribution substantielle						Critère DNSH (does not significantly harm - ne cause pas de préjudice important) (h)									
Activités économiques (1)	Code (a) (2)	Dépenses d' investissement (3)	Proportion des dépenses d' investissement, année 2023 (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Proportion de la taxonomie alignée (A.1.) ou éligible (A.2.) Dépenses d' investissement, année N-1 (18)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité d' adaptation (20)
		€m	%	O ; N ; N/EL (b) (c)						O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	H	A
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Dépenses d'investissement des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		**0,0**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**								**0,0%**		
Dont les mesures d'habilitation			*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*								*%*	*H*	
Dont les mesures de transition			*%*	*%*													*%*		*A*
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (g)																			
				EL ; N/EL *(f)*															
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	**CCM 6.5**	0,1	0,9%	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0		
Rénovation de bâtiments existants Achat de biens immobiliers et exercice de la propriété de ces biens immobiliers	**CCM 7.2** **CCM 7.7**	2,1	35,7%	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0		
Dépenses d'investissement des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (A.2)		**2,1**	**36,6%**	**36,6%**	**36,6%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**								**0,0%**		
A. Dépenses d'investissement des activités éligibles à la taxonomie (A1+A2)		**2,1**	**36,6%**	**36,6%**	**36,6%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**								**0,0%**		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Dépenses d'investissement des activités non éligibles à la taxonomie		**3,7**	**63,4%**																
TOTAL		5,8	**100,0%**																

4.3. Dépenses opérationnelles

Exercice financier 2023		*2023*		Critères de contribution substantielle						Critère DNSH (does not significantly harm - ne cause pas de préjudice important) (h)									
Activités économiques (1)	Code (a) (2)	Dépenses opérationnelles (3)	Proportion des dépenses opérationnelles, année 2023 (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Proportion de la taxonomie alignée (A.1.) ou éligible (A.2.) Dépenses opérationnelles, année N-1 (18)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité d' adaptation (20)
		€m	%	O ; N ; N/EL (b) (c)						O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	H	A
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Dépenses opérationnelles des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		0,0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%								0,0%		
Dont les mesures d'habilitation			%	%	%	%	%	%	%								%	H	
Dont les mesures de transition			%	%													%		A
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (g)																			
						EL ; N/E *(f)*													
Dépenses opérationnelles des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (A.2)		0,0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%								0,0%		
A. Dépenses opérationnelles des activités éligibles à la taxonomie (A1+A2)		0,0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%								0,0%		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Dépenses opérationnelles des activités non éligibles à la taxonomie		2,7	100,0%																
TOTAL		2,7	100,0%																

TVH

1. Business model et création de valeur

1.1. Stratégie, modèle économique et création de valeur

TVH, leader mondial indépendant de la distribution de pièces détachées, contribue à prolonger la durée de vie des machines, à les maintenir opérationnelles et à éviter qu'elles ne soient inutilement mises au rebut ou remplacées. TVH, dont l'activité de base initiale était la manutention de matériaux, est devenue un acteur mondial actif sur plusieurs marchés de l'équipement : manutention de matériaux, construction, agriculture et industrie. Cette organisation centrée sur le client n'a cessé de renforcer sa présence pour améliorer sa réactivité et sa capacité de service à la clientèle, passant d'un seul site belge en 1969 à plus de 90 succursales dans 28 pays à l'heure actuelle. Grâce au dévouement envers sa clientèle, TVH compte des clients dans plus de 180 pays dans monde et a atteint des niveaux de qualité de service exceptionnels avec près de 95% des commandes expédiées le jour même.

La chaîne de valeur de TVH commence en amont avec l'extraction des matériaux pour la fabrication des pièces. La production des pièces est assurée principalement par des fournisseurs en amont, mais aussi en interne, et via des activités de réparation et de reconditionnement en interne.

La distribution des pièces passe par plusieurs étapes. Pour le transport entrant et sortant, TVH fait appel à des sociétés de transport de fret externes. Les pièces arrivent chez TVH, où elles sont manipulées, stockées et vendues. TVH utilise plusieurs canaux de distribution pour livrer les pièces aux clients. Les pièces sont ensuite utilisées dans une grande variété de machines. Dès que la pièce est usée ou cassée, elle est mise au rebut, recyclée ou renvoyée chez TVH pour être reconditionnée.

Effectifs par zone géographique	2022	2023
Total	**4.944**	**5.198**
Amériques	1.285	1.415
Asie-Pacifique	445	468
EMEA	3.164	3.315

En raison d'un changement dans le système RH, la collecte de données sociales se concentre sur l'année 2023. Ce rapport reflète les informations disponibles au 24 janvier 2024.

1.2. Création de valeur

En tant que leader mondial indépendant dans la distribution de pièces détachées pour la manutention, la construction, les équipements agricoles et industriels, TVH a pour mission claire de fournir des produits et des services en temps opportun afin de maintenir les équipements de ses clients opérationnels et leur permettre de continuer à avancer et de grandir.

Le développement durable est un moteur essentiel de la création de valeur de TVH, car la société maintient les machines opérationnelles, prolonge leur durée de vie et évite qu'elles soient inutilement mises au rebut ou remplacées. Cet objectif unit les employés, les clients et les actionnaires de l'entreprise et génère un impact positif qui profite aux personnes et à l'environnement naturel tout en garantissant ses résultats financiers. Le développement durable est considéré comme un thème transdisciplinaire à travers lequel TVH se concentre sur la création de valeur pour ses quatre parties prenantes :

- Pour les clients : en faisant de la satisfaction des clients un élément intrinsèque de l'ADN de TVH grâce à la fourniture de services et de pièces de haute qualité conduisant à un engagement et une satisfaction accrus,
- Pour les employés : en les aidant à se développer au mieux de leurs capacités et en investissant dans les compétences fonctionnelles et techniques ainsi que dans leur évolution personnelle et leur bien-être,
- Pour les partenaires et les fournisseurs : en travaillant ensemble pour garantir de bonnes conditions de travail et une bonne conduite des affaires, et réduire l'impact environnemental,
- Pour la société : en maintenant les machines en fonctionnement, en prolongeant le cycle de vie des actifs tout en contribuant à favoriser une économie circulaire et en évitant les déchets supplémentaires.

2. Stratégie de développement durable

2.1. Matérialité

En 2021 et 2022, TVH a réalisé une analyse de matérialité avec l'aide d'un partenaire externe. Un dialogue avec les membres de l'équipe de Direction et du Conseil d'Administration de TVH a été mis en place et mené sous forme d'entretiens. Parallèlement, une enquête en ligne a été envoyée à un nombre important d'employés, de clients et de fournisseurs.

L'analyse de matérialité a mis en évidence les aspects non financiers les plus critiques (ci-après « matériels ») de l'entreprise. Sur cette base, TVH a identifié et classé par ordre de priorité les thèmes matériels suivants :

- maintenir des normes élevées en matière d'éthique des affaires,
- offrir un lieu où il fait bon travailler,
- préserver la santé et la sécurité,
- réduire les déchets et la pollution,
- éviter les déchets dangereux,
- assurer la qualité au travail et promouvoir l'utilisation d'énergies vertes.

En parallèle à l'enquête, l'empreinte carbone, l'engagement des employés et la satisfaction des clients ont été ajoutés à l'analyse de matérialité de TVH, car ces KPI faisaient partie des priorités de D'leteren Group.

Sur la base des principaux aspects non financiers identifiés, huit ODD ont été sélectionnés et regroupés en trois grands objectifs :

- Opérer de manière écologique et efficace (ODD 7, 9 et 12) : en plus d'apporter une contribution positive avec ses activités principales, qui encouragent une consommation et une production responsables, TVH s'engage à augmenter son utilisation d'énergies renouvelables sur ses propres sites.
- Être un excellent employeur (ODD 3, 4, 8 et 10) : TVH soutient et promeut la création d'un lieu de travail agréable et inclusif, garantissant l'égalité, la santé et le bien-être des employés, ainsi qu'une formation de qualité.
- Agir avec intégrité et dans le respect des valeurs éthiques (ODD 16) : exercer ses activités avec intégrité et dans le respect de solides valeurs éthiques est la clé du mode de fonctionnement de TVH et est étroitement lié aux valeurs de l'entreprise.

En 2023, TVH a procédé à une analyse de double matérialité (DMA) et a intégré les résultats dans le nouveau plan stratégique. Le processus DMA a été mené conformément aux directives de la Global Reporting Initiative (GRI 2021) et aux normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS), qui définissent les règles de la directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD). Il s'appuie également sur le Sustainable Accounting Standards Board (SASB), qui permet aux organisations de fournir des informations de durabilité sectorielles concernant les risques et les opportunités qui affectent la valeur de l'entreprise.

2.2. Gouvernance en matière de développement durable

Le développement durable fait partie intégrante la stratégie de TVH et une gouvernance solide a été mise en place pour faire avancer les choses. Le Conseil d'Administration joue un rôle crucial dans le développement durable : il définit la stratégie, fixe les priorités et suit les progrès accomplis. En ce qui concerne la détermination de son approche en matière de développement durable, la responsabilité incombe à l'équipe de direction. Le Comité de pilotage du développement durable détermine où et quelles actions doivent être entreprises. L'équipe en charge du développement durable fait avancer le plan d'action, qui repose sur la stratégie de développement durable, en aidant la société à réaliser ses objectifs de développement durable. Le groupe de réflexion sur le développement durable, composé d'employés de toutes les régions et de tous les départements, fait office de caisse de résonance, aide à promouvoir un large soutien en interne et constitue une plateforme d'échange d'informations, d'idées et d'initiatives liées au développement durable.

Au niveau national, les premiers indicateurs de durabilité ont été inclus dans le bonus belge CAO90, axé sur la réduction des émissions des scopes 1 et 2. Ils seront applicables du 1er janvier 2024 au 31 décembre 2024, avec un montant total maximum de 200 euros qui peut être gagné si l'objectif de réduction de 2,5% est atteint. En outre, une composante ESG spécifique a été incluse dans le plan LTI des directeurs GMT et mondiaux, pesant pour 20% de la valeur totale.

L'expertise du Conseil d'Administration en matière de développement durable a fait l'objet d'une session de formation spécifique organisée par un consultant externe. Cette formation, dispensée sous forme de cours théoriques, de cas pratiques et d'exercices liés à des thèmes de développement durable, s'est concentrée sur le rôle du Conseil d'Administration, la gouvernance et le cycle de reporting.

2.3. Table de connectivité

Domaine ESG	Thème	Matérialité	ODD	KPI	Approche du management
	Expérience client	La satisfaction des clients est un facteur de fidélisation et d'augmentation des ventes	-	NPS	3.1.
E	Émissions de GES	Les activités de TVH génèrent des émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre. TVH prolonge la durée de vie des équipements grâce à ses activités, ce qui entraîne une réduction des émissions.	Action sur le climat	Empreinte carbone (tCO_2eq) - Scope 1 et 2	3.2.
	Énergie renouvelable	Produire davantage d'énergie renouvelable permettra à TVH d'être moins dépendante du réseau.	Énergie propre et à un coût abordable	% de consommation d'électricité renouvelable % de production d'électricité renouvelable	3.2.
	Emballages	La réduction des emballages répond aux exigences des clients et réduit les coûts.	Consommation et production responsables	% de réduction de l'utilisation des emballages	3.3.
S	Engagement des employés	Un niveau élevé d'engagement favorise l'efficacité, le dévouement et la rétention des employés.	Bonne santé et bien-être	Score d'engagement des employés	3.4.
	Développement des employés	Soutenir les employés, en leur offrant une formation et en développant leurs compétences, permet aux personnes d'atteindre leur plein potentiel et a un impact positif à la fois sur les personnes et sur TVH.	Formation de qualité	Investissement dans la formation	3.5.
	Santé et sécurité	Une politique de santé et de sécurité adéquate peut contribuer à prévenir les accidents et à créer un environnement de travail sûr. De plus, en réduisant les risques pour la santé et la sécurité, l'absentéisme va diminuer, de même que la pression exercée sur les employés.	Travail décent et croissance économique	Nombre d'accidents du travail. Jours perdus suite à des accidents du travail	3.6.
	Diversité et inclusion	Création d'une main-d'œuvre talentueuse, grâce au recrutement des personnes pour leurs compétences et leurs qualifications. Une organisation disposant d'une réserve diversifiée de talents pourra bénéficier de perspectives et d'idées différentes.	Réduction des inégalités	Nombre de signalements de cas de discrimination	3.7.
G	Éthique des affaires	Les parties prenantes de TVH attendent de TVH qu'elle travaille dans le respect des réglementations et des lois en vigueur. En tant qu'entreprise, TVH veut se conformer à des normes morales et éthiques élevées.	Bonne gouvernance	Nombre de condamnations pour violation des lois anti-corruption et anti-pots-de-vin	3.8.

3. Performance ESG

3.1. Expérience client

TVH s'engage à « faire avancer et grandir ses clients ». Avec cet objectif en point de mire, l'entreprise s'attache à offrir une excellente expérience client. Depuis 2018, TVH mène son programme mondial Voice of the Customer (VoC), qui consiste à recueillir le feed-back des clients et à adapter ses services, ses processus et sa manière de travailler en conséquence.

TVH mesure l'expérience client en réalisant des enquêtes mensuelles Net Promoter Score (NPS) et utilise les commentaires des clients pour améliorer ses services et introduire de nouvelles améliorations.

En 2023, le score NPS de TVH, y compris Bepco, a augmenté de +2 points, atteignant 52,3, contre 52,5 en 2022 (excluant Bepco). Les clients mentionnent, comme principaux points positifs, le service à la clientèle global assuré par une équipe de vente dédiée et les services logistiques fiables, qui garantissent une fenêtre de service 24/48 heures dans le monde entier.

Ensuite, TVH s'est concentrée sur l'amélioration de l'expérience d'e-commerce, car plus de 85% des commandes sont passées par le canal en ligne. TVH utilise en permanence le feed-back des clients obtenu lors des tests d'utilisateurs pour établir les nouvelles plateformes d'e-commerce et améliorer sa présence en ligne. L'objectif qui sous-tend cet effort est d'offrir la meilleure expérience d'e-commerce en mettant l'accent sur la rationalisation du parcours client afin de le rendre aussi fluide que possible.

KPI stratégique	Valeur 2022	Valeur 2023	Ambition 2024
NPS	52.5	52.3	53

Les données surlignées en vert font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante réalisée par KPMG.

Le Net Promoter Score (NPS) de l'entreprise est mesuré au moyen d'une enquête annuelle sur la relation client, qui est envoyée tous les mois à 1/12e de ses clients actifs répondant aux critères commerciaux et financiers d'un chiffre d'affaires total de X-1 > 1.000 euros, et qui exclut les concurrents. Le NPS mesure la probabilité que les clients recommandent l'entreprise à un ami ou à un collègue sur une échelle de 0 à 10, les répondants étant regroupés en différentes catégories : promoteurs (score de 9 à 10), passifs (score de 7 à 8) et détracteurs (score de 0 à 6). Le NPS est calculé en soustrayant le pourcentage de détracteurs du pourcentage de promoteurs et peut varier de -100 à +100. L'entreprise mesure le NPS aux Amériques (à l'exclusion de SSI et du Brésil), dans la région EMEA (à l'exclusion de la Russie et de l'Ukraine depuis février 2022), APAC (toutes les régions incluses) et BEPCO (à l'exclusion de la péninsule Ibérique, de l'Europe de l'Est, de la Suisse et de l'exportation). Les mesures officielles ont commencé en janvier 2022 pour les Amériques et en janvier 2023 pour BEPCO, elles ont été incluses dans la mesure du NPS à partir de cette date. Le NPS exclut les clients sans rôle pertinent, les entités inter-entreprises et l'opt-out. La Chine est exclue de la mesure du NPS en 2023, car elle n'est pas reprise dans le CRM de TVH. 64% des clients ont été invités à répondre à l'enquête sur la relation client, le principal critère de sélection étant d'avoir réalisé un chiffre d'affaires de plus de 1.000 euros au cours de l'année précédente. (en 2022, ce pourcentage était de 61%). En 2021, le taux de participation était de 4%.

3.2. Émissions de GES (y compris les énergies renouvelables)

TVH dispose d'un vaste réseau de bureaux, d'entrepôts et de centres de distribution dans le monde entier. Le modèle économique de l'entreprise repose sur l'expédition de pièces détachées provenant de fournisseurs situés dans différentes parties du monde vers ses entrepôts, et leur livraison aux clients, qui sont eux aussi répartis dans le monde entier. Ce modèle économique a un effet non négligeable sur l'empreinte carbone de l'entreprise.

En 2022 et 2023, TVH a cartographié son empreinte carbone pour l'année précédente. En octobre 2022, la société a fixé un objectif de réduction de 2,5% des émissions de scope 1 et 2, avec 2021 comme année de référence. TVH a réalisé une réduction de 4.5% en 2023 (par rapport à 2022).

KPI stratégique	Valeur 2022	Valeur 2023	Variation	Ambition
Décarbonisation scopes 1 et 2	12.201	11.646	-4.5%	-2,5% annuel

Sur la base du plan stratégique actualisé, le Conseil d'Administration a décidé de suivre, pour les émissions de scope 1+2, une trajectoire de décarbonation plus ambitieuse qui réduira l´empreinte carbone totale de TVH de 57% d'ici à 2030, en diminuant l'intensité carbone de 75%, avec 2023 comme année de référence. Pour le scope 3, la société prépare et active les leviers pour commencer la réduction des émissions de scope 3, en collaborant avec sa chaîne de valeur.

Empreinte carbone	2022*	2023	%2023/2022
Émissions de GES de scope 1			
Émissions brutes de GES de scope 1 (tCO_2eq)	5.504	5.215	94,8%
Émissions de GES de scope 2			
Émissions brutes de GES de scope 2 fondées sur la localisation (tCO_2eq)	6.697	6.431	96,0%
Émissions brutes de GES de scope 2 fondées sur le marché (tCO_2eq)	6.697	6.431	96,0%
Émissions totales de GES (fondées sur la localisation) (tCO_2eq)	**12.201**	**11.646**	**95,5%**
Émissions totales de GES (fondées sur le marché) (tCO_2eq)	**12.201**	**11.646**	**95,5%**

* Tel que retraité pour refléter l'amélioration continue de la collecte de données sur les GES. (Données publiées pour l'exercice 2022, scope 1 : 5 269 ; scope 2 basé sur le marché:6 561 ; scope 2 basé sur la localisation:8 027)

Intensité des émissions de GES par produit net (Scope 1 & 2)	2022	2023	%2023/2022
Émissions totales de GES (fondées sur la localisation) par revenu net (en $tCO_2eq/€m$)	0,008	0,007	-3,7%
Émissions totales de GES (fondées sur le marché) par revenu net (en $tCO_2eq/€m$)	0,008	0,007	-3,7%

Consommation d'énergie et mix énergétique	Unité	2021	2022	2023
(1) Consommation de combustible provenant du charbon et des produits à base de charbon	MWh	0	0	0
(2) Consommation de combustible provenant du pétrole brut et de produits pétroliers	MWh	9.051	9.521	9.389
(3) Consommation de combustible provenant du gaz naturel	MWh	21.804	17.501	16.191
(4) Consommation de combustible provenant d'autres sources fossiles	MWh	0	0	0
(5) Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources fossiles	MWh	24.030	22.546	23.951
(6) Consommation totale d'énergie fossile (calculée comme la somme des lignes 1 à 5)	**MWh**	**54.885**	**49.567**	**49.530**
Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie (%)	%	92%	91%	86%
(8) Consommation de combustible provenant de sources renouvelables, y compris la biomasse (incluant également des déchets industriels et municipaux d'origine biologique, le biogaz, l'hydrogène provenant de sources renouvelables, etc.) (MWh)	MWh	6	1	1
(9) Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources renouvelables (MWh)	MWh	0	0	0
(10) La consommation d'énergie renouvelable non combustible (MWh) autoproduite	MWh	4.729	4.949	8.213
(11) Consommation totale d'énergie renouvelable (MWh) (calculée comme la somme des lignes 8 à 10)	**MWh**	**4.735**	**4.950**	**8.214**
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie (%)	%	9%	9%	14%
Consommation totale d'énergie (MWh) (calculée comme la somme des lignes 6, 7 et 11)	**MWh**	**59.620**	**54.517**	**57.744**

Intensité énergétique par produit net	2022	2023	%2023/2022
Consommation totale d'énergie provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique par produit net provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique (en MWh/€m	0,028	0,031	8,8%

3.3. Emballages

Être un distributeur mondial de pièces détachées implique l'utilisation de quantités importantes d'emballages pour transporter les produits des fournisseurs vers les entrepôts et les centres de distribution, tout en veillant à ce que les clients reçoivent les produits en parfait état. À mesure que les activités de TVH se développent, l'utilisation de matériaux d'emballage augmente également.

TVH a mis en place plusieurs actions dans ses principaux entrepôts en Belgique et aux États-Unis afin de limiter les matériaux d'emballage ou de modifier la composition de ses matériaux d'emballage en réduisant l'utilisation de matériaux non durables (les plastiques, par exemple).

Tous les matériaux d'expédition que TVH utilise aux États-Unis sont presque entièrement recyclés (carton, cerclage, film plastique). Lors de leur sélection, les nouveaux fournisseurs d'emballages en Belgique doivent fournir des preuves confirmant qu'ils se soucient du développement durable (FSC, Ecovadis,...). En Belgique, TVH a abandonné les sacs en plastique contenant 30 et 50% de PCR au profit d'un fournisseur proposant des sacs en plastique contenant 80% de PCR et a également décidé de remplacer le ruban adhésif en plastique par un ruban adhésif en papier (gommé) à partir de mars 2024. TVH recherche aussi activement des emballages plus durables (mousse de bois, sacs biodégradables pour des processus définis, équipement Box On Demand, sangle en papier...). TVH a introduit des emballages aux dimensions les plus juste, avec des machines évitant autant que possible l'espace vide, et un empilage automatisé pour la consolidation des transporteurs afin de maximiser l'utilisation de l'espace pour le transport.

Données relatives aux déchets	Unité	2022*	2023
Quantité totale de déchets générés	Tonnes	4.308	4.386
Quantité totale en poids détournée de l'élimination	**Tonnes**	**4.188**	**4.264**
Total des déchets dangereux produits détournés de l'élimination	Tonnes	154	212
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination à la préparation en vue de leur réutilisation	Tonnes	0	0
Total des déchets dangereux produits détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	139	187
Total des déchets dangereux produits détournés de l'élimination vers d'autres opérations de valorisation	Tonnes	15	25
Total des déchets non dangereux produits détournés de l'élimination	Tonnes	4.022	4.052
Total des déchets non dangereux produits qui passent de l'élimination à la préparation en vue de leur réutilisation	Tonnes	111	248
Total des déchets non dangereux produits détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	3.718	3.365
Total des déchets non dangereux produits qui sont détournés de l'élimination vers d'autres activités de valorisation	Tonnes	193	437
Quantité totale en poids destinée à l'élimination	**Tonnes**	**120**	**122**
Total des déchets dangereux produits et destinés à l'élimination	Tonnes	0	7
Total des déchets dangereux produits et destinés à l'incinération	Tonnes	0	0
Total des déchets dangereux produits et envoyés à l'enfouissement	Tonnes	0	7
Total des déchets dangereux produits et acheminés vers d'autres installations d'élimination	Tonnes	0	0
Total des déchets non dangereux produits et destinés à l'élimination	Tonnes	120	115
Total des déchets non dangereux produits et destinés à l'incinération	Tonnes	118	115
Total des déchets non dangereux produits et envoyés à l'enfouissement	Tonnes	2	0
Total des déchets non dangereux produits et destinés à d'autres installations d'élimination	Tonnes	0	0

* Tel que retraité pour refléter l'utilisation des nouvelles définitions ESRS. (Données publiées en 2022 : 4.494 tonnes de déchets générés
Les données sur les déchets ne couvrent actuellement que les opérations en Belgique.

3.4. Engagement des employés

KPI stratégique	Valeur 2022	Valeur 2023	Ambition 2023
Taux d'engagement des employés	81%	85%	75%

Les données surlignées en vert font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante réalisée par KPMG. Tous les employés internationaux ayant au moins 3 mois d'ancienneté sur la liste du personnel. Les intérimaires, les travailleurs occasionnels et les personnes n'ayant pas un travail de bureau en Afrique du Sud et en Chine sont exclus.

TVH a mis en place une enquête mesurant le niveau d'engagement à travers deux points de mesure : un bref sondage en mai et une enquête complète en septembre. Tous les employés dans le monde ont chaque fois été invités à y participer. En septembre 2023, TVH a enregistré un taux de réponse record, avec une participation de 90% des employés de TVH. La société également constaté une tendance positive puisque l'indice d'engagement a augmenté de 4%, passant de 81% en 2022 à 85% en 2023.

Travailler sur l'engagement des employés est une préoccupation permanente et toutes les équipes locales ont analysé leurs résultats et lancé des actions pour continuer à s'améliorer sur les points qui les concernent. Sur la base des résultats mondiaux, TVH a également donné la priorité à trois thèmes généraux sur lesquels travailler en 2024 dans le cadre de son programme Nudge. Ces thèmes sont : (1) l'onboarding - revoir le processus d'onboarding et améliorer l'expérience d'onboarding pour les employés ; (2) la collaboration interfonctionnelle : thème spécifique pour les cadres supérieurs afin d'améliorer la collaboration entre les domaines fonctionnels ; (3) le suivi de l'enquête : assurer la mise en œuvre des plans d'action à tous les niveaux de l'organisation.

3.5. Développement des employés

Le développement des employés fait l'objet d'une attention permanente chez TVH. Pour tous les employés, l'accent a été mis sur la poursuite du déploiement de l'apprentissage numérique, qui a été récompensé par le LinkedIn Talent Award en Belgique en 2023. LinkedIn décerne ce prix international à l'entreprise qui investit le plus dans le développement de ses employés. TVH a également continué à développer notre programme de formation sur les produits et la technique et a constaté une augmentation du nombre d'heures de formation. Deux thèmes ont été mis à l'honneur : l'onboarding des personnes qui ne travaillent pas derrière un bureau et la formation à la sécurité.

En ce qui concerne le développement du leadership, TVH a lancé un nouveau « processus d'évaluation des talents » à l'échelle mondiale pour tous les cadres supérieurs. Ce processus vise à collecter des informations sur la réserve de talents. En 2024, TVH assurera le suivi des actions de développement afin de faire évoluer sa réserve de cadres supérieurs actuelle et future. De plus, un programme de développement du leadership a été déployé. La Direction Générale et tous les Directeurs ont participé à une formation intensive en leadership comprenant des cours théoriques, un coaching individuel et des exercices pratiques entre pairs.

Métriques de la formation et du développement des compétences	2022	2023
Le nombre moyen d'heures de formation par salarié et par sexe	**24,1**	**31,7**
Femme	25,8	32,5
Homme	20,2	31,3

3.6. Santé et sécurité

L'entreprise a mis en place une communauté internationale de la sécurité afin de s'assurer qu'une collecte adéquate de données est effectuée dans toutes les usines du monde et de faciliter le partage d'expériences entre les membres de cette communauté. Pour garantir une interprétation et une collecte adéquate de données par les équipes du monde entier, un rapport mensuel sur la sécurité est envoyé et discuté avec la communauté de la sécurité au niveau global. Un Responsable de la sécurité a été nommé. De plus, une équipe globale de sécurité a été constituée pour élaborer de nouveaux contenus pour les programmes de formation et de sécurité et pour coordonner les actions sur le terrain.

En 2023, plusieurs projets ont été réalisés en Belgique (par exemple, des tests d'exosquelettes) afin de renforcer la culture de la sécurité. Des flashs sécurité ont aussi été publiés toutes les deux semaines en Belgique afin d'améliorer la communication des mesures de suivi à toutes les personnes impliquées dans les activités de l'entreprise. TVH a également procédé à une évaluation de la culture de la sécurité aux États-Unis, similaire à celle réalisée pour la Belgique à la fin de l'année 2022, afin de mieux comprendre la situation actuelle et de mettre au point une approche mondiale en matière de sécurité.

En 2024, TVH prévoit la mise en œuvre de règles de sauvetage par le biais de formations, de nouvelles procédures et d'audits internes. En ce qui concerne le reporting, la société passera à des KPI-clé pour une meilleure gestion et appliquera une analyse des causes profondes pour chaque accident du travail.

Santé et sécurité	2022*	2023
Nombre de décès dus à des accidents du travail et à des maladies professionnelles	0	0
Nombre d'accidents du travail comptabilisables	84	70
Taux d'accidents du travail comptabilisables (fréquence)	10,88	9,02
Nombre de cas de maladies professionnelles comptabilisables	0	0
Taux de cas de maladies professionnelles comptabilisables	0	0
Nombre de jours perdus en raison d'accidents du travail et de décès dus à des accidents du travail, à des problèmes de santé liés au travail et à des décès dus à des problèmes de santé	1.118	921

* Tel que retraité pour tenir compte de l'élimination d'un accident qui a été revu à la lumière de nouveaux éléments. (Les données publiées pour l'exercice 2022 sont les suivantes : Taux de fréquence, 11,18 ; Nombre de jours perdus, 1 209 ; Nombre de blessures, 85).

3.7. Diversité et inclusion

Mettre l'accent sur l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) chez TVH est important, car cela est en adéquation avec notre valeur « Rester ouvert d'esprit », est nécessaire pour remédier aux pénuries de talents et conduit à de meilleurs résultats financiers. TVH suit quelques principes simples liés à l'EDI, à savoir : la diversité est un fait, l'équité est un choix, l'inclusion est une action et l'appartenance est un résultat. TVH a une culture qui embrasse la diversité et l'inclusion, comme l'a montré l'enquête d'engagement 2023, dans laquelle 86% des personnes interrogées ont déclaré que « chez TVH, les personnes de tous horizons sont acceptées pour ce qu'elles sont ». TVH continuera à développer cette forte culture et se concentrera sur l'amélioration de la préparation générale à la mise en œuvre de l'EDI dans tous les processus quotidiens.

En 2022, TVH a décidé de se focaliser sur trois thèmes liés à la diversité et à l'inclusion : l'égalité des sexes, la diversité culturelle et un état d'esprit international. L'état d'esprit international est abordé à travers la nouvelle organisation fonctionnelle introduite en mars 2023, qui permet une collaboration transfrontalière et interrégionale et est continuellement améliorée par d'autres initiatives dans le cadre de sa stratégie en matière de personnel / RH. Les deux autres thèmes, l'égalité des sexes et la diversité culturelle, ont été officiellement inclus dans son « People Strategic Building Block » et seront au centre des préoccupations de la société au cours des prochaines années.

En octobre 2023, TVH a lancé la stratégie EDI lors du Sommet des Directeurs et l'a ensuite étendue à l'ensemble de l'organisation. La société a défini et détaillé trois initiatives que elle intègrera pour promouvoir la diversité culturelle et de genre au sein de son organisation. Ces trois initiatives seront mises en œuvre en 2024 :

- **Espresso Shots** : des discussions courtes et ciblées, diffusées dans le monde entier, sur des sujets spécifiques liés à l'EDI.
- **Réseau de femmes** : un réseau orienté sur les femmes, défendu par des collègues féminines occupant des postes de Direction chez TVH, pour aider à combler l'écart entre les hommes et les femmes en fournissant un soutien important et des opportunités aux employées. Une première réunion du Réseau des femmes a eu lieu avec toutes les directrices et d'autres femmes occupant des postes de direction dans l'organisation et l'initiative sera élargie en 2024.
- **#IAmRemarkable** : une initiative mondiale de Google qui permet à toutes les personnes, en particulier les femmes et les groupes sous-représentés, d'exprimer leurs réalisations sur le lieu de travail et au-delà.

Diversité au sein de la main-d'œuvre	2022	2023
Répartition par sexe au niveau de l'encadrement supérieur		
Effectifs totaux dans des postes de direction	**592**	**652**
Nombre total d'hommes dans des postes de direction	435	429
Nombre total de femmes dans des postes de direction	157	159
Nombre total d'employés non définis dans les postes de direction	-	64
Pourcentage d'hommes dans des postes de direction	73,5%	65,8%
Pourcentage de femmes dans des postes de direction	26,5%	24,4%
Pourcentage d'effectifs non définis dans les postes de direction	-	9,8%
Répartition par âge		
Nombre total de salariés de moins de 30 ans	-	**1.431**
Effectifs totaux entre 30 et 50 ans	-	2.683
Nombre total de salariés de plus de 50 ans	-	1.084

Les personnes en position de management/leaders sont toutes des responsables de personnes, ayant des rapports directs avec les employés. Non défini signifie que la donnée n'est pas disponible. Les personnes sans données de naissance sont incluses dans la catégorie des moins de 30 ans.

Nombre de salariés (effectifs) par sexe	2022	2023
Homme	-	3.284
Femme	-	1.486
Non publié	-	428
Total	**-**	**5.198**

Caractéristiques de la main-d'œuvre	2022	2023
Nombre de salariés (effectifs)	**4.943**	**5.198**
Femme	1.532	1.486
Homme	3.411	3.284
Non divulgué	-	428
Nombre de salariés permanents (effectifs)	**4.918**	**5.141**
Femme	1.517	1.475
Homme	3.401	3.246
Non divulgué	-	420
Nombre de salariés temporaires (effectifs)	**25**	**57**
Femme	17	11
Homme	8	38
Non divulgué	-	8
Nombre de salariés à temps plein (effectifs)	**4.841**	**4.755**
Femme	1.468	1.252
Homme	3.373	3.081
Non divulgué	-	422
Nombre de salariés à temps partiel (effectifs)	**102**	**443**
Femme	57	234
Homme	45	203
Non divulgué	-	-

En raison d'un changement dans le système des ressources humaines à la fin de l'année 2023, les données de l'année 2023 reflètent les informations au 24 janvier 2024. Cela explique l'apparition d'une catégorie "non divulguée" en 2023.

Caractéristiques de la main-d'œuvre	2022	2023
Nombre de salariés (effectifs)	**-**	**5.198**
Americas	-	1.415
APAC	-	468
EMEA	-	3.315
Nombre de salariés permanents (effectifs)	**-**	**5.141**
Americas	-	1.405
APAC	-	468
EMEA	-	3.268
Nombre de salariés temporaires (effectifs)	**-**	**57**
Americas	-	10
APAC	-	-
EMEA	-	47
Nombre de salariés à temps plein (effectifs)	**-**	**4.755**
Americas	-	1.355
APAC	-	464
EMEA	-	2.936
Nombre de salariés à temps partiel (effectifs)	**-**	**443**
Americas	-	60
APAC	-	4
EMEA	-	379

3.8. Éthique des affaires

TVH bénéficie d'une solide réputation à travers le monde, fondée sur l'intégrité, la conduite responsable, le travail d'équipe, l'excellence et l'engagement. Tous les représentants de TVH ont pour responsabilité commune de défendre et de préserver cette réputation, qui est appréciée par les clients, les partenaires commerciaux, les employés et les autres parties prenantes.

Le Code de Conduite définit et documente les valeurs de TVH et contient les règles générales que tout représentant de TVH est tenu de respecter. Il s'agit d'un ensemble de politiques spécifiques qui soutiennent fermement la position de tolérance zéro à l'égard de l'esclavage moderne et abordent des domaines clés tels que les droits de l'homme et le travail forcé, la lutte contre la corruption et les pots-de-vin ainsi que la non-discrimination et le harcèlement. Les politiques abordent également des sujets liés au commerce international, aux conflits d'intérêts, à la dénonciation et à la prévention du vol et de la fraude au sein de l'entreprise.

TVH dispose d'une **politique de lutte contre la corruption et les pots-de-vin** ainsi que d'une **politique en matière de cadeaux, d'hospitalité, de sponsoring et de dons**. La société veille ainsi à ce que ses transactions commerciales soient impartiales, objectives et exemptes de toute influence extérieure.

Une politique de **lutte contre la discrimination et le harcèlement** énonce l'engagement de TVH à créer un environnement sûr, inclusif et équitable pour ses employés, exempt de toute forme de discrimination, d'intimidation et de harcèlement. Elle indique clairement que nous exigeons de ses employés qu'ils adoptent une attitude de tolérance zéro à l'égard de la discrimination et du harcèlement.

La politique en matière de conflits d'intérêts vise à établir une conduite des affaires garantissant que le jugement professionnel de ses employés n'est pas influencé par des intérêts personnels indus.

La politique en matière de commerce international indique que ses employés doivent connaître et respecter les lois et les principes du commerce international.

La politique de dénonciation met l'accent sur l'obligation qu'a chaque employé de se faire entendre lorsqu'il est témoin ou impliqué dans une situation qui n'est pas correcte. TVH veut que ses employés se sentent en confiance pour poser des questions, remettre en cause des pratiques et faire la différence. La société veille à ce que les employés ne mènent pas leurs propres enquêtes, mais s'adressent à leur supérieur, au département RH ou au service Compliance. TVH prône un environnement dans lequel aucun employé ne fait l'objet de représailles ou d'actes de victimisation pour avoir signalé ou fait remonter des préoccupations légitimes. Cette politique s'intitule *« Raise Your Voice »*, car TVH veut que les collègues sachent qu'en s'exprimant, ils peuvent protéger l'entreprise contre des risques graves. En plus de la formation spécialisée « Raise your Voice », TVH appuie constamment sur ce message lors de chaque session d'apprentissage. La société l'appelle communément « Talk to Joachim », en référence à la familiarité de Joachim, notre Conduct Manager au sein du département Compliance. Le lien fourni dans ses communications est également structuré autour de ce concept, assurant un accès et une reconnaissance faciles.

La politique en matière de vol et de fraude au sein de l'entreprise vise à fournir des directives claires pour l'utilisation, la gestion et la protection adéquates de tous les actifs et biens de l'entreprise, y compris les actifs physiques, les équipements et les informations confidentielles. De plus, elle définit les normes relatives à la tenue précise et opportune de tous les registres et rapports de l'entreprise.

La société prend également les mesures nécessaires pour que le Code de Conduite et les différentes politiques soient connus de nos employés.

Pour les employés de bureau, TVH a organisé des sessions de formation trimestrielles qui abordent chaque thème décrit dans le Code. Ces sessions comprennent un module d'apprentissage en ligne de 30 minutes et la signature d'une politique, renforçant collectivement la sensibilisation et l'adhésion à nos directives éthiques.

TVH a réussi à inclure la majorité de ses succursales dans ces sessions, et pour certaines régions, la société met actuellement en place une campagne de rattrapage. Son objectif est que la majorité des employés de bureau y ait participé d'ici à la fin de l'année 2024. Pour ce faire, TVH développe un module d'apprentissage en ligne « all-in-one », conçu pour tester les connaissances des employés et les améliorer si nécessaire. TVH déploie également des efforts constants au travers d'initiatives locales et spécifiques afin de renforcer l'attrait éducatif du programme.

Pour les personnes qui ne travaillent pas à un bureau, TVH adopte une approche distincte. La société a déjà abordé la question de la non-discrimination dans le cadre d'une session

de formation en classe. Au cours de cette session, les participants ont signé une affiche et pris une photo de groupe, soulignant ainsi leur engagement. De plus, TVH leur a fourni un dossier complet contenant des informations sur les aspects essentiels, dont la ligne d'assistance téléphonique pour les dénonciations. Cette ligne a déjà été déployée dans nos succursales en Belgique, mais elle le sera également dans le monde entier en 2024. D'autres thèmes de notre Code de Conduite leur seront présentés vers la fin 2024-début 2025 où elle mettra en avant des sujets particulièrement significatifs ou importants pour eux.

Conduite des affaires	**2021**	**2022**	**2023**
Nombre de condamnations pour violation des lois anti-corruption et anti-pots-de-vin	0	0	0

D'Ieteren Immo

1. Modèle économique et création de valeur

D'Ieteren Immo est la société immobilière de D'Ieteren Group en Belgique. D'Ieteren Immo est responsable de la gestion des actifs immobiliers qui sont détenus par D'Ieteren Group en Belgique, dont la plupart sont occupés par D'Ieteren Automotive. Ces actifs comprennent des bureaux, des ateliers, des concessions, des centres logistiques, des unités résidentielles, des parkings et des terrains. Une partie des activités porte sur la reconversion et le réaménagement de sites qui ne sont pas utilisés par D'Ieteren Automotive. En plus de gérer son propre patrimoine immobilier, D'Ieteren Immo fournit des conseils immobiliers et toute une série de services à ses locataires des biens en portefeuille.

L'équipe D'Ieteren Immo se compose de 44 collaborateurs permanents et de 12 indépendants. La stratégie de l'entreprise « Invest, Enhance & Hold » est au cœur de ses ambitions en matière de développement durable. En tant qu'entreprise familiale de longue date, D'Ieteren Immo vise la création de valeur à long terme, sans objectifs de valorisation rapides. L'équipe gère les actifs immobiliers du Groupe, l'objectif étant de les rendre plus durables et à l'épreuve du temps. D'Ieteren Immo met l'accent sur une gouvernance rigoureuse, une gestion durable, des relations à long terme avec ses parties prenantes, et sur une équipe bien formée et proactive, afin d'assurer la prospérité de son patrimoine. D'Ieteren Immo souhaite contribuer à la transition vers une société plus durable en inspirant ses pairs et d'autres entreprises.

L'entreprise soutient la transition vers une économie durable et à faible émission de carbone, et est déterminée à contribuer aux objectifs de développement durable des Nations Unies (ODD). Les ODD les plus pertinents pour D'Ieteren Immo, auxquels l'entreprise peut apporter une contribution tangible, sont les suivants :

- ODD 7 : **Énergie propre et d'un coût abordable.** D'Ieteren Immo vise constamment à améliorer son efficacité énergétique. L'entreprise maximise et investit dans la production d'énergie renouvelable sur ses sites, au cours des activités de construction et de rénovation. Pour ses besoins énergétiques restants, D'Ieteren Immo n'achète que de l'énergie verte.
- ODD 9 : **Industrie, innovation et infrastructure**. D'Ieteren Immo s'est lancée dans le processus d'adaptation de ses bâtiments aux besoins actuels et futurs, en intégrant par exemple la flexibilité dans la conception de ses actifs immobiliers et en choisissant des matériaux qui tiennent compte, entre autres, du carbone incorporé.
- ODD 11 : **Villes et communautés durables.** Lors de la création de nouveaux développements urbains, D'Ieteren Immo mise sur des projets à usage mixte, avec un équilibre optimal entre les différents usages, afin de contribuer au bien-être des communautés locales.
- ODD 12 : **Consommation et production durables.** D'Ieteren Immo est déterminée à s'engager dans la transition vers une économie circulaire. L'accent est mis sur la limitation des déchets, le recyclage sur site, la réutilisation des matériaux et la sensibilisation des collaborateurs et des fournisseurs.
- ODD 13 : **Action sur le climat**. D'Ieteren Immo prend des mesures pour atteindre la neutralité carbone pour ses émissions de GES liées à l'entreprise et au portefeuille.
- ODD 15 : **Vie terrestre.** D'Ieteren Immo veut optimiser l'utilisation du sol sur ses sites tout en réduisant le nombre d'espaces clos. L'entreprise intègre des considérations de biodiversité dans le développement de nouveaux sites et dans la gestion des espaces existants.

2. Stratégie de développement durable

2.1. Materialité

En 2019, D'Ieteren Immo a réalisé une analyse de matérialité et préparé une matrice de matérialité. Sur la base d'entretiens menés avec des parties prenantes internes et externes, à savoir des clients et des fournisseurs, des pouvoirs publics et des associations sectorielles, l'entreprise a identifié un vaste ensemble de priorités sur lesquelles agir. Cette liste a donné lieu à la création de quatre piliers stratégiques (voir section 2.2) sur la base de huit thématiques importantes : consommation d'énergie, émissions de carbone, bâtiment multifonctionnel, gestion des matériaux et des déchets, conception, construction et utilisation circulaires, bien-être des employés et satisfaction des clients. En outre, les thématiques pertinentes ont été liées à chaque pilier. La thématique de la biodiversité a depuis lors été ajoutée à la liste des aspects de développement durable sur lesquels D'Ieteren Immo entend agir.

Avec l'aide d'un expert externe, D'Ieteren Immo a commencé en 2023 une analyse de double matérialité. Les résultats finaux validés de ce processus seront disponibles en 2024 et confirmeront s'il y a une évolution dans les thématiques importantes pour l'organisation par rapport à l'analyse effectuée en 2019. En outre, les résultats indiqueront dans quelle partie de la chaîne de valeur de l'organisation l'impact des thématiques ESG est le plus important.

2.2. Feuille de route de durabilité

En 2019 et 2020, l'entreprise a établi sa stratégie de développement durable, qui a permis d'agir sur quatre piliers principaux :

1) améliorer les performances environnementales et opérationnelles de ses actifs immobiliers,
2) concevoir et construire des infrastructures à l'épreuve du temps,
3) évoluer vers une neutralité carbone, et
4) être un employeur de premier ordre.

Afin d'atteindre ces ambitions d'ici 2030, D'Ieteren Immo a élaboré une feuille de route qui comprend les actions nécessaires. Ces actions sont contrôlées par des indicateurs clés de performance (KPI) pertinents afin de suivre leur progression. Les certifications BREEAM New Construction de l'entreprise et les directives de projet internes de D'Ieteren Immo garantissent que les projets de construction et de rénovation respectent les objectifs et les normes établis dans la stratégie de développement durable. D'Ieteren Immo continue également à prendre des mesures pour devenir un employeur de premier ordre.

L'entreprise suit en permanence cette feuille de route et la met en œuvre par le biais de diverses actions destinées à ses employés et aux autres parties prenantes.

2.3. Gouvernance en matière de développement durable

Le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif sont tous deux très engagés en faveur d'un avenir durable : ils ont formellement approuvé les objectifs durables de l'organisation, mettent systématiquement le développement durable à l'ordre du jour et s'attendent à ce qu'il soit intégré dans toutes les activités de l'entreprise.

Le Comité Exécutif suit de près les KPI ESG stratégiques afin de s'assurer que D'Ieteren Immo progresse vers la réalisation de ses objectifs de développement durable. Le plan à long terme prévoit des ressources importantes pour réaliser les ambitions stratégiques de l'organisation en matière de développement durable.

Tous les membres de l'équipe de D'Ieteren Immo sont régulièrement formés et informés sur des sujets liés au développement durable, tels que le Code de Conduite éthique de l'organisation, la satisfaction des clients et le choix de matériaux durables.

En janvier 2023, D'Ieteren Immo a créé un nouveau conseil d'employés (agissant en tant que représentants) qui fait office de caisse de résonance pour l'ensemble de l'organisation, le bien-être des employés étant au centre des préoccupations. Ce conseil interne, également appelé Conseil Athena, a organisé l'enquête de satisfaction des employés de 2023 et met actuellement en œuvre un plan d'action basé sur les résultats de cette année. Les membres du Conseil Athena se réunissent tous les mois et échangent régulièrement avec le Comité Exécutif.

Les parties prenantes internes et externes sont régulièrement informées de la stratégie de développement durable de D'Ieteren Immo et de la progression de sa mise en œuvre par divers canaux, notamment la lettre d'information mensuelle, les séances d'information mensuelles pour les employés et le rapport annuel. De plus, le développement durable est un point qui est inscrit à l'ordre du jour de toutes les réunions du comité directeur et du Conseil d'Administration.

3. Tableau de connectivité

Pilier stratégique	Ambition/ KPI multithématique	Statut en 2023	Impact sur la société	Risques/opportunités liés au développement durable	KPI	Ambition	Valeur en 2023	Politiques et plans d'action
Satisfaction des clients			D'Ieteren Immo aide ses clients à atteindre leurs propres objectifs de développement durable.	Être à l'écoute des besoins de ses clients permet à D'Ieteren Immo d'évaluer son offre immobilière et les services associés et de les adapter en conséquence. Une plus grande satisfaction des clients se traduit par une plus grande fidélité et une meilleure rétention.	Score NPS	Atteindre un niveau d'excellence en termes de satisfaction des clients. Par rapport à ses pairs, D'Ieteren Immo devrait atteindre un score NPS compris entre 20 et 40	29,6 Taux de participation de 5,68% (125 réponses)	3.3.
Améliorer les performances environnementales et opérationnelles des biens actuels Concevoir et construire des infrastructures à l'épreuve du temps	Plan d'investissement Carbon-Nada 100% des nouveaux grands projets disposent de la certification BREAAM New construction et 100% des plus petits projets appliquent les directives de projet internes	12% de l'enveloppe Carbon- Nada investie Processus de certification en cours pour 3 projets Surveillance reportée à 2024	Contribution à l'efficacité énergétique et à la transition vers davantage d'énergies renouvelables. Partage de bonnes pratiques en matière de gestion de l'énergie et de systèmes de stockage.	Réduire la dépendance vis-à-vis des fournisseurs d'énergie externes, ce qui pourrait avoir un impact financier direct et permettre à l'entreprise d'accroître l'attractivité de ses actifs.	% d'électricité renouvelable autoproduite	Atteindre 100% d'énergie renouvelable et produite sur ses sites	39%	3.1. Carbon-Nada BREEAM New Construction Directives de projet internes
			Réduire l'impact environnemental des déchets produits par D'Ieteren Immo et ses locataires.	Considérer les déchets comme une ressource précieuse et réutiliser les matériaux démantelés de manière sélective dans un projet de construction, lorsque cela est possible, pourrait avoir un impact positif sur les activités de l'entreprise.	-	Continuer à fournir une infrastructure sur site pour trier et recycler les déchets générés par les occupants des bâtiments.		
			Réduire la pression sur les ressources rares et limiter l'empreinte environnementale liée à la production et au transport de nouveaux matériaux.	Risques d'augmentation des prix des ressources et de disponibilité limitée des matériaux et des pièces détachées pour les projets de construction et l'entretien des machines.	Nombre de projets avec un stock étendu pour des matériaux (ré)utilisés	Intégration d'une étude de circularité dans chaque projet	3	
			Concevoir des immeubles à l'épreuve du temps pour éviter les constructions énergivores et consommatrices de ressources, destinés à remplacer d'anciens bâtiments. Opportunité de revitaliser les zones urbaines en combinant des espaces commerciaux, de travail et de vie.	Éviter les coûts futurs liés aux changements d'utilisation des bâtiments.	/	Poursuivre le réaménagement du site urbain		
			Améliorer la qualité de vie des locataires, promouvoir les bienfaits pour la santé mentale, augmenter les habitats pour la faune et la flore, améliorer la perméabilité de surface...	Augmentation des valeurs immobilières, économies d'énergie, performance thermique, procédures de permis...	% d'espaces verts biodiversifiés par rapport à la surface totale des espaces verts	Atteindre 100% d'espaces verts biodiversifiés*		

Pilier stratégique	Ambition/ KPI multithématique	Statut en 2023	Impact sur la société	Risques/opportunités liés au développement durable	KPI	Ambition	Valeur en 2023	Politiques et plans d'action
Vers la neutralité carbone			Contribuer à la transition vers une économie à faible émission de carbone et à la lutte contre le changement climatique.	Risques associés à un renforcement des réglementations environnementales et des permis d'environnement. Risques associés à une pression croissante sur les prix des matières premières et de l'énergie, ainsi qu'au coût supplémentaire potentiel lié à l'adaptation des bâtiments à des phénomènes et modèles météorologiques plus extrêmes.	% de réduction des émissions de carbone vs. 2019	52% de réduction des émissions de CO_2e par rapport à 2019 d'ici 2030 Atteindre l'objectif de zéro émission nette d'ici 2040	-14,8%	3.1.1.
Être un employeur de premier ordre			Réduire le risque de burn-out, améliorer l'impact des employés à l'extérieur de l'organisation, créer un environnement de travail sain et inspirant permettant aux employés de s'épanouir, offrir des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour que les employés évoluent, améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée de leur équipe	Le bien-être des employés permet d'accroître la résilience et de soutenir la performance organisationnelle grâce à un engagement accru des employés. Cela permet également d'attirer et de retenir les talents. Risques de ne pas pouvoir retenir les talents et l'expérience, absentéisme à long terme à cause d'inadéquations.	Score de satisfaction des employés Taux de réponse à l'enquête de satisfaction des employés	Maintenir le pourcentage de satisfaction des employés, mesuré par l'enquête, supérieur à 80%	84,1% 90,5%	3.2.
			En agissant de la meilleure façon possible dans ce domaine, nous pouvons éviter des conflits ou problèmes éthiques tout en inspirant nos pairs et d'autres organisations à faire de même. La gouvernance responsable contribue à un environnement de travail respectueux et sain.	Des tentatives de corruption et des comportements non éthiques pourraient avoir un impact sur la réputation de l'entreprise et entraîner des poursuites et des amendes.	-	Garantir un engagement continu envers le Code d'éthique de D'Ieteren Immo		3.4.

* Les espaces verts paysagers biodiversifiés sont des espaces verts entretenus de manière écologique, adaptés au type d'habitat/écosystème, avec des outils adaptés et sans utilisation de pesticides. L'objectif est de donner à la faune locale les meilleures possibilités de croissance.
Les données surlignées en vert font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante réalisée par KPMG.

4. Performance ESG

4.1. Approche de gestion par thème environnemental

4.1.1. VERS LA NEUTRALITÉ CARBONE

Les infrastructures sont une source importante d'émissions de gaz à effet de serre. En tant que société immobilière, D'Ieteren Immo peut et souhaite contribuer à la transition vers une société neutre en carbone. L'entreprise a pour ambition générale de réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 52% d'ici 2030 (par rapport à la mesure de référence de 2019) et d'atteindre l'objectif de zéro émission nette d'ici 2040.

D'Ieteren Immo mesure les émissions liées à l'entreprise et à son portefeuille. Afin de réduire les émissions liées au portefeuille, l'entreprise investit non seulement dans des bâtiments économes en énergie, mais également dans des partenariats avec les locataires, les entreprises de maintenance et autres. Ces partenariats sont essentiels pour atteindre l'objectif de neutralité carbone.

En utilisant un calcul de l'empreinte carbone, D'Ieteren Immo a pu déterminer en 2021 lesquels de ses sites existants ont le plus grand impact carbone : il s'agit des sites de Kortenberg, Drogenbos et Zaventem. Un important plan d'investissement appelé Carbon-Nada a dès lors été lancé en 2022 pour atteindre les objectifs de neutralité carbone en mettant en œuvre les conclusions des études de faisabilité de ces trois sites réalisées en 2021. En 2023, l'entreprise a réalisé des investissements conformément à ce plan à long terme : environ 12% du budget total alloué a été investi dans des projets sur les trois sites susmentionnés. Un groupe de pilotage spécifique a été créé pour suivre les progrès réalisés. Voici quelques exemples de projets réalisés en 2023 : amélioration de l'isolation thermique de l'enveloppe du bâtiment sur le site de Zaventem, isolation supplémentaire du toit des bâtiments logistiques sur le site de Kortenberg et installation de panneaux photovoltaïques sur deux sites à Anderlecht.

Les nouveaux développements et les grands projets de rénovation, tels que D'Ieteren Park, 50 RM et Mobilis sont conçus selon des normes de neutralité carbone.

L'entreprise produit sa propre énergie renouvelable et complète la demande en énergie, si nécessaire, avec de l'énergie 100% verte. À terme, D'Ieteren Immo prévoit de devenir complètement indépendante dans l'achat d'énergie et d'électricité.

L'introduction de la nouvelle car policy en 2021 et sa mise en œuvre accélérée en 2022 ont constitué une étape importante dans la réduction des émissions de l'entreprise. La nouvelle politique prévoit une augmentation du budget afin que les employés puissent choisir une voiture de société électrique. En 2023, la car policy a encore été revue et se concentre désormais uniquement sur les voitures électriques. Par conséquent, d'ici 2030, le parc automobile de D'Ieteren Immo devrait être un parc zéro émission et les deux dernières voitures équipées d'un moteur à combustion disparaîtront du parc d'ici 2025. D'autres initiatives visant à limiter les émissions de carbone de l'entreprise se retrouvent dans toute une série d'activités de D'Ieteren Immo.

KPI Stratégique	Valeur 2022	Valeur 2023	Ambition
% de réduction des émissions de GES par rapport à 2020	-37,3%	-39,3%	Réduire les émissions de GES de 52% par rapport à 2019 d'ici à 2030

Empreinte carbone	Rétrospectif				Jalons et années cibles	
	2019 Année de référence	2022	2023	% 2023/2022	2030	Objectif de réduction
Émissions de GES de scope 1						
Émissions brutes de GES de scope 1 (tCO_2eq)	148	112	92	82,0%	71	
Émissions de GES de scope 2						
Émissions brutes de GES de scope 2 (tCO_2eq) liées à la localisation	-	-	21	0,0%	-	
Émissions brutes de GES de scope 2 basées sur le marché (tCO_2eq)	16	-	10	-	8	
Émissions importantes de GES de scope 3						
Total des émissions brutes indirectes (Scope 3) de GES (tCO_2eq) – liées à la localisation	-	-	6,573	-	-	
Total des émissions brutes indirectes (Scope 3) de GES (tCO_2eq) – basées sur le marché	7.674	5.019	4.652	92,7%	3.684	
1 Biens et services achetés	19	0	0	0,0%	-	
2 Biens d'équipement	-	3	6	202,0%	-	-
3 Activités liées aux carburants et à l'énergie (non incluses dans les scopes 1 et 2)	37	27	26	96,3%	-	52% par rapport à 2019
6 Voyages d'affaires	5	2	0	12,0%	-	
7 Déplacements domicile-travail des employés	15	11	17	154,5%	-	
13 Actifs loués en aval – liés à la localisation	-	-	6.524	131,1%	-	
13 Actifs loués en aval – basées sur le marché	7.598	4.976	4.604	92,5%		
Émissions totales de GES						
Émissions totales de GES (en fonction de l'emplacement) (tCO_2eq)	**-**	**-**	**6.686**	**-**	**-**	
Émissions totales de GES (selon le marché) (tCO_2eq)	**7.838**	**5.131**	**4.754**	**92,7%**	**3.762**	

Les données surlignées en vert font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante réalisée par KPMG.

Consommation et mix d'énergie	Unité	2023
(1) Consommation de combustible provenant du charbon et des produits dérivés du charbon	MWh	0
(2) Consommation de carburant provenant du pétrole brut et des produits pétroliers	MWh	222
(3) Consommation de carburant provenant du gaz naturel	MWh	222
(4) Consommation de carburant provenant d'autres sources fossiles	MWh	0
(5) Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources fossiles	MWh	23
(6) Consommation totale d'énergie fossile (calculée comme la somme des lignes 1 à 5)	**MWh**	467
Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie (%)	%	76%
(7) Consommation d'origine nucléaire (MWh)	MWh	30
Part de la consommation d'origine nucléaire dans la consommation totale d'énergie (%)	%	8%
(8) Consommation de combustibles pour les sources renouvelables, y compris la biomasse (comprenant également les déchets industriels et municipaux d'origine biologique, le biogaz, l'hydrogène renouvelable, etc.) (MWh)	MWh	0
(9) Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources renouvelables (MWh)	MWh	100
(10) La consommation d'énergie renouvelable non combustible (MWh) autoproduite	MWh	16
(11) Consommation totale d'énergie renouvelable (MWh) (calculée comme la somme des lignes 8 à 10)	**MWh**	116
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie (%)	%	0
Consommation totale d'énergie (MWh) (calculée comme la somme des lignes 6, 7 et 11)	**MWh**	613

4.1.2. AMELIORER LES PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES ET OPERATIONNELLES DES PROPRIETES ACTUELLES

D'leteren Immo a prévu d'appliquer la méthodologie BREEAM In-Use pour évaluer et améliorer les performances opérationnelles de ses propriétés. L'entreprise a commencé à se préparer à une mesure de référence BREEAM In-Use et a lancé en 2022 un test sur le site de Kortenberg après avoir désigné un évaluateur BREEAM In-Use. Ce test a été arrêté dans le courant de l'année 2023 pour deux raisons : d'une part, à cause du fait que le bâtiment du test était situé dans la zone du projet D'leteren Park qui est conçu selon des normes de neutralité carbone et, d'autre part, à cause de la maturité du processus. L'entreprise a réévalué son approche de BREEAM In-Use et a décidé de concentrer ses ressources sur le projet Carbon-Nada au lieu d'appliquer BREEAM-In Use à plus grande échelle. Ce nouveau KPI lié aux dépenses d'investissement dans le projet Carbon-Nada a également un impact plus direct sur le portefeuille. La mise en place d'une certification pour les propriétés en cours d'utilisation est dès lors moins pertinente. Par conséquent, le KPI stratégique pour suivre l'amélioration de la performance durable des propriétés actuelles a été modifié pour mettre en évidence les progrès du budget d'investissement Carbon-Nada. Au cours des prochaines années, l'entreprise continuera à mener diverses analyses et à prendre des mesures pour rendre ses actifs plus durables.

Strategic KPI	2022 Value	2023 Value	Ambition
% Capex investi dans le projet Carbon-Nada	7%	12%	81% Capex investi en 2030

Au vu de le réalité du terrain le KPI stratégique a été modifié en 2023. Estimant qu'il aurait un plus grand impact positif sur l'environnement.

Consommation d'énergie : en 2023, D'leteren Immo a mis en œuvre dans le projet Carbon-Nada des mesures identifiées dans l'étude de faisabilité de 2022 pour les 3 sites ayant la plus grande consommation d'énergie (c'est-à-dire Kortenberg, Zaventem, Drogenbos) en se concentrant sur la manière d'assurer la transition vers la neutralité carbone au cours des années à venir. D'autres mesures ont été prises pour limiter la consommation d'énergie et augmenter l'autoproduction d'énergie renouvelable. Il s'agit notamment de l'installation de panneaux photovoltaïques supplémentaires et de l'isolation des toits sur le site de Kalmthout ainsi que de l'installation de panneaux photovoltaïques supplémentaires sur deux sites à Anderlecht. Des mesures similaires sont prévues pour 2024 sur les sites de Zaventem, Drogenbos et Kortenberg.

Gestion des matériaux et des déchets : D'leteren Immo continue de fournir une infrastructure sur site pour trier et recycler les déchets générés par le bâtiment ou l'unité, ses occupants et leurs activités. Pour les nouveaux projets qui accueilleront plusieurs locataires, tels que Mobilis et D'leteren Park, l'entreprise s'est associée à un expert externe pour concevoir une approche de gestion des déchets spécifiquement adaptée à ces sites multilocataires.

Conception, construction et utilisation circulaires : D'leteren Immo reste concentrée sur l'application des concepts de conception, de construction et d'utilisation circulaires dans ses divers projets de construction et de rénovation. Par exemple, les directives de projet internes définissent les principes sur lesquels repose le choix des matériaux dans les projets de construction et de rénovation. Le cycle de vie des matériaux est l'un des critères utilisés pour déterminer le meilleur choix de matériaux. Le projet Circularium, basé sur l'ancien Centre à Anderlecht, est entièrement dédié à l'économie circulaire et accueille, pour sa quatrième année, plus de 30 organisations et start-up ayant des activités circulaires.

Biodiversité : les équipes de conception de D'leteren Immo sont conscientes des opportunités et de la nécessité d'intégrer des espaces verts biodiversifiés dans les programmes de projets. Lorsque cela est possible, D'leteren Immo investit dans des espaces verts biodiversifiés et les associe à d'autres mesures durables, comme une infrastructure pour l'infiltration naturelle des eaux de pluie. Le projet D'leteren Park comprend une grande variété de mesures durables. La création d'une vaste trame verte et bleue le long de la route sur le site de Kortenberg est l'un des principaux objectifs du projet. Une fois achevé, D'leteren Park comprendra plus de 25.000 m^2 d'espaces verts biodiversifiés afin de mettre en valeur la faune et la flore locales et de créer une atmosphère de parc pour les occupants. Près de 7.800m^2 d'infrastructures sont prévus pour gérer les eaux de pluie dans la zone du projet. Ce projet devrait être achevé en 2024.

4.1.3. CONCEVOIR ET CONSTRUIRE DES INFRASTRUCTURES A L'EPREUVE DU TEMPS

Conception, construction et utilisation circulaires : D'leteren Immo vise à concevoir et à construire des infrastructures à l'épreuve du temps. Elle crée des espaces de vie et de travail flexibles qui répondent aux besoins actuels et futurs tout en minimisant leur impact sur l'environnement. L'entreprise prévoit d'obtenir la certification BREEAM New Construction pour les grands projets de construction. Cette méthodologie d'évaluation cible divers aspects de la construction durable, comme l'eau, l'énergie, la mobilité et la circularité, et couvre le cycle de vie complet d'un bâtiment par des certificats partiels pour la phase de conception, le processus de construction et l'adaptabilité d'un bâtiment.

D'leteren Immo surveille le nombre de projets qui appliquent les normes BREEAM New Construction pour mesurer ses progrès. En 2023, l'entreprise a poursuivi l'investissement dans son projet Mobilis afin d'obtenir une certification BREEAM New Construction « outstanding » (excellent) pour la phase de construction. La pré-évaluation pour le projet D'leteren Park indique qu'un niveau « outstanding » sera atteint.

Mobilis sera prêt en 2024 et accueillera une combinaison d'industries urbaines, d'activités de production et de fonctions commerciales. Ce projet contribuera à l'ambition de D'leteren Immo de réaménager des sites urbains avec des bâtiments polyvalents. Le bâtiment neutre sur le plan énergétique est constitué de plateformes amovibles, ce qui permet de l'adapter facilement à des utilisations futures.

Les principes de conception et de construction circulaires ont également été retenus comme objectif pour le projet D'leteren Park qui sera livré à la fin de l'année 2024 : la rénovation des bâtiments existants a été préférée, dans la mesure du possible, à la

démolition, et, lorsque cela est possible, les matériaux démantelés seront réutilisés dans le projet.

Pour s'assurer que les nouveaux projets de petite et moyenne taille seront conçus et construits conformément aux objectifs et aux normes définis dans la stratégie de développement durable, D'Ieteren Immo a élaboré et lancé la version finale de ses directives de projet internes en 2023. Ces directives contiennent un ensemble détaillé de critères destinés à guider les équipes de projet, dès la phase de conception, afin qu'elles fassent des choix durables. En 2024, l'utilisation des directives de projet internes dans les projets de petite et moyenne taille de D'Ieteren Immo sera contrôlée au moyen du logiciel existant utilisé pour la gestion de ces projets.

KPI Stratégique	Valeur 2022	Valeur 2023	Ambition
Nombre de certifications BREEAM New Construction	2 (Mobilis et D'Ieteren Park)	3 (Mobilis, D'Ieteren Park et 50RM)	Certification BREEAM New Construction pour tous les grands projets
% de projets appliquant les directives de projet interne	Suivi à partir de 2024		100% de projets appliquant les directives de projet interne

4.2. Être un employeur de premier ordre

4.2.1. BIEN-ETRE ET SATISFACTION DES EMPLOYES

Pour D'Ieteren Immo, ses employés sont plus que jamais ses actifs les plus précieux. Le bien-être des employés est une priorité absolue et englobe différents aspects : de la formation et du développement à l'inclusion, la diversité, la santé et la sécurité. L'entreprise s'engage à construire et à conserver une équipe motivée et compétente. C'est pourquoi elle **mène chaque année des enquêtes de satisfaction auprès de ses employés.**

La Feuille de route 2030 énumère quatre domaines dans lesquels D'Ieteren Immo peut prendre des mesures pour améliorer le bien-être de ses employés : l'entreprise vise 1) à créer des emplois valorisants, 2) à promouvoir des opportunités de développement personnel et professionnel pour tous ses employés, 3) à offrir un environnement de travail agréable, stimulant et sain, et 4) D'Ieteren Immo souhaite également améliorer ses structures de gouvernance et son organisation pour accroître le bien-être des employés. Promouvoir une communication transparente, par exemple, est essentiel pour atteindre un niveau élevé d'implication des employés.

En 2023, l'entreprise a créé Athena, un nouveau conseil interdisciplinaire de représentants des employés. Au travers de réunions mensuelles, il est devenu le groupe de réflexion et de pilotage de toute l'organisation, en se concentrant sur les aspects sociaux et de gouvernance de la Feuille de route 2030.

L'un des grands défis de 2023 porte sur le taux de rotation du personnel. D'une part, certains membres de l'équipe sont arrivés cette année à la fin de leur carrière professionnelle. Pour ce genre de scénarios, D'Ieteren Immo a mis en place un système de planification de la relève grâce à son plan à long terme. D'autre part, certains jeunes professionnels ont été attirés par d'autres défis à relever en dehors de l'entreprise. Ces deux éléments combinés ont entraîné un taux de rotation plus élevé que d'habitude. Les processus d'onboarding et d'outboarding ont été peaufinés pour accueillir au mieux les nouveaux membres de l'équipe et tirer des enseignements des expériences des employés qui ont progressé.

Le processus d'évaluation des membres de l'équipe de D'Ieteren Immo a été clarifié en mettant l'accent sur deux aspects : donner plus d'importance à l'auto-évaluation de tous les membres de l'équipe et encourager un feed-back continu tout au long de l'année.

L'enquête de satisfaction des employés a montré que l'un des points d'attention pour 2024 est la communication entre les départements. Un plan d'action visant à relever ce défi est en cours de préparation. Dans un premier temps, l'entreprise a créé un intranet interne pour les membres de son équipe.

KPI Stratégique	Valeur 2022	Valeur 2023	Ambition
Score de satisfaction du personnel	84.4%	84.1%	Soutenir et maintenir un niveau élevé de satisfaction des employés (c'est-à-dire un taux de satisfaction des employés supérieur à 80%).
Taux de participation	83.0%	90.5%	

Les données surlignées en vert font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante réalisée par KPMG.
D'Ieteren Immo mesure la satisfaction des employés au moyen d'une enquête annuelle comprenant une trentaine de questions auxquelles les répondants attribuent une note sur une échelle de 4 points. Le taux de satisfaction est la somme des pourcentages moyens des employés qui ont choisi les catégories de réponses 3 et 4, sauf pour des questions spécifiques. Le KPI inclut tous les employés, y compris les travailleurs indépendants, les intérimaires et les personnes en congé de maternité.

Rotation du personnel	2021	2022	2023
Nombre total de salariés ayant quitté l'entreprise	3	4	5
Taux de rotation du personnel au cours de la période de référence.	5%	10%	12%

4.2.2. FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES EMPLOYES

D'leteren Immo assure l'amélioration continue de son équipe par le **développement personnel et la formation**. Pour attirer des talents, l'entreprise applique une politique de recrutement et de carrière basée sur le partage des valeurs, les compétences comportementales, le travail d'équipe et les capacités techniques. Les employés sont fortement encouragés à participer à des formations, non seulement pour leur développement personnel, mais aussi pour leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences et de rester en phase avec le monde de l'immobilier en constante évolution.

L'entreprise comptabilise le nombre d'heures que ses employés consacrent chaque année à des activités de formation et encourage la formation en compétences comportementales. Une des sections du nouvel intranet est consacrée à la formation et donne un aperçu des formations qualitatives proposées.

D'leteren Immo soutient le partage des connaissances en interne, par exemple lors d'événements « Show 'n Tell », où les employés et les experts peuvent partager leurs opinions sur des sujets pertinents.

KPI Stratégique	Valeur 2022	Valeur 2023	Ambition
Nombre moyen d'heures de formation par ETP	33,9h par ETP	34,6h par ETP	Une moyenne de 32 heures de formation par ETP sur une base annuelle

Indicateurs de formation et de développement des compétences	2021	2022	2023
Pourcentage d'employés qui ont participé à des évaluations régulières de leur rendement et de leur carrière	100%	100%	100%
Femme	100%	100%	100%
Homme	100%	100%	100%
Le nombre moyen d'heures de formation par salarié et par sexe	33,9	34,6	33,4
Femme	-	-	31,19
Homme	-	-	34,55

4.2.3. DIVERSITÉ ET INCLUSION

D'leteren Immo est consciente de sa responsabilité d'offrir à ses employés un lieu de travail équitable et diversifié, où chacun bénéficie des mêmes opportunités, indépendamment du sexe, de l'âge, de l'environnement culturel, des capacités physiques ou d'autres facteurs. L'entreprise **vise l'égalité des chances** et s'efforce délibérément de ne prendre en compte que les compétences, le potentiel et les réalisations des personnes lorsqu'il s'agit de prendre des décisions en matière de recrutement ou de promotion.

Depuis 2021, l'entreprise surveille le nombre d'employés masculins et féminins et a récemment réussi à combler l'écart de rémunération. Afin de promouvoir davantage l'égalité des chances et l'inclusion, l'équipe de direction communique de manière transparente sur un large éventail de sujets et de décisions liés à l'entreprise.

KPI Stratégique	Valeur 2022	Valeur 2023	Ambition
Écart de rémunération entre les hommes et les femmes	-7%	-11%	Politique d'écart zéro

Répartition par sexe au niveau de la haute direction	2023
Effectifs totaux dans les postes de direction	**23**
Nombre total d'hommes occupant des postes de direction	12
Nombre total de femmes occupant des postes de direction	11
Pourcentage d'employés de sexe masculin occupant des postes de direction	52%
Pourcentage de femmes occupant des postes de direction	48%
Répartition par âge	
Nombre total d'employés de moins de 30 ans	2
Effectifs totaux entre 30 et 50 ans	20
Nombre total d'employés de plus de 50 ans	22

Les postes de direction sont définis à un et deux niveaux en dessous des organes d'administration et de surveillance.

4.2.4. SANTE ET SECURITE DES EMPLOYES

D'leteren Immo **veille à la santé et à la sécurité de ses employés, clients, locataires et fournisseurs**. L'entreprise vérifie attentivement la conception de ses bâtiments, surveille de près la sécurité de ses chantiers et veille à ce que tous les bâtiments, une fois terminés, puissent être utilisés en toute sécurité à diverses fins. Elle respecte scrupuleusement toutes les dispositions légales en matière de sécurité. L'entreprise ajoute également ses propres mesures à titre de précaution supplémentaire. Elle s'est fixé comme principe de départ que toutes les réunions de chantier commencent par des questions relatives à la santé et à la sécurité. Ce thème de la sécurité est également toujours à l'ordre du jour lors de la signature de contrats avec des fournisseurs.

D'leteren Immo investit dans des équipements de sécurité de haute qualité pour tous ses employés occupant des postes techniques. Elle organise des formations sur les premiers secours, sur l'utilisation sûre des chariots élévateurs, sur les certificats de sécurité... Les incidents, s'ils se produisent, sont toujours signalés et font l'objet d'une enquête. Le nombre d'incidents reste faible depuis de nombreuses années.

L'entreprise collabore avec des conseillers en prévention des risques et des coordinateurs de sécurité afin d'améliorer encore la sécurité. Elle assiste également les conseillers en prévention des risques de ses locataires, principalement D'leteren Automotive et les activités de vente au détail de D'leteren, afin de garantir leur sécurité.

Santé et sécurité	2021	2022	2023
Nombre de décès dus à des accidents du travail et à des problèmes de santé liés au travail	0	0	0
Nombre d'accidents du travail enregistrables	1	0	2
Taux d'accidents du travail enregistrables (taux de fréquence - Accidents avec arrêt de travail/1,000,000 d'heures travaillées)	15,3	0,0	30,7
Nombre de cas de maladie professionnelle pouvant être déclarés	0	0	0
Taux de cas de maladie professionnelle enregistrable	0	0	0
Nombre de jours perdus en raison d'accidents du travail et de décès dus à des accidents du travail, à des problèmes de santé liés au travail et à des décès dus à des problèmes de santé.	-	-	7

4.2.5. DATA ADDITIONELLE SUR LA MAIN D'OEUVRE

Caractéristiques de la main-d'œuvre	2021	2022	2023
Nombre d'employés (effectifs)	**42**	**42**	**44**
Femme	15	13	16
Homme	27	29	28
Nombre d'employés permanents (effectifs)	**42**	**42**	**44**
Femme	15	13	16
Homme	27	29	28
Nombre d'employés intérimaires (effectifs)	**-**	**-**	**0**
Femme	-	-	0
Homme	-	-	0
Nombre d'employés à temps plein (effectifs)	**34**	**34**	**33**
Femme	8	7	6
Homme	26	27	27
Nombre d'employés à temps partiel (effectifs)	**8**	**8**	**11**
Femme	7	6	10
Homme	1	2	1

4.3. Satisfaction des clients

La satisfaction des clients est un facteur essentiel dans toutes les ambitions de D'Ieteren Immo. En tant qu'organisation de services, l'entreprise loue des espaces de travail et de vie et propose d'autres services, tels que des contrats d'entretien et d'énergie. Faciliter la vie de ses clients fait partie de la valeur ajoutée de D'Ieteren Immo.

En réponse à l'**enquête de satisfaction des clients 2023** de D'Ieteren Immo, le score NPS est passé de 25 à 30.

En 2023, la direction de D'Ieteren Immo a régulièrement informé tous les membres de son équipe de l'importance de cette enquête et de l'évolution des résultats tout au long de l'année. Cela permet d'informer et de sensibiliser l'équipe. L'entreprise organise régulièrement des réunions avec ses locataires afin de renforcer la relation et d'encourager un dialogue ouvert avec eux. Ces réunions sont également l'occasion de discuter avec les locataires de la surveillance énergétique à tous les niveaux.

KPI Stratégique	Valeur 2022	Valeur 2023	Ambition
Net Promotor Score (NPS)	25,0	29,6	Atteindre et maintenir un score NPS supérieur à 20

Les données surlignées en vert font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante réalisée par KPMG. D'Ieteren Immo mesure la satisfaction des clients à l'aide du NPS, basé sur une enquête demandant aux clients d'évaluer la probabilité qu'ils recommandent l'entreprise. Les réponses sont classées en trois catégories : promoteurs (9-10), passifs (7-8) et détracteurs (0-6). Le score NPS est calculé en soustrayant le pourcentage de détracteurs du pourcentage de promoteurs. L'enquête cible les clients externes qui ont reçu des services de la part des employés de D'Ieteren Immo. Taux de participation de 5,68% (125 réponses).

4.4. Gouvernance responsable

4.4.1. ÉTHIQUE DES AFFAIRES

D'Ieteren Immo ne tolère pas la corruption, la fraude ou le blanchiment d'argent et applique une politique de tolérance zéro en matière de discrimination de genre ou d'autres types de discrimination. Tous les contrats incluent des clauses détaillées sur les pratiques illégales, et les employés suivent des instructions très précises concernant l'éthique.

D'Ieteren Immo dispose de **son propre Code d'éthique** depuis 2021. L'entreprise propose à tous ses employés une formation pratique récurrente sur ce thème avec l'aide d'un partenaire externe. Le Code d'éthique donne des conseils sur des principes généraux en matière d'éthique des affaires. Il fournit également des directives à suivre dans des situations spécifiques, comme la façon de réagir lorsqu'un fournisseur offre un cadeau. Tous les cadeaux et invitations doivent être conformes aux pratiques du marché et ne pas être contraires aux lois anti-corruption. Les cadeaux de fin d'année sont distribués parmi les employés selon un système de loterie.

En collaboration avec le même partenaire externe spécialisé, D'Ieteren Immo a également lancé une ligne d'assistance éthique et une « procédure de dénonciation ». Les employés peuvent désormais contacter 7 jours sur 7 un service d'aide spécialisé, impartial et indépendant dans trois langues (NL, FR et EN) pour demander des conseils ou signaler une situation contraire à l'éthique. Chaque signalement est suivi d'une procédure établie.

En 2023, l'entreprise a organisé pour tous les membres de l'équipe une formation sur ce sujet avec l'aide du spécialiste externe.

Toutes les questions liées à l'éthique des affaires sont suivies par le Comité Exécutif et rapportées au Conseil d'Administration. En 2023, aucun cas n'a été signalé.

4.4.2. CHAINE D'APPROVISIONNEMENT ETHIQUE

D'Ieteren Immo exerce ses activités dans un cadre social et juridique strict. L'entreprise attache une grande importance à une politique d'achat responsable et à une gestion globale des fournisseurs. Tous les achats effectués auprès des principaux fournisseurs opérationnels se conforment à une **Charte des achats responsables**. Le Code d'éthique de l'organisation s'applique également à tous les fournisseurs.

D'Ieteren Immo se préoccupe du respect des droits de l'homme. Vu que l'entreprise collabore souvent avec des sous-traitants et d'autres partenaires du secteur de la construction, les conditions de travail offertes par ces partenaires font l'objet de contrôles réguliers et des conseils sont donnés par un coordinateur de sécurité pour tous les projets de construction. En cas de violation d'un droit ou d'une condition, l'organisation prend des mesures au cours d'une réunion de chantier.

Tous les fournisseurs opérationnels clés signent un avenant à leur contrat concernant l'éthique des affaires et les activités durables. Dans les principales procédures d'achat, différents critères liés à l'éthique et au développement durable sont inclus dans la matrice de décision appliquée par D'Ieteren Immo.

À l'avenir, l'organisation continuera à former les membres de son équipe et à les sensibiliser à l'importance de ce sujet.

Conduite des affaires	2021	2022	2023
Nombre de condamnations pour violation des lois anti-corruption et anti-pots-de-vin	0	0	0

5. Taxonomie européenne

Les activités économiques de D'Ieteren Immo consistent principalement en la reconversion et le réaménagement de sites appartenant à D'Ieteren Group et en la gestion des actifs immobiliers appartenant à D'Ieteren Group. Les activités connexes comprises dans la taxonomie de l'UE sont les suivantes :

Activité économique D'Ieteren Immo	Activité de taxonomie pertinente
Reconversion, redéveloppement et gestion du patrimoine immobilier de D'Ieteren Group	7.7 Acquisition et propriété de bâtiments (CCM)

Avec cette activité, D'Ieteren Immo a un rôle important à jouer pour contribuer à un avenir plus durable d'un point de vue environnemental. D'Ieteren Immo est éligible à l'objectif d'atténuation du changement climatique de la taxonomie.

Parce que l'activité économique de D'Ieteren Immo consiste presque exclusivement à acheter des bâtiments et à en être propriétaire, les chiffres d'éligibilité sont très élevés. Cette année, les pourcentages d'éligibilité pour le chiffre d'affaires, les dépenses d'investissement et les dépenses opérationnelles sont respectivement de 98,5%, 100% et 100%. Le seul chiffre d'affaires qui n'a pas été jugé éligible à la taxonomie de l'UE au titre des objectifs climatiques est constitué par les recettes résultant de la vente de certificats verts. Toutefois, toutes les dépenses d'investissement et opérationnelles de D'Ieteren Immo étaient liées à l'acquisition et à la propriété des bâtiments et ont donc été considérées comme éligibles.

Les pourcentages d'alignement pour le chiffre d'affaires de cette année sont de 0%. L'analyse des critères de sélection et des principes « Do Not Significantly Harm » (ne cause pas de préjudice important) a montré que, pour cette année, D'Ieteren Immo ne dispose pas encore des données adéquates pour rendre compte des exigences d'alignement de la taxonomie de l'UE. Dans les années à venir, D'Ieteren Immo continuera à rassembler les données grâce à sa feuille de route pour la durabilité. Cette feuille de route stratégique contient une série de KPI stratégiques qui conduiront, entre autres, à la neutralité carbone. La collecte des données relatives à ces KPI stratégiques a déjà commencé. En particulier, l'entreprise a investi dans son plan Carbon-Nada sur ses trois sites à plus forte intensité de carbone. Ces investissements comprennent par exemple l'isolation des bâtiments et des toits ou l'installation de panneaux solaires.

5.1. Chiffre d'affaires

Exercice financier 2023		2023		Critères de contribution substantielle						Critère DNSH (does not significantly harm - ne cause pas de préjudice important) (h)									
Activités économiques (1)	Code (a) (2)	Chiffre d'affaires (3)	Proportion de chiffre d'affaires, année 2023 (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Proportion du chiffre d'affaires aligné sur la taxonomie (A.1.) ou éligible (A.2.), année N-1 (18)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité d'adaptation (20)
		€m	%	O ; N ; N/EL (b) (c)						O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	H	A
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Chiffre d'affaire des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		0,0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%								0,0%		
Dont les mesures d'habilitation		*0,0*	*0,0*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*								*%*	*H*	
Dont les mesures de transition		*0,0*	*0,0*	*%*													*%*		*A*
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (g)																			
						EL ; N/EL (f)													
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	39,1	98,5%	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								97,7%		
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (A.2)		39,1	98,5%	98,5%	98,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%								97,7%		
A. Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie (A1+A2)		39,1	98,5%	98,5%	98,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%								97,7%		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Chiffre d'affaires de la taxonomie - activités non éligibles		0,6	1,5%																
TOTAL		39,7	100%																

5.2. Dépenses d'investissement

Exercice financier 2023		*2023*		Critères de contribution substantielle						Critère DNSH (does not significantly harm - ne cause pas de préjudice important) (h)									
Activités économiques (1)	Code (a) (2)	Dépenses d'investissement (3)	Proportion des dépenses d'investissement, année 2023 (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Proportion de la taxonomie alignée (A.1.) ou éligible (A.2.) Dépenses d'investissement, année N-1 (18)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité d'adaptation (20)
		€m	%	O ; N ; N/EL (b) (c)						O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	H	A
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Dépenses d'investissement des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		**0,0**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**								**0,0%**		
Dont les mesures d'habilitation		*0,0*	*0,0*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*								*%*	*H*	
Dont les mesures de transition		*0,0*	*0,0*	*%*													*%*		*A*
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (g)																			
								EL ; N/EL (f)											
Acquisition et propriété de bâtiments	**CCM 7.7**	56,9	100,0%	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								100,0%		
Dépenses d'investissement des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (A.2)		**56,9**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**								**100,0%**		
A. Dépenses d'investissement des activités éligibles à la taxonomie (A1+A2)		**56,9**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**								**100,0%**		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Dépenses d'investissement des activités non éligibles à la taxonomie		**0,0**	**0,0%**																
TOTAL		56,9	**100%**																

5.3. Dépenses opérationnelles

Exercice financier 2023		*2023*			Critères de contribution substantielle					Critère DNSH (does not significantly harm - ne cause pas de préjudice important) (h)									
Activités économiques (1)	Code (a) (2)	Dépenses opérationnelles (3)	Proportion des dépenses opérationnelles, année 2023 (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Proportion de la taxonomie alignée (A.1.) ou éligible (A.2.) Dépenses opérationnelles, année N-1 (18)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité d' adaptation (20)
		€m	%				O ; N ; N/EL (b) (c)			O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	H	A
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Dépenses opérationnelles des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		0,0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%								0,0%		
Dont les mesures d'habilitation		*0,0*	*0,0*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*								*%*	*H*	
Dont les mesures de transition		*0,0*	*0,0*	*%*													*%*		*A*
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (g)							*EL ; N/EL (f)*												
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	11,0	0,0%	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								100,0%		
Dépenses opérationnelles des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (A.2)		11,0	100,0%	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%								100,0%		
A. Dépenses opérationnelles des activités éligibles à la taxonomie (A1+A2)		11,0	100,0%	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%								100,0%		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Dépenses opérationnelles des activités non éligibles à la taxonomie		0,0	0,0%																
TOTAL		11,0	100%																

Notes supplémentaires et méthodologie

1. Définitions générales, formules et hypothèses relatives aux données ESG déclarées

1.1. Empreinte carbone

L'empreinte carbone de D'Ieteren Group et ses activités concernent les émissions de gaz à effet de serre (GES) scope 1, 2 et (une partie de) scope 3, exprimées en tonnes d'équivalent CO_2 (CO_2e). Le scope 1 comprend toutes les émissions directes du GES. Celles-ci proviennent de sources qui sont émises ou contrôlées par l'entreprise (p. ex., combustion de carburant et de gaz naturel). Le scope 2 tient compte des émissions de GES provenant de la production d'électricité achetée pour l'entreprise. Ces émissions se produisent physiquement à l'installation où l'électricité est produite. Le scope 3 est une catégorie qui recouvre toutes les autres émissions indirectes. Ces émissions sont la conséquence des activités de l'entreprise mais proviennent de sources qui ne sont pas détenues ou contrôlées par l'entreprise elle-même. Les catégories qui entrent dans le scope 3, incluses pour les différentes activités de l'entreprise, dépendent de la pertinence des catégories et des données disponibles. En 2023, le calcul du champ d'application 3 est toujours en cours chez TVH et PHE progresse dans son processus de mesure des champs d'application 1 et 2. Les émissions de GES liées au champ d'application 3 pour TVH et aux champs d'application 1, 2 et 3 pour PHE n'ont donc pas été incluses dans l'empreinte carbone du groupe de D'Ieteren Group.

Pour calculer l'empreinte carbone, la méthodologie du protocole sur les gaz à effet de serre (norme de l'entreprise) a été utilisée. Les facteurs d'émission proviennent principalement de la *Base Carbone*, de l'Agence internationale de l'énergie, ainsi que du DEFRA. Les gaz à effet de serre inclus sont ceux visés par le Protocole de Kyoto et sont : le dioxyde de carbone (CO_2), le méthane (CH_4), l'oxyde nitreux (N_2O), les hydrofluorocarbures (HFC), les perfluorocarbures (PFC), l'hexafluorure de soufre (SF_6) et le trifluorure d'azote. (NF_3).

1.2. Taux de renouvellement du personnel :

Le taux de renouvellement du personnel est fondé sur le nombre d'employés (inclus dans l'effectif) qui ont quitté l'entreprise pendant la période visée par le rapport. Un employé partant est une personne qui a quitté l'entreprise et qui n'est plus inscrite sur le registre du personnel de l'entreprise. Les raisons du départ peuvent être volontaires (c.-à-d. que l'employé choisit de quitter l'entreprise en démissionnant ou en prenant une retraite anticipée), la fin d'un contrat, le licenciement, la retraite légale, des raisons médicales ou le décès. Le taux de renouvellement du personnel est calculé en divisant le nombre total d'employés (inclus dans l'effectif) qui ont quitté l'entreprise en 2023 par la moyenne de l'effectif pour les périodes concernées actuelles et précédentes. Tout écart par rapport à cette définition est mentionné en note de bas de page dans les différentes sections du rapport d'information non-financière.

$$\frac{Effectifs\ ayant\ quitté\ l'entreprise\ durant\ la\ période\ de\ reporting}{(Effectifs\ de\ la\ période\ de\ reporting\ précédente\ +\ Effectifs\ de\ la\ pédiode\ de\ reporting) * 0{,}5}$$

1.3. Taux d'accidents du travail enregistrables

Le taux d'accidents du travail divise le nombre de cas d'accidents résultant de l'exposition à des risques au travail par le nombre total d'heures prestées par la main-d'œuvre et multiplié par 1.000.000.

$$\frac{Nombre\ d'accidents du\ travail}{Nombre\ total\ d'heures\ prestées} * 1.000.000$$

1.4. Nombre de jours perdus

Le nombre de jours perdus comprend le premier jour complet et le dernier jour d'absence. Les jours calendrier sont pris en compte pour le calcul. Les jours où la personne concernée n'est pas programmée pour travailler sont donc pris en compte dans le calcul.

1.5. Écart non ajusté de rémunération entre les hommes et les femmes

L'écart de rémunération non ajusté entre les hommes et les femmes représente la différence entre le salaire moyen versé aux hommes et celui versé aux femmes, en pourcentage du salaire moyen versé aux hommes. Il n'est pas ajusté, ce qui signifie que les différences d'expérience professionnelle antérieure, d'âge et d'autres facteurs ne sont pas prises en compte. L'écart est calculé comme un écart total pour l'organisation et il n'est pas ventilé par niveau d'ancienneté ou par type d'emploi.

$$100 * \frac{(salaire\ moyen\ des\ hommes - salaire\ moyen\ des\ femmes)}{salaire\ moyen\ des\ hommes}$$

2. Taxonomie

2.1. Contenu des KPI divulgués

Les données financières utilisées pour les informations sur la taxonomie de D'leteren Group sont extraites des états financiers consolidés et sont composées des données financières de D'leteren Automotive, Moleskine, PHE, et du segment Corporate & non alloué (y compris D'leteren Immo).

Belron et TVH étant des entités mises en équivalence, les données financières de ces deux entreprises n'ont pas été incluses dans les informations de la taxonomie du Groupe.

CHIFFRE D'AFFAIRES

Le KPI relatif au chiffre d'affaires a été compilé conformément à l'art. 8(2) du règlement relatif à la taxonomie (2020/852). La proportion du chiffre d'affaires visée à l'article 8(2) a été calculée comme étant la partie du chiffre d'affaires net dérivée de produits ou de services, y compris les biens incorporels, associés à des activités économiques éligibles et alignées sur la taxonomie (numérateur), divisée par le chiffre d'affaires net (dénominateur) tel que défini à l'article 2, point (5), de la directive 2013/34/UE. Le chiffre d'affaires couvre les produits comptabilisés conformément à la norme comptable internationale (IAS) 1, paragraphe 82 (a), telle qu'adoptée par le règlement (CE) n° 1126/2008 de la Commission.

Le chiffre d'affaires net de D'leteren Group est composé du chiffre d'affaires net de D'leteren Automotive, de Moleskine et de PHE. Les ventes interentreprises et le chiffre d'affaires de D'leteren Immo ne sont pas inclus dans le chiffre d'affaires net du Groupe car ils sont éliminés à des fins de consolidation et/ou considérés comme d'autres produits opérationnels.

Le chiffre d'affaires consolidé est présenté dans le compte de résultats consolidé sous la rubrique « Produits des activités ordinaires ».

DEPENSES D'INVESTISSEMENT

Le KPI relatif aux dépenses d'investissement a été compilé conformément à l'art. 8(2) du règlement relatif à la taxonomie.

Le dénominateur couvre les ajouts d'immobilisations corporelles et incorporelles au cours de l'exercice considéré avant dépréciation, amortissement et toute réévaluation, y compris ceux résultant de réévaluations et de pertes de valeur, pour l'exercice concerné et à l'exclusion des variations de la juste valeur. Le dénominateur couvre également les ajouts d'immobilisations corporelles et incorporelles résultant de regroupements d'entreprises.

Plus concrètement, le dénominateur couvre les coûts qui sont comptabilisés :

- IAS 16 Immobilisations corporelles : Ajouts et regroupements d'entreprises ;
- IAS 38 Actifs incorporels : Ajouts, en indiquant séparément ceux qui proviennent du développement interne, les acquisitions distinctes et les acquisitions par le biais de regroupements d'entreprises ;
- IAS 40 Immeubles de placement (modèle de la juste valeur) : Ajouts, en indiquant séparément ceux qui proviennent du développement interne, les acquisitions distinctes et les acquisitions par le biais de regroupements d'entreprises ;
- IAS 40 Immeubles de placement (modèle de coût) : Ajouts, en indiquant séparément ceux qui résultent d'acquisitions et ceux qui résultent de dépenses ultérieures comptabilisées en tant qu'immobilisations ; ajouts résultant de regroupements d'entreprises ;
- IAS 41 Agriculture : Ajouts dus à des achats ; augmentations résultant de regroupements d'entreprises ;
- IFRS 16 Contrats de location : Ajouts d'actifs du droit d'usage.

Les numérateurs éligibles et alignés sont égaux à la partie des dépenses en capital incluse dans le dénominateur qui correspond à l'un des critères suivants :

- sont liés à des actifs ou à des processus associés à des activités économiques éligibles à la taxonomie et alignées sur celle-ci ;
- font partie du « CapEx plan » visant à développer les activités économiques alignées sur la taxonomie ou à permettre aux activités économiques éligibles à la taxonomie de s'aligner sur celle-ci ;
- sont liés à l'achat de produits issus d'activités économiques éligibles et alignées sur la taxonomie et à des mesures individuelles permettant aux activités cibles de devenir des activités à faible intensité de carbone ou de conduire à des réductions de gaz à effet de serre, notamment les activités énumérées aux points 7.3 à 7.6 de l'Annexe I de l'acte délégué relatif au climat, ainsi que d'autres activités économiques énumérées dans les actes délégués adoptés en vertu de l'article 10, paragraphe 3, de l'article 11, paragraphe 3, de l'article 12, paragraphe 2, de l'article 13, paragraphe 2, de l'article 14, paragraphe 2, et de l'article 15, paragraphe 2, du règlement (UE) 2020/852 et à condition que ces mesures soient mises en œuvre et opérationnelles dans un délai de 18 mois

Le KPI des dépenses d'investissement de D'leteren Group regroupe les acquisitions d'actifs corporels et incorporels de D'leteren Automotive, Moleskine, PHE et du segment Corporate et non alloué (y compris D'leteren Immo).

DEPENSES OPERATIONNELLES

Le KPI relatif aux dépenses opérationnelles a été compilé conformément à l'art. 8(2) du règlement relatif à la taxonomie.

Le dénominateur total couvre les coûts directs non capitalisés de R&D, ceux relatifs aux contrats de location à court terme, à l'entretien et à la réparation, aux mesures de rénovation des bâtiments et à toute autre dépense directe liée à l'entretien quotidien des immobilisations corporelles, tant par l'entreprise elle-même que par tout tiers auquel des activités sont confiées et qui sont nécessaires pour assurer le fonctionnement continu et efficace de ces immobilisations.

Les « autres dépenses directes » comptabilisées au dénominateur comprennent les matériaux d'entretien, les coûts des employés qui réparent les machines et nettoient les usines, ainsi que la maintenance informatique dédiée. Elles excluent les coûts qui ne sont pas des dépenses directes. Il s'agit de tous les coûts liés aux frais généraux, aux matières premières, aux employés qui opèrent les machines, à la gestion de la recherche et au développement de projets, ainsi qu'à l'électricité, aux fluides ou aux réactifs nécessaires pour faire fonctionner les immobilisations corporelles.

Les numérateurs éligibles et alignés sont égaux à la partie des dépenses opérationnelles incluse dans le dénominateur qui correspond à l'un des critères suivants :

- sont liés à des actifs ou à des processus associés à des activités économiques éligibles à la taxonomie et alignées sur celle-ci ;
- font partie du « CapEx plan » visant à développer les activités économiques alignées sur la taxonomie ou à permettre aux activités économiques éligibles à la taxonomie de s'aligner sur celle-ci dans un laps de temps prédéfini ;
- est lié à l'achat de produits issus d'activités économiques éligibles et alignées sur la taxonomie et à des mesures individuelles permettant aux activités cibles de devenir des activités à faible intensité de carbone ou de conduire à des réductions de gaz à effet de serre, ainsi qu'à des mesures individuelles de rénovation de bâtiments, telles qu'identifiées dans les actes délégués adoptés en vertu de l'article 10, paragraphe 3, de l'article 11, paragraphe 3, de l'article 12, paragraphe 2, de l'article 13, paragraphe 2, de l'article 14, paragraphe 2, ou de l'article 15, paragraphe 2, du règlement (UE) 2020/852 et à condition que ces mesures soient mises en œuvre et opérationnelles dans un délai de 18 mois.

Le KPI des dépenses opérationnelles de D'leteren Group regroupe les coûts de D'leteren Automotive, Moleskine, PHE et du segment corporate et non alloué (y compris D'leteren Immo).

2.2. Détermination de l'éligibilité

Pour déterminer les activités éligibles, l'approche suivante a été utilisée pour chacune des entreprises concernées :

- Analyser, compiler et valider les différentes activités économiques génératrices de chiffre d'affaires de chacune des entreprises sur la base de la documentation interne et externe, afin de travailler avec un ensemble exhaustif et approprié d'activités économiques ;
- Établir une correspondance entre les activités économiques identifiées et les descriptions des activités de la taxonomie incluses dans les six annexes de la taxonomie de l'UE (atténuation du changement climatique, adaptation au changement climatique, utilisation durable et protection des ressources hydriques et marines, transition vers une économie circulaire, prévention et contrôle de la pollution, et protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes) ;
- Valider les résultats avec les entreprises ;
- Extraire les dépenses d'investissement et les dépenses opérationnelles liées aux immobilisations ou aux processus associés aux activités économiques éligibles à la taxonomie ;
- Vérifier si d'autres dépenses d'investissement et opérationnelles sont éligibles à la taxonomie de l'UE dans le cadre d'un plan d'investissement ou en tant qu'achat de produits issus d'activités éligibles à la taxonomie et de mesures individuelles permettant aux activités de devenir sobres en carbone ou de conduire à des réductions de gaz à effet de serre.

Pour évaluer l'éligibilité des activités des entreprises, les définitions et clarifications disponibles jusqu'à présent, applicables aux entreprises non-financières, ont été utilisées. Celles-ci ont été trouvées dans :

- Les Actes délégués sur le climat publiés par la Commission européenne le 6 juillet 2021 ;
- Les Actes délégués complémentaires sur le climat publiés par la Commission européenne le 15 juillet 2022 ;
- Le document FAQ[1] (lié au règlement sur la taxonomie européenne concernant la déclaration des activités économiques et des actifs éligibles) publié par la Commission européenne le 10 octobre 2022.
- Les nouveaux amendements à l'annexe I : Atténuation du changement climatique ; Amendements à l'annexe II : Adaptation au changement climatique ; Annexe I : Utilisation durable et protection des ressources hydriques et marines ; Annexe II : Transition vers une économie circulaire ; Annexe III : Prévention et réduction de la pollution & Annexe IV : Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes, publiés par la Commission de l'UE le 27 juin 2023.

D'leteren Group a agi en toute conscience et a suivi rigoureusement les instructions et les critères des actes délégués. Les activités considérées comme n'entrant pas dans le champ d'application des définitions fournies par les actes délégués et les annexes ont été omises. En cas de doute concernant l'inclusion d'une activité, celle-ci a été considérée comme non éligible.

Dans la mesure où D'leteren Group n'a retenu que[2] l'objectif environnemental d'atténuation du changement climatique à travers les activités économiques éligibles à la taxonomie et étant donné que les activités sont toutes menées indépendamment les unes des autres, il n'y a pas de risque de double comptage à travers les objectifs environnementaux définis dans la taxonomie de l'UE ou dans l'allocation des revenus, des dépenses d'investissement et des dépenses opérationnelles à travers les activités économiques éligibles à la taxonomie.

[1] FAQ sur le contenu de l'Acte délégué relatif à la publication d'informations en vertu de l'article 8 du règlement relatif à la taxonomie européenne

[2] A noter qu'une des activités de PHE a été retenue comme éligible à la Taxonomie pour la contribution à l'objectif environnemental de transition vers une économie circulaire.

2.3. Détermination de l'alignement

Pour être alignée, une activité doit satisfaire à tous les critères SC (contribution substantielle), critères DNSH (« does no significantly harm »), et MS (garanties minimales).

En 2023, seul l'alignement sur les deux objectifs liés au climat est requis.

D'leteren n'a pas été en mesure de rassembler toutes les informations nécessaires pour évaluer son alignement. Le Groupe s'efforcera d'améliorer la collecte des données dans les années à venir. Par conséquent, pour cet exercice financier, D'leteren Group a déclaré un chiffre d'affaires, de dépenses d'investissement et de dépenses opérationnelles alignés à 0%.

Rapport d'assurance limitée de l'auditeur indépendant sur une sélection d'informations environnementale, sociale et de gouvernance publiés dans la «Déclaration d'information non-financière 2023» de D'Ieteren Group SA pour l'exercice clos au 31 décembre 2023

Au conseil d'administration de D'Ieteren Group SA

Conclusion

Nous avons effectué une mission d'assurance limitée portant sur le fait de savoir si les informations environnementales, sociales et de gouvernance sélectionnées de D'Ieteren Group SA (ci-après «D'Ieteren Group») surlignées en vert, et publiées dans la «Déclaration d'information non-financière 2023» (ci-après «les Informations Sélectionnées») au 31 décembre 2023 et pour l'exercice clôturé à cette date ont été préparées conformément aux critères développés par D'Ieteren Group, qui sont basés sur le *Global GHG Accounting and Reporting Standard for the Financial Industry* pour les indicateurs clés de performance relatifs aux émissions de CO2, et sur *les European Sustainability Reporting Standards (ESRS)* pour les autres indicateurs clés de performance (ci-après « les Critères»).

Sur la base des procédures mises en œuvre et des éléments probants obtenus, nous n'avons pas connaissance d'éléments nous amenant à penser que les Informations Sélectionnées de D'Ieteren Group SA au 31 décembre 2023 et pour l'exercice clos au 31 décembre 2023 ne sont pas préparées, à tous égards significatifs, conformément aux Critères .

Notre conclusion sur les Informations Sélectionnées ne s'étend pas à toute autre information qui accompagne ou contient les Informations Sélectionnées et notre rapport d'assurance.

Fondement de notre conclusion

Nous avons mené notre mission conformément à la norme internationale sur les missions de certification (ISAE) 3000 (Revised), « *Assurance Engagements Other Than Audits or Reviews of Historical Financial Information* » publiée par l'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). Nos responsabilités en vertu de cette norme sont décrites plus en détail dans la section « Nos responsabilités » de notre rapport.

Nous nous sommes conformés aux exigences en matière d'indépendance et aux autres exigences éthiques du Code international de déontologie des professionnels comptables (y compris les normes internationales d'indépendance) publié par l'International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA). Nous sommes le commissaire de D'Ieteren Group et sommes donc indépendants de D'Ieteren Group conformément aux règles d'indépendance belges et aux autres exigences éthiques pertinentes applicables en Belgique.

KPMG Bedrijfsrevisoren - KPMG Reviseurs d'Entreprises, a Belgian BV/SRL and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved
Document Classification: KPMG Confidential

Zaal - Siège
Luchthaven Brussel Nationaal 1K
B-1930 Zaventem

KPMG Bedrijfsrevisoren - KPMG Reviseurs d'Entreprises BV/SRL
Ondernemingsnummer / Numéro d'entreprise 0419.122.548
BTW - TVA BE 0419.122.548
RPR Brussel - RPM Bruxelles
IBAN : BE 95 0000 4771 9000
BIC : GEBABEBB

Notre cabinet applique l'International Standard on Quality Management (ISQM) 1, Quality Management for Firms that Perform Audits or Reviews of Financial Statements, or Other Assurance or Related Services Engagements, publié par l'IAASB, qui exige de notre cabinet de concevoir, de mettre en œuvre et d'assurer le fonctionnement du système de gestion de la qualité, y inclus des politiques ou procédures concernant la conformité aux exigences éthiques aux normes professionnelles et aux dispositions légales et réglementaires applicables.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion.

Responsabilités concernant les Informations Sélectionnées

Le conseil d'administration de D'Ieteren Group est responsable de:

- concevoir, mettre en œuvre et maintenir un contrôle interne relatif à la préparation des Informations Sélectionnées qui sont exemptes d'inexactitudes significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs;
- sélectionner ou élaborer des critères appropriés à la préparation des Informations Sélectionnées et de se référer de manière appropriée aux Critères ou de les décrire; et
- préparer les Informations Sélectionnées conformément aux Critères.

Nos responsabilités

Nous sommes responsables de :

- la planification et l'exécution de la mission afin d'obtenir une assurance limitée quant à l'absence dans les Informations Sélectionnées d'inexactitudes significatives, que celles-ci résultent d'une fraude ou d'une erreur;
- formuler une conclusion indépendante, sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre et des éléments probants que nous avons obtenus; et
- présenter notre conclusion au conseil d'administration de D'Ieteren Group.

Nous avons fait preuve de jugement professionnel et maintenu l'esprit critique tout au long de la mission. Nous avons conçu et exécuté nos procédures afin d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés sur les Informations Sélectionnées pour fonder notre conclusion. Les procédures que nous avons sélectionnées dépendaient de notre compréhension des Informations Sélectionnées et des autres circonstances de la mission, ainsi que de notre prise en compte des domaines où des inexactitudes significatives sont susceptibles de se produire. Dans le cadre de notre engagement, nous avons:

- considéré le processus utilisé pour préparer les Informations Sélectionnées publiées dans la «Déclaration d'information non-financière 2023»;
- évalué l'adéquation des Critères utilisés et leur application cohérente, y compris le caractère raisonnable des estimations faites par la direction ;

Rapport d'assurance limitée de l'auditeur indépendant sur une sélection d'informations environnementale, sociale et de gouvernance publiés dans la «Déclaration d'information non-financière 2023» de D'Ieteren Group SA pour l'exercice clos au 31 décembre 2023

- interrogé la direction de D'Ieteren Group et avons examiné une sélection de documents afin de comprendre les activités de D'Ieteren Group, son environnement ainsi que les critères appliqués qui ont donné lieu à la nécessité de comptabiliser et publier les estimations ;
- acquis une compréhension de la manière dont la direction a sélectionné, identifié et appliqué la méthode, les hypothèses et les sources de données pertinentes dans le cadre des critères appliqués ;
- évalué la plausibilité de la méthode identifiée et des hypothèses retenues, ainsi que la pertinence et la fiabilité des sources de données sélectionnées utilisées dans son application, et nous avons vérifié l'exactitude mathématique des calculs sélectionnés ;
- interrogé le personnel responsable de la fourniture des informations, de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne et de la considération des Informations Sélectionnées ;
- examiné la documentation interne et externe pertinente, sur la base d'un échantillon, afin de déterminer la fiabilité des Informations Sélectionnées ; et
- mis en œuvre des procédures de revue analytique pour confirmer notre compréhension des tendances dans les Informations Sélectionnées.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance limitée varient dans leur nature et leur calendrier et sont moins étendues que dans le cadre d'une mission d'assurance raisonnable. Par conséquent, le niveau d'assurance obtenu dans le cadre d'une mission d'assurance limitée est sensiblement inférieur à l'assurance qui aurait été obtenue si une mission d'assurance raisonnable avait été réalisée.

Zaventem, le 22 avril 2024

KPMG Réviseurs d'Entreprises
représentée par

Axel Jorion
Réviseur d'Entreprises

Tanguy Legein
Réviseur d'Entreprises

Informations sur l'action

Description de l'action

Quotité	1 action
Code ISIN	BE0974259880
Code Reuters	IETB.BR
Code Bloomberg	DIE:BB

Indices boursiers

Au 31 décembre 2023, D'Ieteren avait les poids suivants dans les indices d'Euronext:

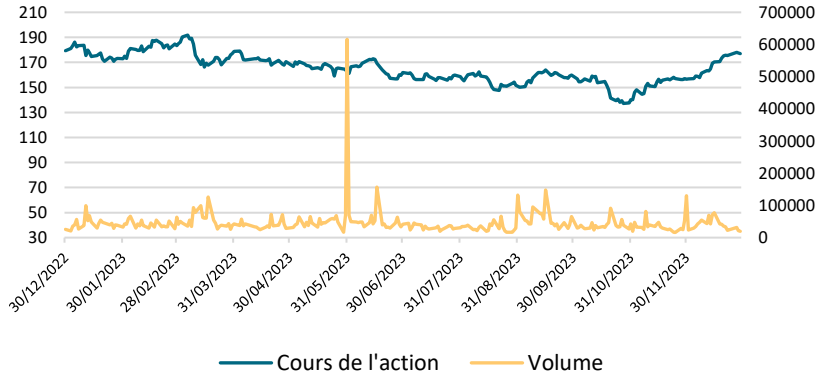
- BEL Consumer Discretionary: 82,7%
- BEL 20: 3,9%
- BEL All-Share Index: 1,5%
- BEL Continuous Stocks Index: 1,5%

Évolution du cours de l'action et des volumes échangés en 2023

	2023	
Performance	-1,3%	
Return annuel total pour l'actionnaire[1]	0,4%	
Cours moyen (EUR)	164,83	
Cours maximum (EUR)	191,80	06/03/2023
Cours minimum (EUR)	137,20	27/10/2023
Volume moyen (en unités)	45.899	
Volume maximum (en unités)	616.062	31/05/2022
Volume minimum (en unités)	15.967	24/11/2023

[1] Basé sur les dividendes bruts

Cours de l'action et volumes échangés en 2023

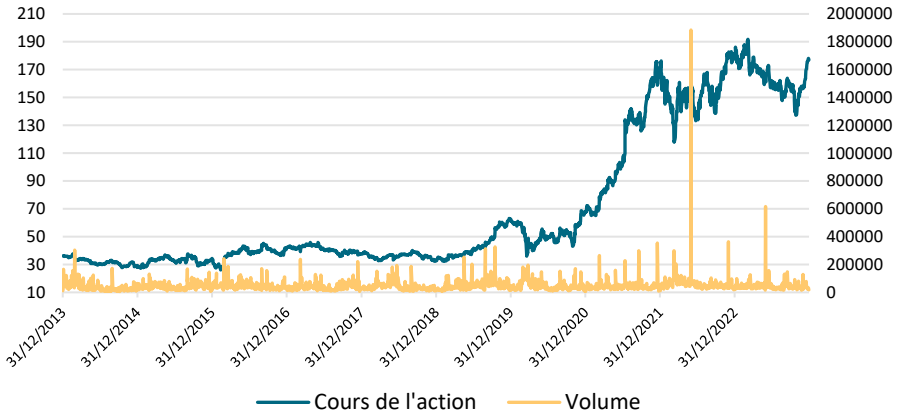


Évolution du cours de l'action sur 10 ans

	01/01/2014 – 31/12/2023	
Performance	388,7%	
Return annuel total pour l'actionnaire[1]	432,0%	
Cours moyen (EUR)	70,83	
Cours maximum (EUR)	191,80	06/03/2023
Cours minimum (EUR)	26,08	11/02/2016
Volume moyen (en unités)	47.027	
Volume maximum (en unités)	1.884.589	31/05/2022
Volume minimum (en unités)	5.788	06/10/2014

[1] Basé sur les dividendes bruts

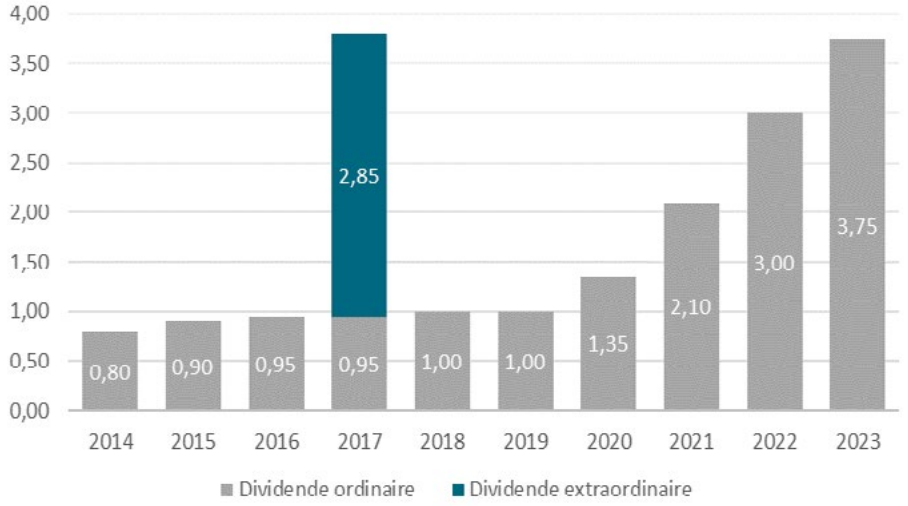
Cours de l'action et volumes échangés depuis 2014



Dividende

Si l'affectation du résultat qui est proposé dans la note 22 de ce rapport est approuvée pas l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 mai 2024, il sera attribué, au titre de l'exercice 2023, un dividende ordinaire brut de €3,75 par action. La mise en paiement du dividende se fera à partir du 13 juin 2024.

Évolution du dividende brut par action sur 10 ans



CALENDRIER FINANCIER

Assemblée Générale & Trading update ..... 30 mai 2024
Date ex-dividende ..... 11 juin 2024
Date de paiement du dividende ..... 13 juin 2024
Résultats du premier semester 2024 ..... 10 septembre 2024

RELATIONS INVESTISSEURS

Stéphanie Voisin
D'Ieteren Group SA/NV
rue du Mail, 50
B-1050 Brussels
Belgium
Tél. : + 32 2 536 54 39

RELATIONS PRESSE ET ESG / DÉVELOPPEMENT DURABLE

Anne-Catherine Zoller
D'Ieteren Group SA/NV
rue du Mail, 50
B-1050 Brussels
Belgium
Tél. : + 32 2 536 55 65

E-mail: financial.communication@dieterengroup.com
Website: www.dieterengroup.com
TVA BE 0403.448.140 – Brussels RPM

Les informations sur le groupe (communiqués de presse, rapports annuels, calendrier financier, cours de l'action, informations financières, documents sociaux, etc.) sont disponibles, pour la plupart en trois langues (français, néerlandais et anglais) sur le site www.dieterengroup.com ou sur demande.

This report is also available in English. Dit verslag is ook beschikbaar in het Nederlands.

DESIGN, PRODUCTION & PRINTING

Chriscom - Toner de Presse

PHOTOGRAPHIE

David Plas, et les photothèques de D'Ieteren Automotive, Belron, PHE, Moleskine, TVH et D'Ieteren Immo.

Les principales marques commerciales du groupe Belron : Belron®, Autoglass®, Carglass®, Lebeau®, Vitres d'autos, Speedy Glass®, Safelite® AutoGlass, O'Brien® et Smith&Smith® sont des marques ou des marques déposées de Belron Group S.A. et de ses sociétés affiliées.

DÉCLARATIONS PRÉVISIONNELLES

Ce rapport annuel contient des informations prévisionnelles impliquant des risques et des incertitudes, en particulier des déclarations portant sur les prévisions, les objectifs, les attentes et les intentions de D'Ieteren Group. Il est porté à l'attention du lecteur que ces déclarations peuvent comporter des risques connus ou inconnus et être sujettes à des incertitudes importantes sur les plans opérationnel, économique et concurrentiel, dont beaucoup sont en dehors du contrôle de D'Ieteren Group. Au cas où certains de ces risques et incertitudes viendraient à se matérialiser, ou au cas où les hypothèses retenues s'avéreraient incorrectes, les résultats réels pourraient dévier significativement de ceux anticipés, attendus, projetés ou estimés. Dans ce contexte, D'Ieteren Group décline toute responsabilité quant à l'exactitude des informations prévisionnelles fournies.



dieterengroup.com

LinkedIn