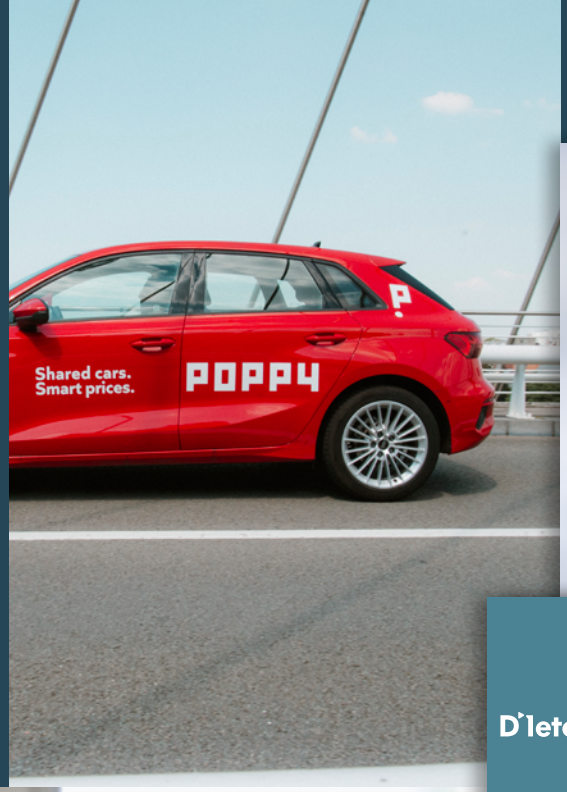
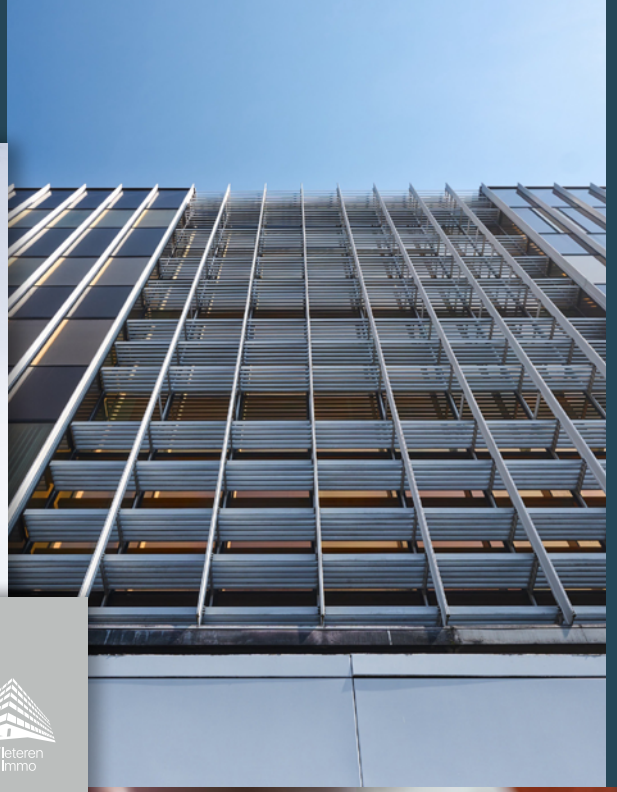






D'Ieteren

BELRON

MOLESKINE

TVH

PHE
PARTS HOLDING EUROPE

D'Ieteren Immo







Rapport intégré 2024

1805
D'IeterenGroup

Sommaire

À propos de D'Ieteren Group	3
Une famille d'entreprises	4
Chiffres clés	5
Pourquoi investir dans D'Ieteren Group ?	6
Message du Président	7
Message du CEO	9
Faits marquants 2024	11
Strategie d'entreprise	13
Modèle de création de valeur	16
Environnement économique	17
Stratégie de développement durable	19
Gouvernance	21
Développement de nos entreprises	24
Chiffres clés financiers	43
Rapport financier et de gestion	45

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%
- 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 une différence mémorable avec soin »

- 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 40 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

« We keep 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. PHE est consolidé à 100% dans les comptes de D'Ieteren Group et dans les chiffres part du Groupe.

Chiffres clés

Chiffres clés financiers

€12.074m
CHIFFRE D'AFFAIRES, PART DU GROUPE

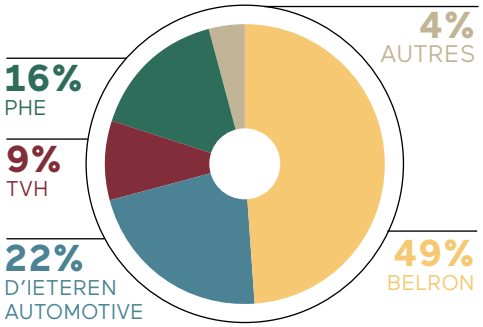
€1.328m
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ, PART DU GROUPE

€1.065m
BÉNÉFICE AVANT IMPÔTS AJUSTÉ, PART DU GROUPE

€160.7
COURS DE L'ACTION AU 31 DÉCEMBRE 2024

9,6%
CROISSANCE EN 2024 DU BÉNÉFICE AVANT IMPÔTS AJUSTÉ, PART DU GROUPE

BÉNÉFICE AVANT IMPÔTS AJUSTÉ, PART DU GROUPE



Chiffres clés non financiers

49.687
EFFECTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2024

ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS
5
DE NOS 6 SOCIÉTÉS ONT OBTENU DES SCORES SUPÉRIEURS À 74%

NET PROMOTER SCORE
5
DE NOS 6 SOCIÉTÉS LE MESURENT

SBT
4
DE NOS SOCIÉTÉS SONT ENGAGÉES ENVERS LA SBTI

2
DE NOS SOCIÉTÉS ONT DES OBJECTIFS NET ZERO VALIDÉS

NOTATIONS ESG EN 2024, D'IETEREN GROUP A OBTENU :

CDP DISCLOSER 2023 — Un score de « C » pour sa participation au questionnaire du CDP sur le changement climatique.

ESG 2024 INDUSTRY TOP RATED — Un score de 11,2 de Sustainalytics, démontrant un faible risque ESG.

MSCI ESG RATINGS AA — Maintien d'un score AA auprès de MSCI.

Pourquoi investir dans D'Ieteren Group ?

1.

DES ACTIFS DE GRANDE QUALITÉ

Les actifs de D'Ieteren Group ont démontré une **croissance soutenue et rentable, avec de solides capacités de génération de trésorerie**. Généralement actifs sur des marchés fragmentés, où ils ont acquis des positions de leadership, ils sont en mesure de mettre en œuvre des **stratégies de croissance organique et inorganique** pour poursuivre leur expansion, grâce au soutien de **politiques financières solides.**

EN SAVOIR PLUS À LA PAGE 24

2.

VALEUR AJOUTÉE AU NIVEAU CORPORATE

Avec son expérience, son **équipe engagée et pluridisciplinaire** de 29 collaborateurs, le Groupe s'engage auprès de ses sociétés et **contribue** à leur développement sous différents aspects. Ceux-ci couvrent aussi bien les initiatives de création de valeur que le soutien aux fusions-acquisitions, au financement, à la transformation numérique et à l'innovation.

EN SAVOIR PLUS À LA PAGE 23

3.

UNE STRATÉGIE CLAIREMENT DÉFINIE

La stratégie de D'Ieteren Group vise à **créer de la valeur à long terme**. Le Groupe poursuivra ses efforts d'origination, tout en soutenant ses sociétés dans leur développement conformément à l'axe stratégique : **« Investir, soutenir, s'engager et contribuer ».**

EN SAVOIR PLUS À LA PAGE 13

4.

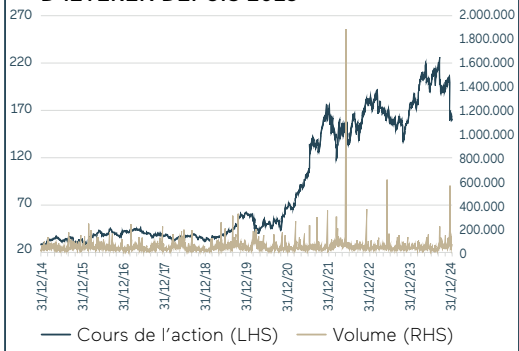
UNE APPROCHE ESG PROFONDÉMENT ANCRÉE

L'ESG est profondément ancrée dans la stratégie du Groupe, en débutant par le **processus d'investissement qui intègrent une due diligence ESG**. Le Groupe joue un rôle déterminant en **aidant ses sociétés à concevoir leurs stratégies ESG** et à définir les KPI pertinents, parmi lesquels, pour toutes les sociétés, l'engagement des employés, la satisfaction des clients et les émissions de CO_2.

EN SAVOIR PLUS À LA PAGE 19

CRÉATION DE VALEUR DURABLE POUR LES ACTIONNAIRES

COURS DE L'ACTION ET VOLUME DE D'IETEREN DEPUIS 2015



€1.065m

BÉNÉFICE AJUSTÉ AVANT IMPÔTS, PART DU GROUPE (+9,6% VS 2023)

+34,8%

RENDEMENT TOTAL POUR LES ACTIONNAIRES (+764,7% VS 2015)

Message du Président



Le Groupe est idéalement positionné pour continuer sur la voie du succès. L'engagement sans faille de nos équipes, associé à leur quête d'excellence et de satisfaction du client, constitue un socle robuste pour notre croissance future.

Madame, Monsieur,

Chers actionnaires,

A l'heure de faire le bilan de l'année écoulée, je suis fier de vous annoncer que 2024 a une fois de plus été une année exceptionnelle pour nos sociétés, qui ont affiché des performances remarquables. Dans l'environnement économique actuel en perpétuelle évolution, où l'innovation est le moteur du progrès, je suis plus que jamais convaincu que la capacité d'une industrie à perdurer et à prospérer réside dans son agilité. Je me réjouis dès lors de constater que l'agilité est devenue un véritable état d'esprit au sein de nos sociétés, nous permettant de rester vigilants, de saisir de nouvelles opportunités et de poursuivre notre croissance, tant sur le plan organique que par le biais d'acquisitions.

Nos sociétés sont constamment à la recherche d'acquisitions stratégiques ciblées afin de s'étendre à de nouvelles géographies et de renforcer notre présence. Parallèlement, elles réalisent des investissements dans des domaines nouveaux et innovants. À titre d'exemple, l'intelligence artificielle est testée et intégrée à différents niveaux au sein de nos sociétés. Cette exploration des technologies de l'IA illustre notre volonté d'adopter les avancées technologiques afin de rester compétitif dans un marché évolutif.

Comme vous le savez peut-être, cette année a été marquée par un changement important dans la structure de l'actionnariat de D'Ieteren Group. Cette évolution assure désormais un ancrage solide du Groupe dans une branche de notre famille fondatrice, renforçant ainsi sa vision à long terme et sa stabilité pour les générations à venir. C'est un honneur pour moi, en tant que Président, de poursuivre l'héritage de ce Groupe bicentenaire, et je suis pleinement engagé à continuer de faire vivre ses valeurs et de porter sa stratégie avec le soutien des membres du Conseil d'Administration.

À cette occasion, j'ai le plaisir d'annoncer la nomination de trois nouveaux administrateurs au sein du Groupe : Thierry le Grelle, Olivier Chapelle et Charles-Antoine Leunen, dont l'expertise et le regard neuf viennent renforcer notre gouvernance. Je leur souhaite la bienvenue parmi nous et me réjouis de pouvoir compter sur leur engagement pour accompagner le Groupe vers de nouvelles opportunités passionnantes.

Je tiens également à féliciter le skipper du voilier D'Ieteren Group, Denis Van Weynbergh, qui a brillamment terminé la course autour du monde du Vendée Globe, malgré les nombreux défis rencontrés. Son courage, sa détermination et sa résilience tout au long de la course incarnent parfaitement les valeurs fondamentales de notre Groupe et reflètent l'esprit de tous ceux qui sont animés par l'énergie d'entreprendre. Bravo Denis !

Tourné vers l'avenir, le Groupe est idéalement positionné pour poursuivre sur la voie du succès. L'engagement sans faille de nos équipes, associé à leur quête d'excellence et de satisfaction du client, constitue un socle robuste pour notre croissance future. Je voudrais leur exprimer toute ma gratitude pour leur travail et leur dévouement. Ensemble, nous partageons une vision à long terme pour une famille d'entreprises au rayonnement international, prêtes à s'adapter et à prospérer dans un environnement de marché en constante évolution.

Je vous remercie de votre confiance,

Avec mes plus sincères salutations,

Nicolas D'Ieteren
PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

« Dans l'environnement économique actuel en perpétuelle évolution, où l'innovation est le moteur du progrès, je suis plus que jamais convaincu que la capacité d'une industrie à perdurer et à prospérer réside dans son agilité. »



Message du CEO



10 novembre 2024 : Denis Van Weynbergh quitte le port des Sables d'Olonne à bord de son voilier IMOCA aux couleurs de D'Ieteren Group, pour prendre le départ du Vendée Globe, la mythique course autour du monde en solitaire. Exactement 117 jours plus tard, Denis boucle son tour du monde et devient le premier Belge à terminer cette course sans escale ni assistance d'une exigence extrême, que l'on surnomme souvent « l'Everest des mers ». Au cours des dix-huit derniers mois, Denis est devenu un véritable héros au sein de la communauté de D'Ieteren Group, en Belgique et au-delà. Il incarne mieux que quiconque nos valeurs d'entrepreneuriat, de courage, de curiosité, de respect et d'attention envers les autres. Une véritable source d'inspiration pour nous tous !

Francis Deprez
CHIEF EXECUTIVE OFFICER

L'année 2024 a également été marquée par une étape entrepreneuriale majeure pour D'Ieteren Group, avec une restructuration de l'actionnariat familial qui n'arrive qu'une fois par génération. Nicolas D'Ieteren et Olivier Périer, les deux actionnaires familiaux de la septième génération, ont décidé de concentrer l'actionnariat familial dans une seule branche. Cette décision vise à simplifier le contrôle familial de notre société d'investissement cotée en bourse, Nicolas D'Ieteren devenant ainsi le principal représentant de la famille pour les décennies à venir. Du point de vue de la direction, ce changement place le Groupe dans une position idéale pour poursuivre efficacement l'exécution de sa stratégie ainsi que la création de valeur pour toutes ses parties prenantes.

En termes de résultats financiers, l'année 2024 est une année marquée par un double record. Nous avons dépassé la barre du milliard d'euros à la fois en termes de bénéfice avant impôts, part du Groupe - le KPI que nous utilisons généralement pour guider les marchés financiers -, et en termes de flux de trésorerie disponible avant impôts et avant acquisition, part du Groupe - un indicateur interne qui nous permet de suivre la génération de trésorerie de nos sociétés. Un accomplissement qui est loin d'être anodin, surtout comparé aux quelques centaines de millions d'euros que nous générions il y a moins de dix ans.

Ces performances record ont été réalisées malgré l'environnement macroéconomique de plus en plus instable et incertain dans lequel nos sociétés ont dû évoluer en 2024 :

- **D'Ieteren Automotive** a réalisé un résultat opérationnel de €270m avec une marge record, malgré la livraison de 5.000 véhicules de moins que l'an dernier dans un marché en recul.
- **Belron** a poursuivi sa trajectoire de croissance, augmentant sa marge dans un marché fortement polarisé. Aux États-Unis, Belron a augmenté sa part de marché dans un marché où des réclamations d'assurance en baisse, tandis qu'en Europe, la société a été en mesure d'enregistrer une croissance significative dans plusieurs pays. La trajectoire est restée solide, mais pour parvenir à ces résultats, la direction a dû faire preuve d'une grande agilité et d'une forte détermination.
- **TVH** et **PHE**, nos deux sociétés de pièces détachées, ont évolué dans un contexte où la hausse des prix était très limitée et où la demande en volume était parfois irrégulière ou négative. Néanmoins, elles ont toutes deux réussi à augmenter leur chiffre d'affaires et à améliorer leur marge, ce qui témoigne de la résilience de leurs modèles économiques ainsi que de la gestion proactive et performante de leurs équipes dirigeantes.
- **Moleskine** a également évolué sur des marchés où la demande des consommateurs est restée faible, où les revendeurs physiques ont continué à faire preuve de prudence dans leurs investissements et où les canaux de vente en ligne n'ont plus retrouvé leurs niveaux de croissance d'autrefois.

En 2024, les structures de financement de notre Groupe et de plusieurs de nos sociétés ont également évolué. Certaines de ces structures de financement s'inscrivaient dans le cadre de la planification et de l'optimisation quotidiennes des structures de capital, comme chez TVH, PHE ou D'Ieteren Auto, tandis que d'autres, en particulier chez Belron et au niveau du Groupe, ont été mises en place de manière anticipée en prévision du dividende extraordinaire de €74 approuvé par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 décembre 2024, et ensuite versé à tous les actionnaires. Chez Belron, un financement combinant un emprunt TLB et des obligations SSN a été utilisé pour refinancer la société et lever €3,8 milliards de dette supplémentaire. Fin décembre, le ratio d'endettement de Belron s'établissait à 5,15x, en baisse par rapport à l'estimation de 5,5x communiquée en septembre. Au niveau du Groupe, nous avons levé un prêt-relais de €500m sur deux ans, dont €250m ont été remboursés en mars 2025, ainsi qu'un prêt bancaire syndiqué de €500m sur cinq ans. Ces deux prêts représentent ensemble un ratio d'endettement-capitalisation boursière très modéré.

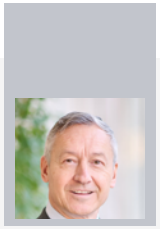
Le 14 mai de cette année, nous organiserons notre Investor Day à Londres, trois ans après la précédente édition. Ce sera une excellente occasion de faire le point sur les dernières années, de présenter nos perspectives pour les trois années à venir et de permettre aux marchés financiers et à nos investisseurs de rencontrer les CEO et CFO de nos sociétés et de leur poser des questions.

J'aimerais également profiter de ce message pour vous dire merci. Tout d'abord aux collègues de l'équipe Corporate de D'Ieteren Group, qui ont fait preuve d'un engagement et d'une flexibilité hors du commun, en particulier au cours du second semestre de l'année. Nous avons doté l'équipe centrale de nouvelles compétences, notamment dans les domaines de la trésorerie, de la fiscalité et de l'ESG, et nous avons consolidé notre équipe de professionnels de l'investissement.

Ensuite, je voudrais exprimer ma gratitude aux équipes de direction de D'Ieteren Automotive, Belron, Moleskine, TVH, PHE et D'Ieteren Immo pour leur leadership, leur créativité et leur détermination tout au long de cette année 2024 riche en défis. Je tiens en particulier à remercier Daniela Riccardi, qui a pris sa retraite fin décembre 2024 après cinq ans passés parmi nous, et je souhaite la bienvenue à Christophe Archaimbault, qui lui succède en tant que CEO de Moleskine. De même, j'ai le plaisir d'accueillir Steven Boel, qui nous a rejoints cet été en tant que nouveau CEO de D'Ieteren Immo.

Le rapport annuel 2024 est le premier à inclure une déclaration de durabilité alignée sur les normes européennes d'information en la matière. S'appuyant sur les progrès réalisés ces dernières années, ce rapport offre une vision globale des stratégies et des performances ESG de notre Groupe et de nos sociétés. Plus important encore, il souligne notre engagement indéfectible à guider le Groupe vers la résilience et à créer un impact significatif.

Francis Deprez
CHIEF EXECUTIVE OFFICER



« Le rapport annuel 2024 est le premier à inclure une déclaration de durabilité alignée sur les normes européennes d'information en la matière. S'appuyant sur les progrès réalisés ces dernières années, ce rapport offre une vision globale des stratégies et des performances ESG de notre Groupe et de nos sociétés. »

>€1 milliard

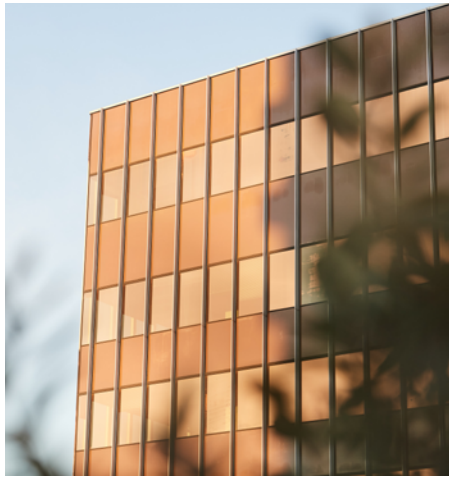
À LA FOIS EN TERMES DE BÉNÉFICE AVANT IMPÔTS, PART DU GROUPE ET EN TERMES DE FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLE AVANT IMPÔTS ET AVANT ACQUISITION, PART DU GROUPE

Faits marquants 2024

GOUV FIN

Réorganisation de l'actionnariat familial et dividende extraordinaire

Au cours du dernier trimestre 2024, les actionnaires familiaux de D'Ieteren Group sont parvenus à un accord pour réorganiser leurs participations respectives, consolidant ainsi la stabilité de l'actionnariat familial du Groupe sur le long terme. Cette réorganisation unique en son genre, lors de laquelle Nayarit a acquis 16,7% du capital de D'Ieteren Group auprès de SPDG, portant ainsi sa participation à 50,1%, concentre l'actionnariat familial dans une seule branche de la famille. Elle positionne aussi le Groupe de manière optimale pour les décennies à venir tout en partageant une partie considérable de la valeur créée par le versement d'un dividende extraordinaire de €74 à tous les actionnaires.



GOUV

Nouveau CEO



Steven Boel a succédé à Paul Monville en tant que nouveau Chief Executive Officer de D'Ieteren Immo en août 2024. Steven possède une très grande expérience dans le secteur de l'immobilier grâce à ses fonctions précédentes chez Ahold Delhaize, Carrefour, Forum Estates & Mileway, allant de la gestion d'actifs au développement et à l'investissement.

FIN ESG

Leadership dans les véhicules électriques

D'Ieteren Automotive a une nouvelle fois confirmé sa position de leader dans l'immatriculation de véhicules électriques à batterie en Belgique, avec une part de marché de 24%. Cela illustre l'engagement de D'Ieteren Automotive en faveur de l'électrification du parc automobile belge et son rôle moteur dans la transition vers un avenir plus vert.



OPS FIN

Fusions et acquisitions

TVH a finalisé avec succès l'acquisition de Sincanli, un important fournisseur de pièces détachées pour tracteurs basé en Turquie, ainsi que deux transactions plus modestes aux États-Unis et en Colombie. Ces acquisitions stratégiques devraient permettre à TVH de renforcer sa présence mondiale et de consolider sa position sur le marché.

EXTRA

Partenariat entre le Musée Van Gogh et Moleskine récompensé

À Las Vegas, le Musée Van Gogh a remporté un Licensing International Excellence Award dans la catégorie « Best Product – Publishing, Social Expression, or Back to School » pour son partenariat avec Moleskine. La collection offre une toile vierge à partir de laquelle il est possible d'explorer et d'exprimer sa propre créativité, de rechercher sa singularité et de mettre en lumière son talent artistique, tout comme l'a fait Vincent Van Gogh.



OPS

PHE Strategy Day



PHE a accueilli les investisseurs de D'Ieteren Group sur le site de Logisteo, un centre de distribution de pointe qui révolutionne son approche logistique depuis 2017 et témoigne de son engagement envers l'excellence opérationnelle. L'événement a permis de présenter l'équipe de direction de PHE aux investisseurs de DIG et de mettre en avant les leviers stratégiques de création de valeur de PHE tout en présentant les capacités inégalées de l'entreprise.

EXTRA

Vendée Globe

Le sponsoring de l'édition 2024 du Vendée Globe par D'Ieteren Group a pris fin avec succès puisque le skipper Denis Van Weynbergh a terminé le tour du monde à la voile en solitaire, sans escale et sans assistance, en 117 jours. Cette performance remarquable souligne à la fois la détermination et la persévérance du skipper du Groupe.



GOUV

Nouveau CFO

Carine Van Landschoot a succédé à Mark Oosterlinck en tant que Chief Financial Officer (CFO) de TVH le 2 décembre 2024. Carine a acquis une vaste expérience dans le cadre de ses fonctions précédentes chez syncreon et DP World, où elle a dirigé avec succès des équipes financières mondiales et géré d'importants projets d'entreprise.



FIN

Refinancement réussi et distribution de dividendes

Belron a refinancé avec succès €4,3 milliards de ses prêts à terme existants et a levé €3,8 milliards d'euros supplémentaires en émettant €6,25 milliards (équivalent euros) de prêts à terme et €1,85 milliard (équivalents euros) de Senior Secured Notes, dans une combinaison d'euros et de dollars américains. Le produit de cette opération a permis de financer une distribution de €4,3 milliards aux actionnaires, dont €2,2 milliards à D'Ieteren Group.

OPS

Finalisation et livraison du bâtiment Mobilis

Au cours de l'année 2024, les travaux de construction du site multi-locataires de 32.000 m² ont été finalisés et les premiers espaces livrés à leurs occupants, comprenant à la fois des activités de D'Ieteren Group et des locataires externes. Conformément à sa stratégie de durabilité, D'Ieteren Immo s'attend à obtenir une certification BREAAM Outstanding pour le bâtiment.



ESG

Médaille d'or Ecovadis

D'Ieteren Automotive a reçu la médaille d'or d'EcoVadis, qui récompense son engagement exceptionnel en matière de gestion environnementale et de pratiques commerciales éthiques. Cette médaille d'or place D'Ieteren Automotive parmi les entreprises les plus performantes au monde en matière de durabilité, renforçant ainsi son leadership dans l'industrie automobile.

OPS

PHE a modernisé son organisation pour soutenir la croissance

Pour soutenir sa trajectoire de croissance, PHE a procédé à une réorganisation stratégique de sa structure de management, en introduisant des postes de direction clés tels que le COO B2B France, le COO B2B International, le Head of Purchasing & Supply Chain et le Head of AD Parts Intergroup (Espagne). De plus, la nouvelle structure organisationnelle a été conçue pour élargir la portée de certaines fonctions à l'échelle internationale, notamment la gestion des réseaux de clients et le développement des pièces de carrosserie.

ESG

Intégration du Bel 20 ESG

D'Ieteren Group a été inclus dans l'indice BEL ESG, ce qui reflète son engagement en faveur de la durabilité et des pratiques commerciales responsables. Cette inclusion, qui a pris effet le 23 septembre 2024, met en évidence les efforts du Groupe dans les domaines environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).



GOUV

Nouveau CEO

Moleskine a nommé Christophe Archaimbault comme nouveau CEO, succédant ainsi à Daniela Riccardi. Christophe, qui a rejoint Moleskine en octobre 2020 en tant que Chief Commercial Officer, apporte avec lui une riche expérience acquise dans divers postes de direction, notamment en tant que CEO de Pryde Group et au cours de sa longue carrière chez Procter & Gamble.



Stratégie d'entreprise

INVESTIR - ORIGINATION

Le Groupe D'Ieteren utilisera les profils générateurs de liquidités de ses entreprises existantes pour continuer à remonter des fonds, ce qui permettra au Groupe de réduire son endettement tout en recréant progressivement une capacité d'investissement stratégique. D'Ieteren Group maintiendra son ambition de poursuivre l'expansion du Groupe grâce à de nouvelles plateformes de croissance sélectives.

L'équipe d'Investissement soutenue par l'équipe d'Experts, continue de rechercher des entreprises dotées de positions de leadership et de modèles opérationnels durables. L'approche repose sur l'identification d'entreprises différenciées qui sont bien positionnées sur des marchés définis et qui ont le potentiel de se développer à la fois de manière organique et par le biais d'acquisitions synergiques.

Les équipes de Management des sociétés du Groupe sont essentielles à son modèle et à sa réussite. Avant toute transaction potentielle, le Groupe s'efforce de passer le plus de temps possible avec le management afin de construire une relation de confiance et d'évaluer la compatibilité en termes d'approche et de vision. Le management et la dimension humaine sont probablement les éléments les plus importants dans la capacité du Groupe à créer de la valeur à long terme.

Lorsqu'il envisage de nouvelles acquisitions, le Groupe s'efforce d'acquérir des positions de contrôle total ou conjoint afin de pouvoir agir en tant qu'actionnaire actif. En tant que coactionnaire, le Groupe a l'habitude de travailler avec des partenaires à ses côtés et a acquis une expérience positive en matière de partenariat avec des investisseurs privés, des familles, des fonds souverains et d'autres investisseurs à long terme.

Critères d'investissement

MARCHÉ

- Vaste marché adressable
- Tendances de croissance durable à long terme
- Préférence pour un marché fragmenté avec un potentiel de consolidation

MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Modèle économique éprouvé et évolutif avec un potentiel d'expansion internationale
- Avantages concurrentiels durables avec une intensité capitalistique limitée
- Capacité à générer des rendements supérieurs pour les employés, les clients, la société en général et les actionnaires

MANAGEMENT

- Équipes de management fortes, ambitieuses et déterminées
- Proximité culturelle et partage des valeurs
- Incitations à long terme alignées

STRUCTURE D'ACTIONNARIAT

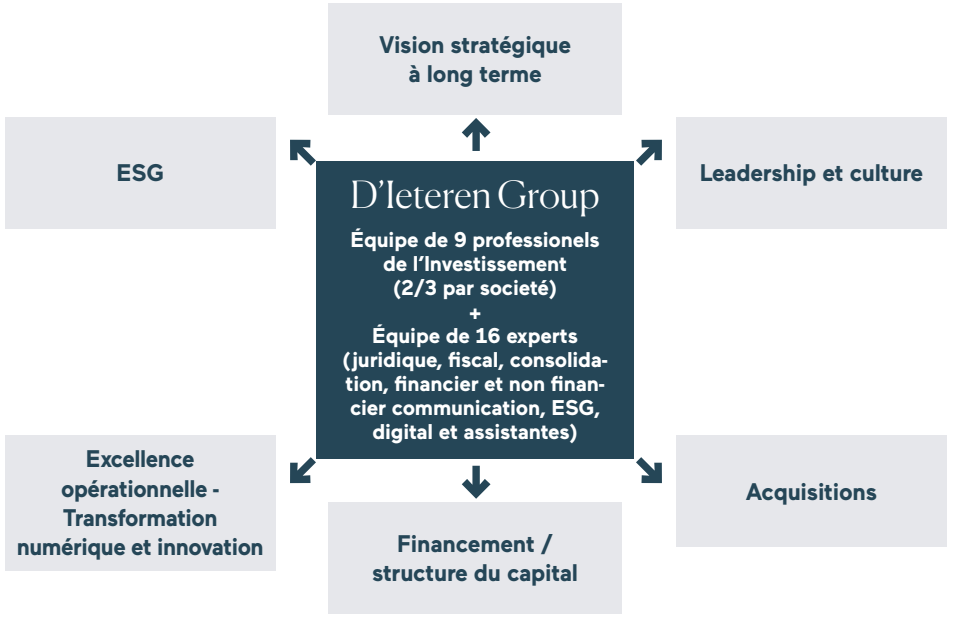
- Préférence pour l'actionnariat majoritaire ou le contrôle conjoint
- Ticket d'investissement de €100m à €1 milliard, avec la possibilité de réinvestir du capital supplémentaire
- Utilisation d'un levier d'endettement adapté à la spécificité de chaque société

ACTIONNARIAT ACTIF

Le modèle d'actionnariat actif de D'Ieteren Group s'articule autour d'une vision stratégique commune et clairement définie, qui est partagée avec les équipes de management de ses sociétés. Cette vision stratégique est ensuite traduite en un plan de développement ambitieux comprenant des étapes bien définies et un alignement formel avec les équipes de management.

Le Groupe organise des réunions régulières avec les équipes de management afin d'examiner la performance financière et non financière et de suivre l'avancement des différents projets stratégiques. Ces sessions sont conçues pour servir de plateforme d'échanges constructifs et mutuels et D'Ieteren Group veut servir de caisse de résonance pour le management, 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.

De plus, le Groupe encourage activement les échanges de bonnes pratiques entre les sociétés et apporte un soutien ad hoc dans plusieurs domaines d'expertise clés afin d'encourager l'excellence et de favoriser l'innovation, créant ainsi de la valeur pour toutes les parties prenantes.





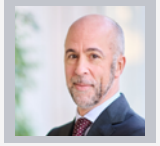
Stratégie d'investissement 2024

L'année 2024 a été marquée par une baisse des taux d'intérêt (4 baisses depuis juin) et par une inflation plus faible, ce qui est normalement propice à une augmentation des opérations de fusion-acquisition. Bien que les transactions de fusion-acquisition aient augmenté en Europe en 2024, l'activité a été principalement soutenue par les grandes entreprises et par des transactions secondaires pour les investisseurs financiers. En outre, les marchés publics sont restés frileux avec une nouvelle année caractérisée par un nombre limité d'introductions en bourse (29). Ces tendances ont conduit à une nouvelle augmentation de la durée moyenne de détention des actifs par les sociétés de capital-investissement et à l'anticipation d'un volume important de cessions en 2025.

Conformément à notre stratégie, nous avons étudié plusieurs opportunités d'acquisition au cours du premier semestre 2024, en nous concentrant principalement sur les Services aux entreprises et les Produits industriels, dans la continuité de 2023.

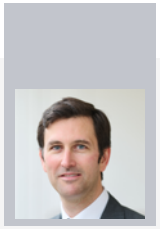
Nous entamons l'année 2025 avec des niveaux d'endettement accrus chez D'Ieteren Group et Belron. Notre priorité à court terme sera donc le désendettement, tout en soutenant le développement de toutes nos sociétés existantes. C'est ce que nous avons fait en 2024, avec le renforcement du positionnement de Belron, notamment aux États-Unis, ainsi que la poursuite de l'expansion de PHE en Espagne et une acquisition stratégique par TVH en Turquie.

Comme nous sommes convaincus que nous allons progressivement reconstruire une capacité d'investissement stratégique à partir de 2025, nous poursuivons nos recherches pour de nouvelles acquisitions, en concentrant toujours nos efforts principalement sur les secteurs des Services aux entreprises et des Produits industriels.



« L'environnement macroéconomique a été plus favorable aux opérations de fusion-acquisition en 2023, et nous voyons des raisons objectives pour que les investisseurs financiers augmentent leurs cessions d'actifs en 2025, créant ainsi de futures opportunités d'acquisition pour nous. Nous restons à l'affût de nouvelles opportunités d'acquisition dans nos secteurs de prédilection, la priorité à court terme étant de réduire l'endettement. »

NICOLAS SAILLEZ
CHIEF INVESTMENT OFFICER



« L'année 2024 a été marquée par une plus forte attention portée à la génération et à la planification des flux de trésorerie, compte tenu de l'augmentation du levier financier du Groupe. Le Groupe a également soutenu ses sociétés dans différents projets, dans des domaines tels que les ressources humaines, la transformation numérique et l'ESG. Je suis heureux d'observer que cette collaboration a été une source d'inspiration pour nous tous, stimulant ainsi notre partenariat solide et durable. »

EDOUARD JANSSEN
CHIEF FINANCIAL OFFICER

Actionnariat actif 2024

Vision stratégique à long terme

La réorganisation de l'actionnariat et la distribution d'un dividende extraordinaire annoncées en septembre 2024 ont sans aucun doute été des domaines d'attention prioritaires pour l'équipe corporate de D'Ieteren Group. La réussite de cette opération a nécessité une collaboration active avec les sociétés afin de garantir la faisabilité financière de la transaction, à tous les niveaux.

ESG

En matière d'ESG, D'Ieteren Group a apporté des conseils et un soutien à ses sociétés pour la mise en œuvre des nouvelles normes de reporting (CSRD). De plus, le Groupe a suivi le développement et les progrès des stratégies de durabilité de ses sociétés, tout en offrant un soutien ad hoc sur les aspects ESG matériels.

Financement / structure du capital

La décision mutuelle d'augmenter l'endettement de Belron et la décision de contracter une dette au niveau de la holding ont été surtout motivées par le souci de préserver la capacité du Groupe à mener à bien sa stratégie et à soutenir pleinement le développement de ses sociétés existantes. Le Groupe a ainsi aidé Belron à obtenir un financement de €6,3 milliards de TLB's à des conditions attractives, ainsi qu'à refinancer PHE de €960m d'obligations en circulation avec des emprunts à terme (TLB).

1805 D'IeterenGroup

Excellence opérationnelle Transformation numérique et innovation

D'Ieteren Group a continué à faciliter et à encourager l'échange de bonnes pratiques entre ses sociétés sur divers sujets tels que la logistique, l'informatique / le numérique, la finance, l'innovation, les achats et l'ESG. Ces initiatives ont été largement suivies et ont reçu un retour très positif de la part des équipes participantes.

Acquisitions

En matière de fusions et acquisitions, les sociétés de D'Ieteren Group ont poursuivi leurs stratégies d'acquisitions ciblées, avec le soutien du Groupe. Belron a acquis 26 entreprises, principalement aux États-Unis. PHE a poursuivi son expansion internationale avec 6 acquisitions, dont une prise de participation minoritaire au Maroc. TVH a réalisé 3 acquisitions, dont Sincanli en Turquie, contribuant à une croissance additionnelle de 1,1% de son chiffre d'affaires en 2024.

Leadership et culture

En 2024, plusieurs initiatives de leadership ont été mises en place dans les sociétés, avec la participation active de D'Ieteren Group. Christophe Archaimbault a notamment repris le poste de CEO chez Moleskine, tandis que Carine Van Landschoot a été nommée CFO chez TVH. En outre, des changements organisationnels ont été effectués chez PHE afin de soutenir davantage sa croissance continue, avec la création de deux nouveaux postes clés: COO International et COO France.

D'Ieteren Group croit fermement en l'importance de l'alignement avec les équipes de direction de ses sociétés. Des plans incitatifs à long terme, principalement basés sur des actions, destinés à partager la valeur créée au fil des années, sont ou sont en train d'être structurés avec les équipes de direction de toutes nos sociétés.

Modèle de création de valeur

RESSOURCES

GROUPE

UNE STRUCTURE FINANCIÈRE SOLIDE
Position de trésorerie nette de €653m fin 2024

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
Origination

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**

€3.365m
AVANTAGES DU PERSONNEL[1]

€854m
INVESTISSEMENT TOTAL[2]

€51m
RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT[3]

€411m
IMPÔT SUR LE REVENU PAYÉ[4]

€10.173m
CHARGES COMPTABILISÉES ENVERS LES FOURNISSEURS[5]

€4.176m
DIVIDENDES ET RACHATS D'ACTIONS[6]

* 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 encourus 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. Payé en 2024.

Environnement économique

UNE CROISSANCE MONDIALE RÉSILIENTE EN 2024, ALIMENTÉE PAR UNE BAISSE DE L'INFLATION ET UN REBOND DU COMMERCE, MALGRÉ LES DÉFIS GÉOPOLITIQUES

L'expansion économique mondiale est restée résiliente en 2024, avec une augmentation de 3,2% de la production mondiale, même si elle reste inférieure aux niveaux d'avant la pandémie, reflétant des difficultés économiques persistantes. L'inflation globale a diminué dans la plupart des pays, en raison de l'assouplissement des contraintes du côté de l'offre et des politiques monétaires restrictives, bien que l'inflation sous-jacente ait été plus persistante qu'initialement prévu dans de nombreuses régions. En outre, les marchés mondiaux ont continué de faire face à une grande incertitude en raison des attentes de changements dans les politiques commerciales et fiscales sous de nouveaux gouvernements élus, de l'instabilité politique dans plusieurs régions du monde et des tensions géopolitiques persistantes.

Le fossé économique entre les États-Unis et l'Europe s'est creusé alors que l'économie américaine a fait preuve d'une résilience plus forte que prévu, avec une croissance alimentée par des dépenses de consommation élevées, des investissements importants et des marchés du travail robustes. En revanche, la Zone Euro a dû faire face à une croissance atone, le coût élevé des emprunts et la faiblesse de la production industrielle pesant sur l'activité économique. Cela a entraîné une divergence de politique entre la Banque centrale européenne (BCE) et la Réserve fédérale (FED), la première ayant assoupli plus rapidement sa politique monétaire en raison des préoccupations concernant la trajectoire économique à long terme de l'Europe par rapport à celle des États-Unis.

REPRISE DES VOLUMES D'OPÉRATIONS DE FUSIONS-ACQUISITIONS MALGRÉ LA PRUDENCE PERSISTANTE DES INVESTISSEURS

2024 a été une année de reprise et d'optimisme prudent, avec une amélioration des marchés financiers, une décélération de l'inflation et un début de baisse des taux d'intérêt, tandis que les négociateurs adaptaient leurs stratégies pour se concentrer sur la création de valeur plus concrète. Le marché mondial des fusions et acquisitions a renoué avec la croissance, la valeur totale des transactions s'élevant à $3.500 milliards, soit une augmentation de 15% par rapport à l'année précédente, tandis que le volume des transactions a augmenté de 7%, inversant ainsi une tendance à la baisse qui durait depuis deux ans.

Les tendances de valorisation en 2024 présentent un tableau contrasté. Les valorisations des fusions et acquisitions stratégiques sont restées historiquement basses et bien en deçà des valorisations des marchés publics, qui ont atteint un pic au cours de l'année. Cette disparité suggère qu'en dépit de l'augmentation du volume de transactions, les entreprises sont restées prudentes, se concentrant sur les synergies de coûts et l'adéquation stratégique plutôt que sur des acquisitions à prime élevée.

Dans l'ensemble, les marchés financiers ont favorisé un environnement plus propice aux transactions, tandis que les marchés boursiers mondiaux ont soutenu une activité d'introduction en bourse plus importante (bien que toujours modérée) par rapport à 2023.

UN CONTEXTE DE MARCHÉ DE PLUS EN PLUS FAVORABLE POUR SOUTENIR LA REPRISE DE L'ACTIVITÉ DE CAPITAL-INVESTISSEMENT

En 2024, le secteur du capital-investissement a connu un paysage nuancé, marqué à la fois par une reprise et par des difficultés. La collecte de fonds est restée modérée, les capitaux levés au cours des trois premiers trimestres ayant atteint leur niveau le plus bas depuis quatre ans. Cette baisse a été attribuée à un sentiment d'investisseur prudent et à un accent mis sur la liquidité. Une tendance significative a été le record de $162 milliards de participations en capital-investissement vendues sur les marchés secondaires, soit 45% de plus que l'année précédente, les investisseurs recherchant de la liquidité dans un contexte d'activité transactionnelle stagnante et de réduction de la distribution en numéraire.

À l'horizon 2025, la confiance a continué de croître dans l'industrie, dans un contexte de marché de plus en plus favorable à un large éventail de transactions.

$3.500 milliards

VALEUR TOTALE DES TRANSACTIONS EN 2024

$162 milliards

PARTICIPATIONS EN CAPITAL-INVESTISSEMENT VENDUES SUR LES MARCHÉS SECONDAIRES EN 2024 (+45% VS 2023)

Sources d'information :

- Perspectives économiques mondiales, janvier 2025, Banque Mondiale
- Perspectives économiques de l'OCDE, novembre 2024, OCDE
- Perspectives de l'économie mondiale, janvier 2025, FMI

Fusions-acquisitions, marchés financiers et processus de transaction

- Données Dealogic et PitchBook
- Global M&A report 2025, janvier 2025, Bain & Company
- Private Equity Pulse 2024, janvier 2025, EY
- Global IPO Watch 2024, PwC

PREMIÈRE VAGUE DU REPORTING CSRD

L'année 2024 a été marquée par une phase de réflexion pratique et de mise en œuvre, alors que la première vague d'entreprises concernées par la directive CSRD ont publié leurs rapports conformes en 2025. L'alignement sur les normes de la CSRD a nécessité des efforts considérables, impliquant des processus tels que la réalisation d'une analyse de double matérialité, la collecte d'une grande quantité de données, l'obtention d'informations provenant des chaînes de valeur mondiales ainsi qu'une mission d'assurance limitée par un tiers indépendant.

Bien que l'on s'attendait à une première année de reporting difficile et malgré les critiques et l'incertitude suscitées par les projets de la Commission européenne visant à simplifier certaines exigences de la CSRD, certaines entreprises adoptent une approche pragmatique pour sa mise en œuvre, allant plus loin que la simple conformité pour accélérer leurs efforts de décarbonation et de transformation.

Le fondement de la CSRD, connu sous le nom de double matérialité, impose une évaluation approfondie des impacts à la fois financiers et non financiers des activités d'une entreprise. Cet exercice, conçu pour promouvoir la transparence et la responsabilité, oriente également la prise de décision stratégique et l'allocation des ressources en mettant l'accent sur des thèmes matériels qui renforcent la résilience de l'entreprise. En outre, l'approche scientifique de la directive en matière de reporting renforce la fiabilité des plans de transition, contribuant à la fois à la décarbonation et à la transformation de l'entreprise.

VENTS CONTRAIRES

Alors que des préoccupations émergent concernant le renforcement de la compétitivité et de la croissance en Europe, tout en maintenant les objectifs fondamentaux du Pacte vert pour l'Europe, de nombreuses questions se posent quant à la capacité du secteur privé à faire face à ce qui est perçu comme un véritable tsunami d'exigences en matière de déclaration. En 2025, l'Union européenne, qui a été à l'avant-garde des politiques ESG à l'échelle mondiale, a entamé une phase de simplification afin de réduire la charge réglementaire pesant sur les entreprises. Le paquet de simplification Omnibus proposé par la Commission vise à rationaliser les processus de reporting, à harmoniser les normes, à réduire les doublons et à fournir des orientations plus claires en matière de conformité. L'Union européenne veut ainsi maintenir son leadership en matière de durabilité, tout en s'assurant que les entreprises puissent rester compétitives et continuer à se développer. Il reste à espérer que ces changements permettront une approche plus équilibrée pour atteindre les objectifs ambitieux du Pacte vert pour l'Europe, ce qui profitera à la fois à l'environnement et à l'économie.

À L'AVENIR

Bien que l'agenda de déréglementation des États-Unis sous l'administration Trump, incluant le retrait de l'Accord de Paris et les projets de modification de certaines dispositions de l'Inflation Reduction Act (IRA), soit considéré comme un revers important dans la lutte contre le changement climatique, il est peu probable que les avancées en matière d'ESG s'arrêtent à l'échelle mondiale malgré cette volatilité. En dépit de ces obstacles, les risques physiques croissants liés au changement climatique s'imposent comme une tendance à long terme. Les acteurs des marchés financiers reconnaissent de plus en plus que le changement climatique aura un impact significatif sur la macroéconomie. Les événements climatiques extrêmes survenus en 2024 ont souligné l'importance, pour les investisseurs, de prendre en compte la résilience et l'adaptation dans la gestion de leurs portefeuilles. Par conséquent, l'attention portée au risque climatique et à l'investissement durable devrait se maintenir.



Sources d'information :

- ESG Legal Outlook, 2025, Linklaeters
- Rapport sur les risques mondiaux, 2025, Forum économique mondial
- Sustainability and Climate Trends, 2025, MSCI
- Sustainability Trends, 2025, S&P Global
- How to navigate the EU Omnibus Simplification Package, 2025, EY
- Implementing CSRD for sustainable transformation, 2024, EcoAct

Stratégie de durabilité

Finalisation de la feuille de route ESG 2020-2025

INVESTISSEMENT RESPONSABLE

Conformément à son engagement en faveur de la durabilité et de l'investissement responsable, D'Ieteren Group a mis en œuvre une feuille de route ESG détaillée pour la période 2020–2025. Le tableau ci-dessous présente les principaux objectifs et réalisations de cette période.

INVESTISSEMENT RESPONSABLE

AMBITION 2025

- **Processus d'investissement**
  Les critères ESG sont intégrés dans chaque étape du processus d'investissement.
- **Reporting non financier**
  Le reporting non financier bénéficie d'une assurance indépendante limitée et est aligné sur les normes et recommandations les plus reconnues.

SITUATION EN 2024

- **Processus d'investissement**
  D'Ieteren Group intègre les principes ESG dans l'ensemble du cycle d'investissement, en mettant particulièrement l'accent sur la phase de propriété par le biais de sa stratégie d'actionnariat actif.
- **Reporting non financier**
  Après plusieurs années d'alignement sur les normes GRI et l'obtention d'une assurance limitée sur la plupart des KPI matériels, D'Ieteren Group a produit une déclaration 2024 conforme aux nouvelles normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS) et a obtenu une assurance limitée sur son contenu. Cette transition a comporté plusieurs étapes, dont une analyse de double matérialité (DMA) pour les différentes sociétés dont les résultats ont été consolidés au niveau du Groupe.

ACTIONNARIAT ACTIF

AMBITION 2025

- **Aspects spécifiques aux sociétés**
  Chaque société dispose d'une stratégie de durabilité solide, axée sur ses aspects les plus importants, incluant des objectifs quantitatifs et un processus de mesure adéquat.
- **Aspects à l'échelle du Groupe**
  Chaque société mesure trois KPI non financiers du Groupe, à savoir l'engagement des employés, la satisfaction des clients et les émissions de CO_2, dans le but d'atteindre un niveau d'excellence dans chacun d'eux.

SITUATION EN 2024

- **Aspects spécifiques aux sociétés**
  En 2024, toutes les sociétés ont commencé à développer ou à mettre à jour leurs stratégies de durabilité sur la base des résultats de leur propre DMA afin de gérer leurs impacts, opportunités et risques spécifiques. Les équipes de durabilité sont chargées du suivi de ces stratégies, de l'évaluation des progrès réalisés et de la proposition des ajustements nécessaires.
- **Aspects à l'échelle du Groupe**

Situation KPI 2024	Belron	D'Ieteren Auto	Moleskine	TVH	PHE	D'Ieteren Immo
Engagement des employés	88%	84%	76%	82%	90%	74,4%
Satisfaction des clients	86.0	S: 63,1 AS: 50,4	/	62	B2B: 4,56/5 B2C: 4,56/5	27
Émissions de CO_2	Toutes les sociétés ont mesuré leurs émissions de carbone et obtenu une assurance externe pour cet indicateur. Des informations plus détaillées sont disponibles dans les déclarations de durabilité.					

La double matérialité et le chemin à suivre

Quatre ans après avoir réalisé une première analyse de matérialité pour ses sociétés, D'Ieteren Group a mené une analyse de double matérialité (DMA) avec chacune d'entre elles afin d'identifier leurs impacts ESG ainsi que leurs risques et opportunités ESG. Les résultats des DMA ont ensuite été consolidés au niveau du Groupe.

IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS ESG DE D'IETEREN GROUP

AU NIVEAU DE D'IETEREN GROUP (HOLDING)

THÈMES MATÉRIELS

- **Approche d'investissement responsable**
- **Gouvernance d'entreprise**

AU NIVEAU DES SOCIÉTÉS

THÈMES MATÉRIELS

- **Changement climatique (y compris l'impact sur le climat, la gestion des risques et opportunités climatiques, la transition énergétique)**
- **Gestion des déchets**
- **Santé et sécurité des employés**
- **Formation et développement des employés**
- **Gouvernance - Conduite des affaires**
- **Chaîne de valeur durable (aspects sociaux et environnementaux)**

Les résultats de ces évaluations serviront de base à la nouvelle feuille de route ESG 2025-2027 du Groupe. Dans le cadre de ce plan, en plus de soutenir les stratégies de durabilité propres à chaque société, D'Ieteren Group accompagnera les sociétés autour de quatre axes interdépendants où il peut apporter une valeur ajoutée :



Changement climatique

D'Ieteren Group s'engage à ce que 100% de son portefeuille soit couvert par des Science Based Targets (SBTs) validés d'ici la fin 2027. Trois sociétés - Belron, D'Ieteren Automotive et Moleskine - ont déjà obtenu la validation de leurs objectifs. Le Groupe accompagne activement les trois autres sociétés dans leur préparation à cet engagement.

Économie circulaire

Aider les sociétés à réduire les déchets dans l'ensemble de leurs opérations et de la chaîne de valeur, tout en minimisant l'utilisation des ressources grâce à des initiatives d'économie circulaire.

Chaînes de valeur durables

Promouvoir l'adoption à l'échelle du Groupe, de programmes d'approvisionnement durable, incluant l'évaluation systématique des fournisseurs sur la base de critères environnementaux et sociaux.

Gouvernance ESG

Intégrer davantage les enjeux ESG à tous les niveaux de gouvernance de nos sociétés en soutenant des programmes de formation et de renforcement des compétences.

Gouvernance

Structure de gouvernance de D'Ieteren Group

CONSEIL D'ADMINISTRATION

12 administrateurs • tous non exécutifs
• 7 indépendants - 33% 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**

→ Comité d'Investissement
Comité de Pilotage des societés
Comité de Pilotage ESG

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

16 experts
Spécialisés en droit, fiscalité, consolidation, communication financière et non financière, ESG, digital

D'Ieteren	Belron	Moleskine	TVH	PHE	D'Ieteren Immo
5 ADMINISTRATEURS NOMMÉS PAR LE GROUPE	5 ADMINISTRATEURS NOMMÉS PAR LE GROUPE	4 ADMINISTRATEURS NOMMÉS PAR LE GROUPE	3 ADMINISTRATEURS NOMMÉS PAR LE GROUPE	5 ADMINISTRATEURS NOMMÉS PAR LE GROUPE	2 ADMINISTRATEURS NOMMÉS PAR LE GROUPE

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

Comités du Conseil d'Administration

3 MEMBRES
6 RÉUNIONS

COMITÉ D'AUDIT

Rôles et responsabilités :

- Contrôler l'information financière et non financière de D'Ieteren Group et superviser les mécanismes de gestion des risques et de contrôle interne de D'Ieteren Group et de ses entités
- Superviser le registre des risques du Groupe et l'approche de gestion correspondante

2 MEMBRES
7 RÉUNIONS

COMITÉ STRATÉGIQUE

Rôles et responsabilités :

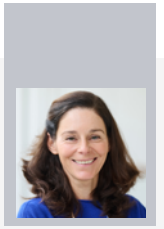
- Examiner les priorités de développement du Groupe, analyser les stratégies et les objectifs à long terme du Groupe
- Examiner l'avancement des projets stratégiques, analyser les investissements et les désinvestissements futurs
- Suivre l'évolution des activités du Groupe et préparer les points stratégiques qui feront l'objet de discussions et de décisions lors des réunions du Conseil d'Administration

4 MEMBRES
5 RÉUNIONS

COMITÉ DE NOMINATION ET DE RÉMUNÉRATION

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 profils clés du Groupe
- Assurer la coordination avec les Comités de Nomination et de Rémunération existants dans les sociétés du Groupe
- Préparer la politique et le rapport de rémunération et le présenter lors de l'Assemblée générale annuelle.



« La restructuration de l'actionnariat entreprise en 2024 a été l'occasion pour le Groupe de réévaluer et de renforcer les éléments clés de son cadre de gouvernance. Dans le cadre de ce processus, trois nouveaux administrateurs ont été nommés au Conseil d'Administration, dont un administrateur indépendant.
La majorité des administrateurs indépendants siègent désormais au Conseil d'Administration et à ses sous-comités.
Les considérations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) sont également restées au cœur de notre programme de gouvernance tout au long de l'année, comme en témoigne la publication de notre premier rapport aligné sur la directive sur les rapports de durabilité des entreprises (CSRD) ».

AMÉLIE COENS
CHIEF LEGAL OFFICER

Comité Exécutif

Le Comité Exécutif est composé de quatre membres : le Chief Executive Officer, le Chief Financial Officer, le Chief Investment Officer et la Chief Legal Officer. Ensemble, ils sont principalement responsables de la mise en œuvre de l'approche d'actionnariat actif du Groupe dans ses activités ainsi que du déploiement de sa stratégie d'investissement, avec le soutien des équipes d'investissement et d'experts du Groupe.

Le Comité Exécutif se réunit chaque semaine et participe à toutes les réunions du Conseil d'Administration.



Équipe D'Ieteren Group

D'Ieteren Group est composé d'une équipe de 29 personnes, dont quatre membres du Comité exécutif, une équipe d'investissement de neuf personnes ainsi que des experts spécialisés dans la finance, la communication financière, les relations avec les investisseurs, la fiscalité, les affaires juridiques, le digital et l'ESG. En outre, l'équipe est renforcée par trois assistantes qui soutiennent l'équipe et le Comité Exécutif. Collectivement, ils soutiennent les entreprises du Groupe dans différents domaines (gestion de la performance, fusions-acquisitions, financement, juridique, ressources humaines, développement numérique, ESG, etc.) afin d'accompagner leur développement et leur création de valeur. Simultanément, les équipes Investissement et Expert sont également actives dans la préparation et la mise en œuvre de nouvelles opportunités d'investissement ainsi que de désinvestissements potentiels.

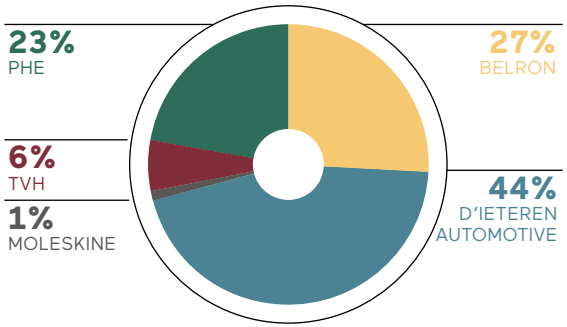


Développement de nos entreprises



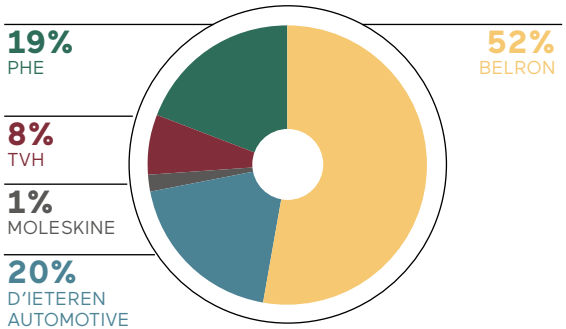
€12.074m

REVENUS, PART DU GROUPE



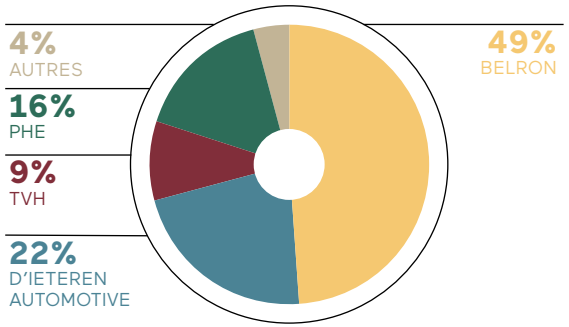
€1.328m

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ, PART DU GROUPE



€1.065m

BÉNÉFICE AVANT IMPÔT AJUSTÉ, PART DU GROUPE





DESCRIPTION DE LA SOCIÉTÉ

D'Ieteren est le principal distributeur d'une large gamme de marques automobiles sur le marché belge, dont Volkswagen, Audi, SEAT, CUPRA, ŠKODA, Bentley, Lamborghini, Bugatti, Maserati, Rimac, Porsche et Microlino. D'Ieteren détient une part de marché importante de 23,8% dans le segment 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 comprend 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 pour la réparation intelligente des véhicules. 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. Enfin, D'Ieteren investit également dans le domaine de la nouvelle mobilité, avec, parmi d'autres initiatives, Lucien, un détaillant de vélos (électriques) avec 22 magasins, D'Ieteren Energy, qui offre des solutions énergétiques complètes aux clients privés et professionnels (dont des bornes de recharge et des panneaux solaires) et Poppy, un opérateur de voitures partagées principalement actif à Bruxelles et à Anvers. D'Ieteren emploie 2.700 ETP dans ces différentes activités.

STRATÉGIE

Positionné en tant que leader du marché, D'Ieteren poursuit sa mission consistant à fournir des solutions de mobilité durables et fluides en Belgique, grâce au développement actif de quatre piliers d'activités :

Pilier 1: Automobile. Le pilier automobile comprend toutes les activités liées au cœur de métier historique de D'Ieteren, à savoir l'importation et la vente de voitures neuves et d'occasion, le service après-vente, VDFin, etc. Pour ce premier pilier, la stratégie consiste à promouvoir l'électrification du parc automobile belge et à accroître la part de D'Ieteren dans les différents pools de profit, en augmentant la fidélité des clients envers les produits et services de D'Ieteren tout au long du cycle de vie du produit. L'expansion de l'offre de véhicules d'occasion, l'élargissement du réseau de service après-vente, le développement d'une solution d'après-vente sur mesure pour les véhicules plus anciens (4 ans et plus) et multimarques, l'augmentation de la satisfaction des clients grâce à des outils numériques à valeur ajoutée sont des exemples concrets d'initiatives visant à atteindre cet objectif.

Pilier 2 : Lucien. L'objectif de ce pilier vélo est de devenir le détaillant de vélos omnicanal préféré en Belgique en offrant une expérience d'achat unique avec des centres d'expérience et des interfaces en ligne. Lucien est spécialisé dans les vélos électriques haut de gamme et a développé des partenariats stratégiques avec des fabricants d'équipements d'origine sélectionnés. La stratégie de Lucien consiste à consolider un marché fragmenté afin de générer des synergies et d'offrir la meilleure proposition possible aux clients.

Pilier 3 : D'Ieteren Energy. L'objectif est de devenir le leader de la transition vers une mobilité verte et durable grâce à une offre intégrée pour les clients, comprenant des bornes de recharge et des panneaux solaires. La stratégie consiste à renforcer le cœur de métier en facilitant l'adoption des véhicules électriques par les clients tout en exploitant de nouveaux pools de profit adjacents.

Pilier 4 : Transport de personnes. D'Ieteren soutient Poppy, un opérateur de voitures partagées actif dans les principales villes belges, ainsi que Husk/Taxi Verts. Ces activités permettent à D'Ieteren d'offrir un portefeuille complet de solutions de mobilité à ses clients privés et professionnels.





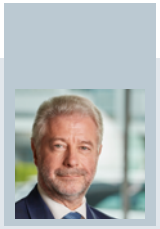
PERFORMANCE

L'exercice 2024 a été marqué par la reprise après les perturbations de la chaîne d'approvisionnement mondiale et par un retour à des délais de livraison normaux, des baisses du marché pour les voitures particulières (-6,0% par rapport à l'exercice 2023) et les véhicules utilitaires légers (-2,4% par rapport à l'exercice 2023) ainsi que par un environnement de plus en plus compétitif, certains fabricants d'équipements d'origine orchestrant des baisses de prix catalogue pour certains modèles (en particulier les BEV). Dans ce contexte, D'Ieteren a atteint une part de marché record de 23,8% pour la deuxième année consécutive. Les immatriculations ont augmenté de manière significative pour Porsche et, dans une moindre mesure, pour Skoda, mais ont diminué pour les autres marques. D'Ieteren a enregistré une part de marché record de 12,9% dans le segment des véhicules utilitaires légers.

L'électrification rapide du paysage automobile belge s'est poursuivie, les BEV représentant 28,5 % des immatriculations de voitures neuves, soit une nette augmentation par rapport aux 19,6% enregistrés en 2023. D'Ieteren est resté le leader du marché dans ce segment avec une part de 24,1%, devant Tesla (16,6%) et BMW (15,2%).

D'Ieteren a affiché une performance financière record au cours de l'exercice 2024. Le chiffre d'affaires net est resté globalement stable (-0,5% par rapport à 2023) en raison d'une évolution négative du volume de voitures neuves, partiellement compensée par des effets de prix/mix favorables, une augmentation des ventes dans les activités adjacentes (pièces détachées, scale-ups) et les effets de périmètre au niveau Retail. L'EBIT ajusté s'est élevé à €270 millions, soit une progression de 21% par rapport à l'exercice 2023, avec une marge de 5,1% représentant une amélioration de 90 points de base par rapport à 2023, soutenue par une évolution favorable de la marge brute à l'importation et à l'impact relutif des activités adjacentes. Le flux de trésorerie opérationnel s'est considérablement amélioré, principalement grâce à une réduction du besoin en fonds de roulement, et plus particulièrement à une réduction des niveaux de stock.

L'entreprise a terminé l'année avec un carnet de commandes revenu à un niveau normalisé.



« Je tiens à remercier nos clients pour leur fidélité envers nos produits et services ainsi que mes équipes pour leur résilience. Notre marché a une fois de plus été secoué comme jamais auparavant, mais nous avons réussi à accomplir plusieurs performances exceptionnelles. Nous avons travaillé sans relâche au développement d'une mobilité durable et accessible à tous, car nous sommes convaincus que cela contribuera à construire un avenir meilleur. »

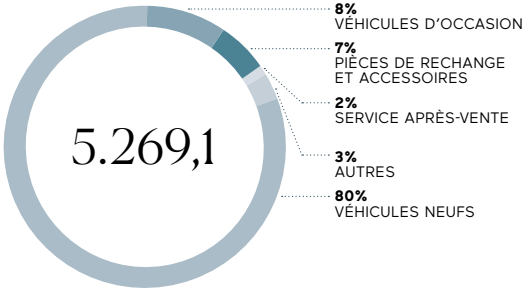
DENIS GORTEMAN
CHIEF EXECUTIVE OFFICER

PRINCIPAUX DÉVELOPPEMENTS

- **Réseau de vente au détail :** D'Ieteren a déployé avec succès CROSS, un nouveau système de gestion des concessionnaires axé sur l'efficacité numérique, dans l'ensemble de son réseau de vente au détail (concessions propres et concessionnaires indépendants). En outre, D'Ieteren a acquis Maserati Brussels et le Centre Porsche de Flandre orientale afin d'étendre son pôle de luxe et de réaliser des synergies. D'Ieteren a également poursuivi l'expansion de ses réseaux après-vente (WonderCar et WonderService), par des acquisitions (Carrosserie De Smet) et une augmentation du nombre de franchisés.
- **Innovation et mobilité future :** L'engagement de D'Ieteren en faveur de l'innovation et de la mobilité future s'est poursuivi par le biais d'investissements continus dans ses scale-ups. Poppy a connu une croissance significative de son chiffre d'affaires en 2024, soutenue par l'augmentation du nombre d'abonnés (à flotte constante). D'Ieteren Energy, active dans les bornes de recharge et les panneaux solaires, a affiché une performance mitigée, la bonne performance des bornes de recharge étant contrebalancée par une performance plus faible des panneaux solaires dans le contexte de forte contraction du marché (suite à la fin des subventions en Flandre). Lucien a continué à renforcer sa présence avec l'acquisition de magasins de vélos sur le marché belge et a développé ses activités de service après-vente.
- **Employés et clients :** Le taux d'engagement des employés a augmenté pour atteindre 84,9% (contre 83% pour l'exercice 2023), ce qui reflète l'attention constante portée par D'Ieteren à son personnel et à sa culture (y compris une vision et des valeurs fortes, le bien-être des employés, les initiatives de gestion de carrière et des talents). Les scores de satisfaction des clients (NPS) ont été supérieurs aux attentes dans les ventes, principalement en raison d'un retour à des délais de livraison normaux, et inférieurs aux attentes dans le service après-vente, à cause de longs délais d'attente dus à des contraintes de capacité.

ÉVOLUTION DES VENTES PAR ACTIVITÉ

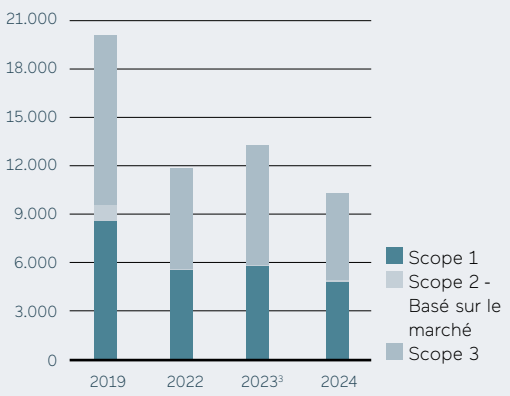
(€ millions)	2022	2023	2024
Véhicules neufs	2.893,2	4.294,5	**4.258,9**
Véhicules d'occasion	305,9	449,2	**407,3**
Pièces de rechange et accessoires	275,1	319,2	**356,6**
Service après-vente	54,5	74,8	**83,8**
Autres	80,9	158,8	**162,5**
D'IETEREN AUTOMOTIVE	**3.609,5**	**5.296,5**	**5.269,1**



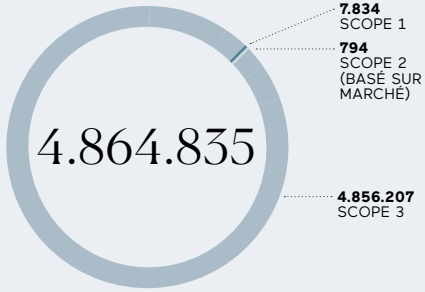
CHIFFRES CLÉS

(€ millions)	2022	2023	2024
Véhicules neufs livrés (en unités)	89.469	124.929	**119.832**
Ventes externes	3.609,5	5.296,5	**5.269,1**
Résultat opérationnel *ajusté*[1]	146,5	222,5	**269,7**
Marge opérationnelle *ajustée*[1]	4,1%	4,2%	**5,1%**
Résultat *ajusté*, part du Groupe[1]			
avant impôts[2]	154,3	210,7	**238,9**
après impôts	106,1	146,2	**165,1**
Effectif (au 31 décembre)	2.269*	2.762,0	**2.902,0**

ÉMISSIONS DE CO_2 (T CO_2E) SCOPE HISTORIQUE*



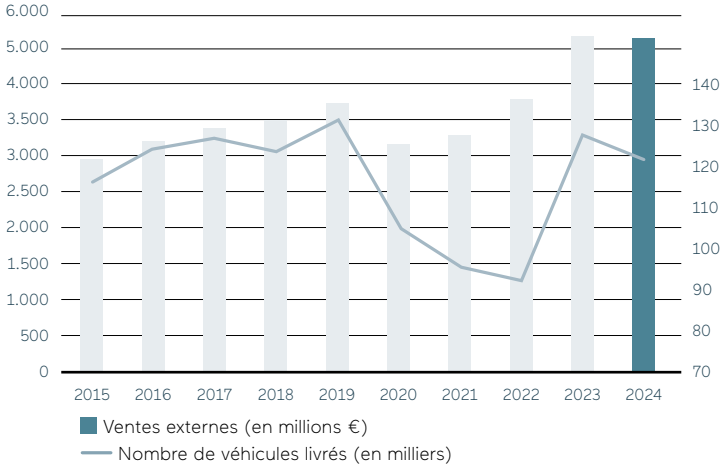
ÉMISSIONS 2024 DE CO_2 (TCO_2E) NOUVEAU CHAMP D'APPLICATION[4]



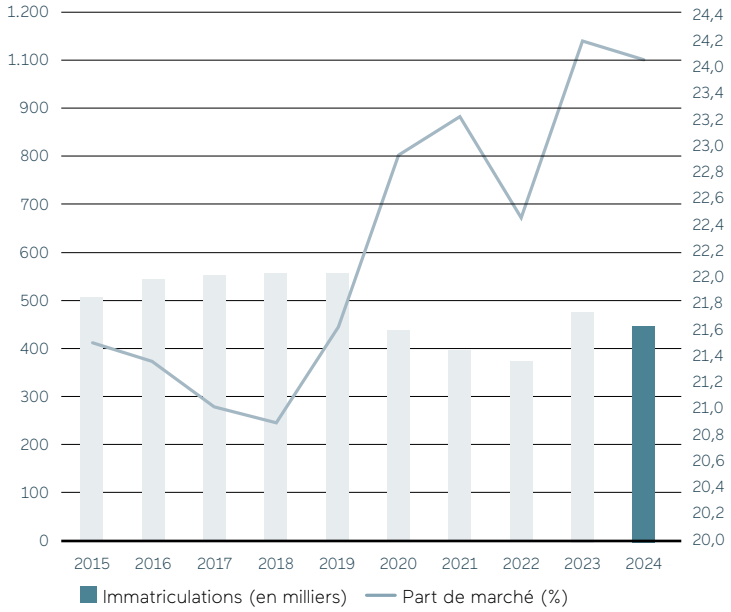
1. Hors éléments d'ajustement (APM - voir glossaire p. 61).
2. Le résultat ajusté avant impôts, part du Groupe, inclut la part du Groupe dans le résultat ajusté avant impôts des entités mises en équivalence.
3. Les chiffres de 2023 ont été retraités en raison (i) d'une meilleure collecte de données, principalement sur les bâtiments ainsi que sur la consommation d'énergie de la flotte propre et (ii) de changements dans la méthodologie de calcul de certaines catégories pour plus de précision, principalement sur les déchets pour s'aligner sur la méthodologie du protocole GHG et sur le carburant des avions privés dont la consommation était surestimée. Ces changements sont cohérents avec les données reçues et les calculs pour 2024.
4. Depuis 2022, le périmètre a été élargi pour inclure toutes les entités de D'Ieteren Automotive entièrement consolidées, à l'exception des entités qui ne sont pas entièrement consolidées par D'Ieteren Automotive, telles que Volkswagen D'Ieteren Finance (Vdfin) qui est incluse dans la catégorie Scope 3 de D'Ieteren Automotive. Automotive dans la catégorie Scope 3 15 : Investissements.

* D'Ieteren Automotive s'est engagé à réduire les émissions directes de GES et les émissions indirectes limitées de 50% en 2025 (année de référence 2019). Pour plus d'informations sur le champ d'application, les objectifs et les progrès, veuillez vous référer à la page 252.

VENTES ET NOMBRE DE VÉHICULES LIVRÉS



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





BELRON®

DESCRIPTION DE LA SOCIÉTÉ

Leader mondial dans le domaine de la réparation, du remplacement et du recalibrage de vitrage automobile, Belron opère dans 40 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®, O'Brien® et Smith&Smith®. Dans certains pays, Belron fournit également aux compagnies d'assurance des solutions de gestion de sinistres pour les aider à gérer le grand volume de sinistres qu'elles reçoivent en lien avec des bris de vitrage automobile, ce qui leur permet de simplifier le processus de traitement des sinistres, de réduire la charge administrative et de diminuer les coûts associés.

STRATÉGIE

Belron se concentre sur son objectif de faire une différence mémorable en prenant soin de ses clients, de ses collaborateurs, de ses actionnaires et de 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 a réalisé une croissance continue en se concentrant sur son offre principale, tant pour ses clients mobiles que pour ses clients dans les succursales (réparation, remplacement et recalibrage de vitrage automobile), tout en proposant des produits et services à valeur ajoutée. L'entreprise reste à la pointe du recalibrage des caméras de pare-brise, en favorisant constamment l'innovation pour rester le leader du secteur et offrir aux conducteurs la meilleure qualité de service.

Dans tous ses segments, Belron s'efforce en permanence de renforcer ses partenariats avec ses principaux fournisseurs et clients afin de rester le premier choix des automobilistes et des grands comptes dans tous les pays où elle opère.

Belron s'engage également à améliorer continuellement les processus et systèmes en tirant parti de la technologie et de l'innovation, ce qui lui permet de fonctionner plus efficacement et d'offrir une excellente expérience à ses clients et à ses collaborateurs, tout en poursuivant sa croissance rentable.

Belron reste déterminée à préserver sa culture d'entreprise unique et ses valeurs profondément ancrées. Elle 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.

PERFORMANCE

Belron a de nouveau réalisé une solide performance en 2024. Malgré des conditions plus difficiles sur le marché de l'assurance aux États-Unis, les très bons résultats enregistrés en Europe et dans le reste du monde ont permis de maintenir la croissance du chiffre d'affaires et l'amélioration de la marge bénéficiaire. Ce succès reflète la force, l'agilité et l'efficacité du management, des collaborateurs et du modèle opérationnel de Belron. Le chiffre d'affaires a atteint €6,46 milliards, soit une augmentation de 7% en glissement annuel, principalement grâce à la croissance organique (y compris l'augmentation du taux de pénétration du recalibrage) ainsi qu'à quelques acquisitions ciblées.

Grâce à une attention continue portée à la gestion des coûts et à l'effet de levier opérationnel, la rentabilité s'est encore améliorée avec un résultat opérationnel ajusté de €1.369m, soit une marge de 21,2%, en hausse de 70 points de base ou de €130m par rapport à 2023. La génération de trésorerie est aussi restée à un très haut niveau, avec un flux de trésorerie disponible de €462m en 2024. À la fin de l'année, le ratio dette financière nette/EBITDA de Belron s'établissait à 5,15x. Cette augmentation de l'endettement net est le résultat de la recapitalisation par dividendes réalisée avec succès par la société au S2, avec €4,3 milliards de liquidités restituées à ses actionnaires à la suite d'un refinancement de €8,1 milliards (équivalent euros).

L'année dernière, Belron a réalisé 16,6 millions d'interventions, couvrant tous les travaux de réparation, de remplacement et de recalibrage de vitrage automobile, ce qui représente une augmentation de 4% par rapport à 2023. La pénétration croissante des systèmes d'aide à la conduite (ADAS) dans le parc automobile a continué à générer des revenus supplémentaires importants pour Belron grâce à la demande continue de recalibrage. La société continue d'investir de manière significative dans les outils, les processus et les formations de recalibrage. Belron a constaté une réduction du taux de rotation des techniciens au cours de l'année et une augmentation de capacité sur des marchés clés.

La 12e édition du Best of Belron célébrant l'excellence s'est déroulée en juin à Lisbonne. Les meilleurs techniciens de chaque pays Belron ont participé à la compétition pour tenter de remporter le titre de meilleur technicien du monde. L'événement a réuni plus de 1.500 personnes, dont des fournisseurs clés, des clients, des médias, des employés et des actionnaires.

Enfin, Belron a enregistré de très bons résultats sur tous les indicateurs non financiers. L'entreprise a encore amélioré le niveau de satisfaction élevé de ses clients avec un NPS de 86, contre 84,7 en 2023. L'engagement des employés est resté élevé, avec un score d'engagement global de 88%. Le taux de recyclage du vitrage automobile s'est maintenu à 97% pour la deuxième année consécutive et plus de 94% de l'électricité consommée en 2024 provenait de sources renouvelables. De plus, Belron a reversé en 2024 plus de €10m à ses diverses communautés à travers le monde. Plus de €2m ont notamment été collectés lors du 23e Spirit of Belron Challenge, qui a réuni 10.500 participants lors d'un défi virtuel de dix jours et d'une journée sportive au Dorney Lake, afin de lever des fonds pour son partenaire caritatif de longue date, Afrika Tikkun.





« Belron a réalisé une solide performance en 2024, enregistrant une année record pour l'entreprise, malgré des conditions difficiles sur le marché de l'assurance aux États-Unis. Dans le même temps, nous avons poursuivi notre objectif de faire une différence mémorable en prenant soin de nos clients, de nos collaborateurs et de la société. »

CARLOS BRITO
CHIEF EXECUTIVE OFFICER

PRINCIPAUX DÉVELOPPEMENTS

- **Programme de transformation :** Cette année a été cruciale pour le programme de transformation de Belron. Aux États-Unis et au Royaume-Uni, où les flux de travail sont désormais opérationnels, le programme a commencé à produire des résultats encourageants, tout en étant déployé en parallèle dans d'autres pays.
- **Refinancement et recapitalisation par dividendes :** Belron a refinancé avec succès €4,3 milliards d'emprunts à terme existants en émettant une nouvelle dette de €8,1 milliards (équivalent euros) dans un mix d'euros et de dollars américains. Le produit a permis de financer une distribution de €4,3 milliards aux actionnaires.
- **Nouvelle valorisation :** En octobre, une transaction minoritaire, par laquelle 1,4% de Belron a été vendu par Atessa aux actionnaires minoritaires existants, a valorisé Belron à une valeur d'entreprise de €32,2 milliards, soit une valeur de fonds propres de €23,5 milliards.



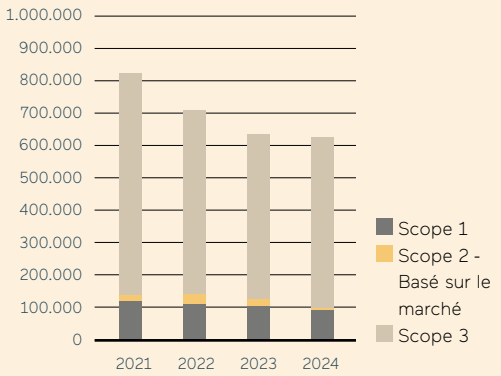


	2019	2020	2021	2022	2023	2024
VGRR[1] prime jobs (en millions)	12,3	10,7	12,2	12,6	12,8	**13,0**
NPS[2]	84,2	84,9	83,4	82,2	84,7	**86,0**

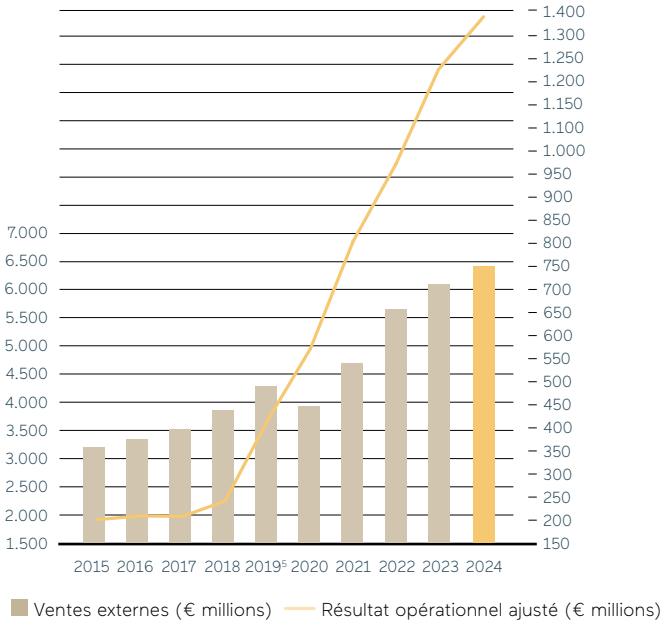
CHIFFRES CLÉS

(€ millions)	2015	2016	2017	2018	2019[5]	2020	2021	2022	2023	2024
Ventes externes	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	**6.459,0**
Résultat opérationnel *ajusté*[3]	182,0	190,7	189,8	225,7	416,4	583,9	836,0	1.016,7	1.239,5	**1.369,1**
Marge opérationnelle *ajustée*[3]	5,8%	5,8%	5,4%	5,9%	9,8%	15,0%	18,0%	18,2%	20,5%	**21,2%**
Résultat *ajusté*, part du Groupe[3,4]										
avant impôts	137,6	148,4	134,5	90,3	167,6	248,6	370,6	433,3	511,0	**519,3**
après impôts	112,2	122,6	116,0	74,9	116,5	178,3	272,1	309,6	404,3	**388,9**
Effectif (au 31 décembre)*	26.390	26.340	28.994	30.567	29.121	25.784	30.328	30.598	32.444	**31.172**

ÉMISSIONS DE CO_2 (TCO_2E)



VENTES ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ (€ millions)



1. Réparation et remplacement de vitrages de véhicules.
2. Net Promoter Score.
3. Hors éléments d'ajustement (APM - voir glossaire p. 61).
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.

* Effectif à partir de 2022. Les données précédentes (2014-2020) sont calculées en ETP (équivalents temps plein au 31 décembre).



MOLESKINE

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. Moleskine s'adresse à toutes les générations, en accordant une grande attention à sa base croissante de consommateurs de la génération Z. 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 2024, Moleskine a réalisé un chiffre d'affaires de €122m, soit une baisse consolidée de 6,1% en glissement annuel, ce qui représente néanmoins une meilleure performance que le recul du marché observé chez plusieurs concurrents. L'année a en effet été marquée par une prudence accrue dans les dépenses discrétionnaires à l'échelle mondiale, ce qui a entraîné une pression générale et mondiale sur la catégorie, avec des comportements de « trading down » de la part de nos consommateurs et clients dans le commerce de gros et des entreprises clientes dans le segment des partenariats stratégiques.

En dehors du segment des partenariats stratégiques en difficulté (-13% par rapport à l'année dernière), Moleskine a renforcé sa position et sa part de marché dans la catégorie des carnets et des cahiers en réalisant une croissance moyenne à un chiffre grâce à l'innovation et à la montée en gamme de notre offre, bien que les ventes d'agendas aient été inférieures aux attentes. Enfin, l'année n'a pas été très bonne pour les catégories des produits Non-papier, car l'essentiel de l'effort commercial en 2024 a été consacré à la protection des produits papier phares dans un environnement de marché difficile.

La région des États-Unis enregistre la meilleure performance, qui reste stable par rapport à l'année dernière en raison de la faible performance des canaux indirects, mais soutenue par le segment de la vente au détail (+29% de croissance par rapport à l'année dernière, résultat à la fois d'une amélioration des performances en périmètre constant et de nouvelles ouvertures), et par la normalisation du commerce en ligne via les places de marché.

La région EMEA a reculé de 8,7% par rapport à l'année passée, mais a réalisé un chiffre d'affaires stable dans le canal physique du commerce de gros (difficultés des distributeurs en Allemagne, mais forte reprise sur le marché domestique italien). Le commerce en ligne via les places de marché a été confronté à des revendeurs opportunistes nuisant aux ventes de la marque, une situation qui devrait être corrigée en 2025.

Enfin, la région APAC a souffert (-13,0% par rapport à l'année précédente) de la baisse des performances du commerce de gros et des partenariats stratégiques, tandis que les canaux directs ont enregistré de très bonnes performances, la vente au détail ayant progressé de 28% et l'e-commerce de 31% par rapport à l'année précédente.

Une gestion rigoureuse des coûts a permis de limiter l'impact de la baisse des revenus, ce qui a conduit à une marge EBITDA de 20,4% (contre 24,6% l'année dernière) et à un flux de trésorerie opérationnel de €20,2m, atteignant un taux très élevé de 81% de conversion en trésorerie.





« En 2024, Moleskine a fait preuve de résilience dans un environnement économique très difficile. La force de la gamme de produits papier, la pertinence des plans élaborés conjointement avec les grands comptes et la performance du canal de vente directe ont permis à l'entreprise de surpasser la plupart des acteurs du marché.
À l'avenir, dans un monde qui évolue rapidement, nous resterons concentrés sur les objectifs suivants : renforcer la perception de la marque, améliorer les produits et continuer à innover pour offrir une expérience d'utilisation et expérience d'achat supérieures.

CHRISTOPHE ARCHAIMBAULT
CHIEF EXECUTIVE OFFICER





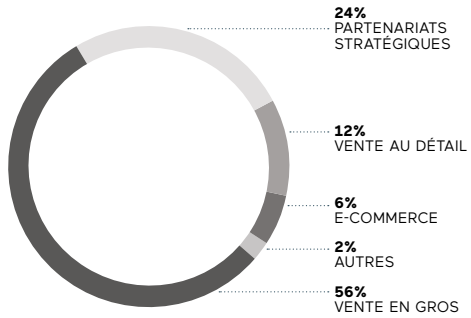
PRINCIPAUX DÉVELOPPEMENTS

- Christophe Archaimbault a succédé à Daniela Riccardi en tant que **nouveau CEO** de Moleskine à compter du 1er janvier 2025. Les connaissances et l'expérience uniques de Christophe concernant Moleskine et ses marchés contribueront sans aucun doute au développement futur de la marque dans le monde entier.
- Poursuivant sa mission de donner libre cours au génie humain en couchant les idées sur le papier, Moleskine a une fois de plus enchanté sa communauté et ses consommateurs les plus fidèles avec des **collections uniques et haut de gamme**, parmi lesquelles l'édition Van Gogh primée (Licensing International Excellence Award), l'exposition Detour à Milan, l'événement phare le plus réussi à ce jour, combiné à une campagne locale de promotion de l'écriture manuscrite unique en son genre.
- En prévision d'un retour à un meilleur climat de consommation global pour cette catégorie, Moleskine a l'intention de **se concentrer sur une exécution rigoureuse de sa stratégie commerciale et sur l'excellence commerciale** à travers tous les canaux, en continuant à investir dans des relations gagnantes avec les clients dans le commerce de gros et les partenariats stratégiques. Ces derniers consisteront principalement à renforcer les projets de partenariats directs fructueux avec des marques et des institutions culturelles.
- Dans le **commerce de gros**, Moleskine poursuivra le déploiement de son assortiment de produits gagnants et de directives de merchandising visuel chez les grands détaillants, en s'appuyant sur les succès déjà remportés auprès des principaux grands comptes en Italie, en France et en Espagne.
- Les **canaux directs** ont une fois de plus prouvé leur pertinence auprès des consommateurs (18% du chiffre d'affaires, +1,2% par rapport à l'année dernière), résultat d'une exécution disciplinée et d'améliorations continues de la gestion de la relation client. Après l'ajout de six magasins permanents dans son réseau en 2024, Moleskine est résolue à étendre l'expérience consommateur Moleskine et à poursuivre l'application rigoureuse de sa stratégie de vente directe aux consommateurs en ouvrant plusieurs nouveaux magasins dans des villes clés en Europe, aux États-Unis et en Chine.

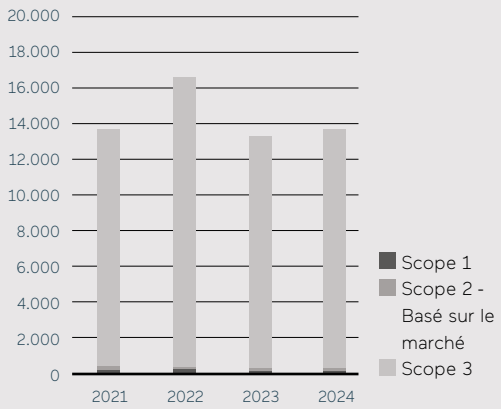
CHIFFRES CLÉS

(€ millions)	2015	2016	2017	2018	2019[2]	2020	2021	2022	2023	2024
Ventes externes	128,2	145,2	155,4	174,1	163,9	102,3	121,6	143,3	130,2	**122,3**
Résultat opérationnel *ajusté*[1]	34,8	34	25,2	28,6	28,9	-2,5	12,3	23,8	23,4	**15,4**
Marge opérationnelle *ajustée*[1]	27,2%	23,4%	16,2%	16,4%	17,6%	-	10,1%	16,6%	18,0%	**12,6%**
Résultat *ajusté*, part du Groupe [1]										
avant impôts	34,6	32,9	15,2	18,9	9,5	-13,5	1,6	12,8	2,2	**-3,0**
après impôts	27,1	23,3	10,1	22,8	4,7	-14,1	-3,2	11,8	-2,5	**-10,3**
Effectif (au 31 décembre)*	359	401	468	491	551	390	352	361	373	**417**

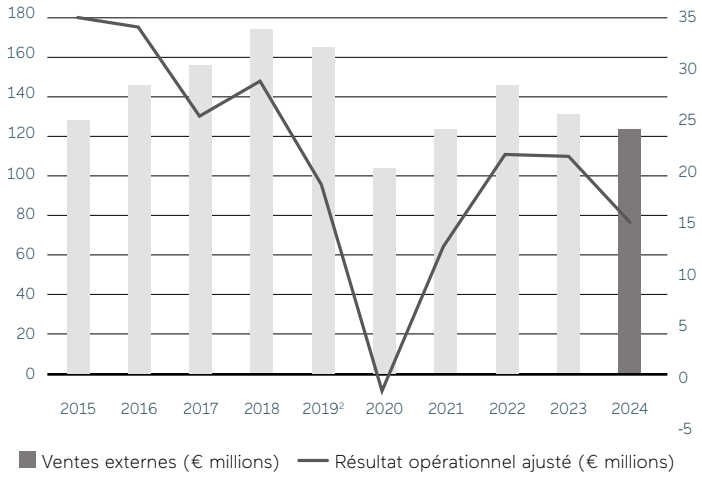
RÉPARTITION DES VENTES PAR CANAL DE DISTRIBUTION



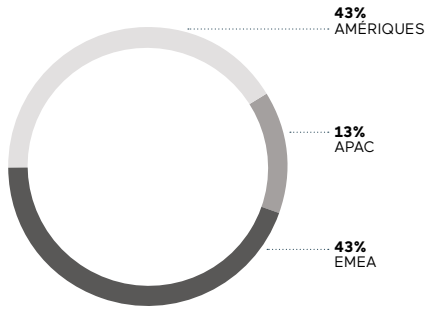
ÉMISSIONS DE CO_2 (TCO_2E)



VENTES ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ (€ millions)



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES





1. Hors éléments d'ajustement (APM - voir glossaire p. 61).
2. Post-IFRS 16 à partir de 2019.
*Effectif à partir de 2022. 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 mondiale 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 internationale, TVH offre aujourd'hui plus de 1,1 million de produits uniques à plus de 80.000 clients dans 184 pays et a atteint des niveaux de qualité de service exceptionnels avec près de 95% des commandes expédiées le jour même.

STRATÉGIE

2024 a été la première année du nouveau plan stratégique Forward28, qui s'appuie sur les solides fondations posées au cours des dernières décennies. Au cours de l'année écoulée, TVH a continué à tenir son engagement d'aider ses clients « à avancer et grandir » en leur fournissant une gamme unique de produits et services nécessaires au bon fonctionnement de leurs équipements.

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 devrait venir de différents marchés d'équipements et régions géographiques. La croissance est essentiellement alimentée par le renforcement de la position de leader dans le domaine de la manutention et dans certains segments d'équipements de construction, tels que les plateformes élévatrices mobiles. Une croissance accélérée est attendue dans certains segments d'équipements de construction, tels que les chariots télescopiques et les petits engins de terrassement.

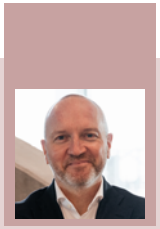
La recherche continue de l'excellence opérationnelle est un facteur essentiel pour parvenir à une croissance durable et rentable. Des initiatives importantes telles que le programme de transformation informatique et de l'entreprise « Innovatis », la volonté accrue de devenir une organisation performante et axée sur les données, ainsi que l'expansion du réseau, sont essentielles à la réalisation des ambitions stratégiques.

PERFORMANCE

En 2024, l'environnement du marché de l'après-vente de TVH a connu un ralentissement global par rapport à la période 2021-2023, marquée par une forte croissance. Malgré cela, TVH est restée concentrée sur la fourniture d'une expérience client unique, augmentant son NPS de 52 à 62 à la fin 2024. Cette approche centrée sur le client a permis à l'entreprise de se remettre des différentes turbulences subies en 2023, dont une cyberattaque, une perte de chiffre d'affaires dans la région de la CEI et d'importants effets de change.

Dans cet environnement de croissance ralentie et d'inflation normalisée, TVH a réussi à réaliser une performance correcte, avec un chiffre d'affaires de €1.676m, soit une hausse de +4,2% par rapport à 2023, et un résultat opérationnel ajusté de 261,7m€, ce qui représente une augmentation de +24,9% par rapport à 2023. Cette progression est principalement due au redressement des ventes et des marges brutes après la cyberattaque, tout en maintenant les coûts opérationnels sous contrôle, tant au niveau des frais généraux et administratifs que des frais de personnel. La conversion des liquidités a permis de dégager un flux de trésorerie disponible ajusté positif de €92m, grâce à l'amélioration de la rentabilité qui a été compensée par une augmentation limitée du fonds de roulement et des investissements significatifs pour permettre une croissance durable et rentable au-delà du plan stratégique.

L'augmentation du chiffre d'affaires est due à la croissance organique (+3,4%), qui est principalement le résultat de la récupération des volumes perdus pendant la période de la cyberattaque. De plus, TVH a réalisé une certaine croissance externe (+1,1%), tandis que des effets de change limités ont eu un impact sur les résultats de 2024 (-0,3%). La reprise de la croissance organique a été principalement soutenue par les régions EMEA et Amériques, les sous-régions les plus marquantes étant les États-Unis, META et Iberica. Du point de vue du marché de l'équipement, la plus forte croissance est venue du marché de la construction (+13,3 %), soutenu par une forte performance dans le segment SEM. La reprise sur le marché principal de la manutention de matériaux a été plus modeste.



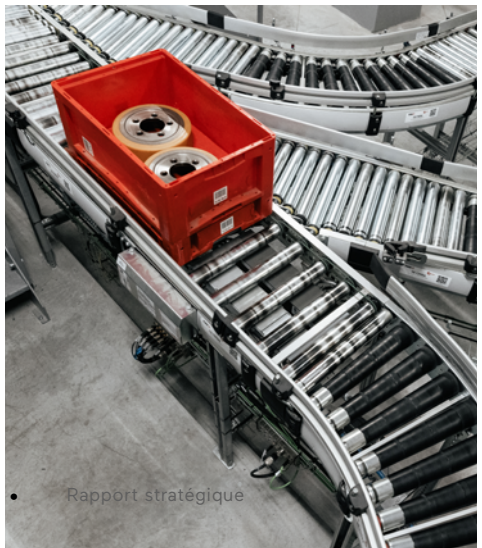
« 2024, la première année de notre nouveau plan stratégique a été perçue comme une année de redressement nécessitant une forte implication de la part de toute l'organisation TVH. Je suis extrêmement fier de voir comment TVH a réalisé une performance solide malgré un environnement plus morose. Je suis également très confiant dans la réalisation de nos ambitions stratégiques, car de nombreux projets passionnants seront déployés au cours de l'année 2025. »

DOMINIEK VALCKE
CHIEF EXECUTIVE OFFICER

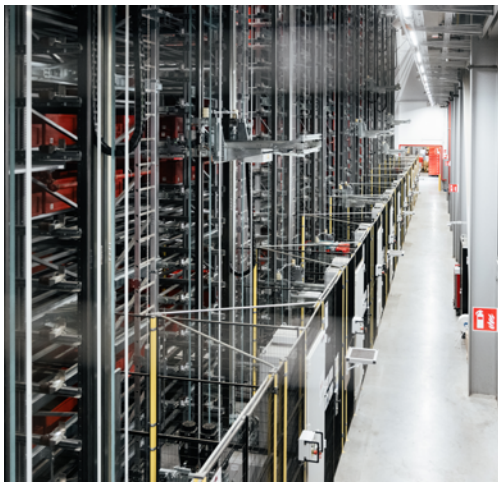
PRINCIPAUX DÉVELOPPEMENTS

- **Nouveau CFO:** Carine Van Landschoot a succédé à Mark Oosterlinck en tant que Chief Financial Officer de TVH à partir de décembre 2024. Carine apporte avec elle une vaste expérience acquise dans le cadre de ses fonctions précédentes chez Syncreon et DP World, où elle a dirigé avec succès des équipes financières mondiales et géré d'importants projets de transformation et d'intégration d'entreprise.





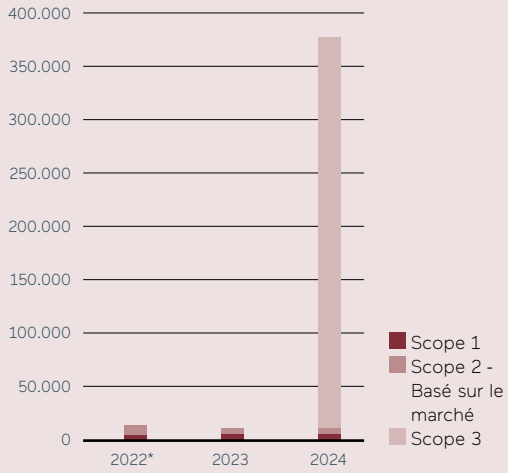
- **M&A :** TVH a finalisé avec succès l'acquisition de Sincanli, un important fournisseur de pièces détachées pour tracteurs basé en Turquie, ainsi que deux transactions plus modestes aux États-Unis et en Colombie. Ces acquisitions stratégiques devraient permettre à TVH de renforcer sa présence mondiale et de consolider sa position sur le marché international.
- **Investissements pour la croissance :** TVH a continué à investir dans des projets de croissance tels que son empreinte logistique, avec la construction d'un nouveau centre de distribution multifonctionnel de 50.000m2 à Waregem, divers investissements opérationnels et d'automatisation ainsi que des investissements substantiels dans son programme de transformation Innovatis.
- **Innovatis :** le programme de transformation a également bien progressé tout au long de l'année avec, entre autres, le lancement de nouveaux modèles de données pérennes et évolutifs, les préparatifs en vue du lancement de plusieurs nouvelles solutions logistiques et opérationnelles dans NAM début 2025 et des améliorations continues des trois nouvelles plateformes d'e-commerce renouvellées en vue de créer une expérience client optimale.



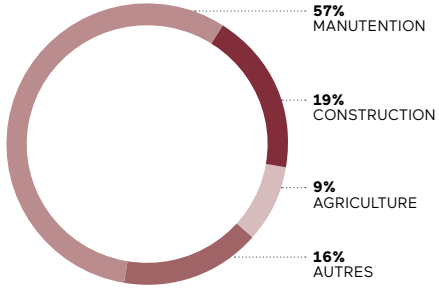
CHIFFRES CLÉS

(€ millions)	Q4-2021[3]	2022[4]	2023	2024
Ventes externes	348,0	1.621,7	1.607,0	**1.675,8**
Résultat opérationnel *ajusté*[1]	47,8	259,8	217,9	**261,7**
Marge opérationnelle *ajustée*[1]	13,7%	16,0%	13,6%	**15,6%**
Résultat *ajusté*, part du Groupe[1,2]				
avant impôts	18,6	98,9	74,8	**97,6**
après impôts	13,9	77,1	54,4	**77,3**
Effectif (au 31 décembre)	4.638	4.944	5.198*	**5.392**

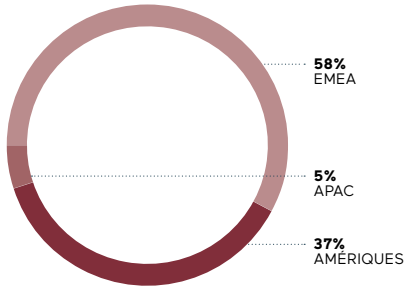
ÉMISSIONS DE CO_2 (T CO_2E)



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES



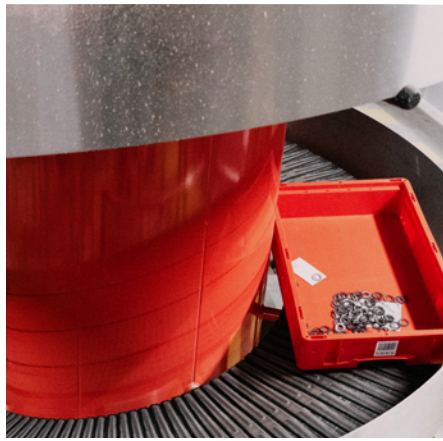
RÉPARTITION DES VENTES PAR MARCHÉ



1. Hors éléments d'ajustement (APM - voir glossaire p. 61).
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.









PHE
PARTS HOLDING EUROPE

DESCRIPTION DE LA SOCIÉTÉ

PHE est un leader de la distribution omnicanal sur le marché indépendant de l'après-vente (IAM) pour les pièces détachées de véhicules lourds et légers. La société est présente dans six pays d'Europe occidentale : la France, l'Espagne, l'Italie et le Benelux. PHE joue un rôle essentiel dans le paysage complexe de l'IAM, en servant près de 70.000 clients B2B et environ 1 million de clients B2C avec une offre de produits comptant plus de 600.000 références B2B et environ 2 millions de références B2C dans diverses catégories (y compris les pièces mécaniques, les pièces de carrosserie, les peintures, les équipements pour les garages, etc.). Sa mission, qui consiste à « promouvoir une mobilité abordable et durable », est rendue possible grâce à l'engagement de son personnel et à son modèle opérationnel supérieur reposant sur l'excellence logistique et des réseaux de distribution capillaires.

STRATÉGIE

La mission ultime de PHE est de livrer la bonne pièce au bon moment et au bon prix à ses clients, en privilégiant la réparation plutôt que le remplacement des véhicules, rendant ainsi la mobilité plus abordable et plus durable.

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 :

1. Croissance organique stimulée par l'expansion structurelle du marché, soutenue par un parc automobile croissant et vieillissant, une augmentation des réglementations et une fréquence accrue des opérations ainsi que par l'inflation technologique des pièces détachées. En outre, la croissance est alimentée par des gains continus 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 de commande en ligne propriétaire, ainsi que divers services à valeur ajoutée pour les clients (garages) tels que des formations, une assistance technique et des outils numériques.

2. Amélioration de la rentabilité en tirant profit de ses économies d'échelle toujours plus grandes, de son réseau de distribution et de logistique très efficace, de ses améliorations continues en matière d'efficacité et de productivité et de l'augmentation de la rentabilité dans les nouvelles zones géographiques.

3. Poursuite des opérations de fusion-acquisition à faible risque et à forte création de valeur sur les marchés existants, en se concentrant sur la génération de synergies d'achat et sur des améliorations opérationnelles, tout en surveillant les opportunités de fusions-acquisitions dans de nouvelles zones géographiques et/ou de nouvelles catégories de produits, ce qui pourrait renforcer encore les positions de leader de PHE.

PERFORMANCE

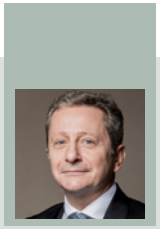
Malgré un contexte macroéconomique plus difficile, caractérisé par la pression exercée sur le pouvoir d'achat, la poursuite de l'inflation des coûts et des taux d'inflation plus faibles sur les pièces détachées par rapport aux années précédentes, PHE a enregistré une solide performance financière en 2024. La société a augmenté son chiffre d'affaires net de +8% en glissement annuel, pour atteindre €2,8 milliards, et son résultat opérationnel ajusté a progressé de 11% pour atteindre €257m. Cela s'est traduit par un EBITDA ajusté de €356m, en hausse de 10% en glissement annuel, avec une marge qui est passée de 12,7% en 2023 à 12,9% en 2024.

La forte performance du chiffre d'affaires est principalement due à une croissance organique des ventes de +5% en glissement annuel, dont +4% en France[1] et +7% dans le segment International[2], notamment grâce à des gains de parts de marché. La croissance de la marge bénéficiaire a été soutenue par l'évolution des revenus, de solides capacités d'achat ainsi qu'un bon contrôle des frais de personnel et des dépenses opérationnelles.

Les fusions-acquisitions[3] sont restées au cœur de la stratégie de PHE en 2024, contribuant à hauteur de 36% à la croissance totale du chiffre d'affaires, la société ayant réalisé 5 acquisitions au cours de l'année, dont deux petites opérations en Belgique, deux petites sociétés de distribution en France, ainsi qu'une participation minoritaire au Maroc (Autodistribution Maroc).

PHE a également continué à adapter progressivement son organisation et sa structure de gestion, ses processus et ses systèmes afin de soutenir la croissance et l'internationalisation de la société. Dans l'ensemble, 2024 a été une autre année positive pour PHE, qui a confirmé sa capacité à renforcer ses positions de leader en France, en Espagne et en Italie, ainsi que sa position dans le top 3 au Benelux.

1 Le segment France comprend : Véhicule Léger France, Poids Lourds, Oscaro, Centrale d'achat et les plateformes (Logisteo, Cora, PTNM et ACR)
2. Le segment International comprend : Doyen Group et Geevers (Benelux), Autodis Italia (Italie), AD Bosch (Espagne)
3. Les fusions-acquisitions en Espagne : Auto Industrial Basconia, Masanes & Egido ; en Belgique : Autofix & Autolux ; en France : SPA & Opshun



« L'année 2024 a une nouvelle fois été marquée par une performance organique exceptionnelle malgré une inflation plus faible que prévu. Nous avons continué à renforcer notre position de leader en gagnant des parts de marché et en réalisant des fusions-acquisitions opportunistes.

Nous sommes très fiers de nos équipes et des bons résultats obtenus, et nous sommes optimistes pour l'année 2025, aussi bien en termes de croissance organique que de pipeline d'acquisitions. »

STÉPHANE ANTIGLIO
CHIEF EXECUTIVE OFFICER

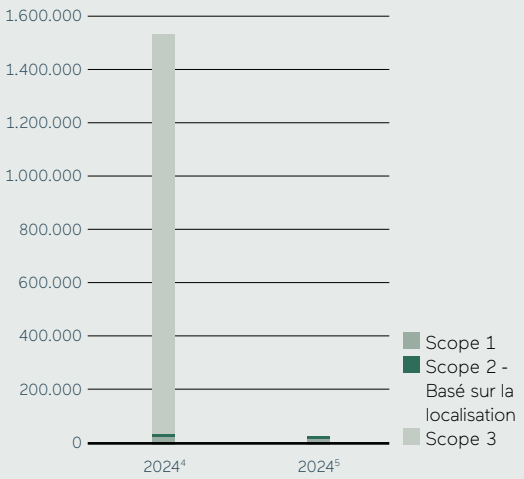
PRINCIPAUX DÉVELOPPEMENTS

- **PHE a amélioré son organisation pour soutenir la croissance :** Pour soutenir sa trajectoire de croissance, PHE a procédé à une réorganisation stratégique de sa structure de management, en introduisant des postes de direction clés tels que le COO B2B France, le Head of Purchasing & Supply Chain et le Head of AD Parts Intergroup (Espagne). De plus, la nouvelle structure organisationnelle a été conçue pour élargir la portée de certaines fonctions à l'échelle internationale, notamment la gestion des réseaux de clients et le développement des pièces de carrosserie.
- **Parts Holding Iberia :** PHE et AD Parts (Espagne) ont confirmé leur stratégie commune à long terme et leur collaboration en créant une centrale d'achat, Parts Holding Iberia (PHI), afin d'offrir à leurs clients une gamme toujours plus large de produits à des conditions compétitives. PHI est la concrétisation d'alliances renforcées avec des fournisseurs stratégiques, offrant des synergies et des opportunités commerciales sur des marchés de plus en plus exigeants (Espagne, Portugal mais aussi d'autres territoires de PHE).
- **PHE Strategy Day - présentation de l'excellence opérationnelle :** PHE a accueilli les investisseurs de D'Ieteren Group sur le site de Logisteo, un centre de distribution de pointe qui révolutionne son approche logistique depuis 2017 et témoigne de son engagement envers l'excellence opérationnelle. L'événement a permis de présenter l'équipe de direction de PHE aux investisseurs de DIG et de mettre en avant les leviers stratégiques de création de valeur de PHE tout en présentant les capacités inégalées de l'entreprise.
- **Financement :** En janvier 2024, sur fond de bonne performance continue, PHE a refinancé avec succès ses obligations en circulation de €960m avec un nouvel emprunt à terme B (TLB) de €960m à un taux Euribor +375pb. En octobre 2024, PHE a ensuite procédé avec succès au repricing de son emprunt à terme (TLB) de 50pb à Euribor+325pb, ce qui s'est traduit par un coût de la dette après le swap d'environ 5,7%.
- **Notation :** Moody's a relevé la note de crédit de PHE à B1 au S2 2024, tandis que S&P a confirmé la note de crédit à BB-. Les deux notations ont confirmé la solide performance de PHE et sa politique financière relativement prudente.





ÉMISSIONS DE CO_2 (T CO_2E)



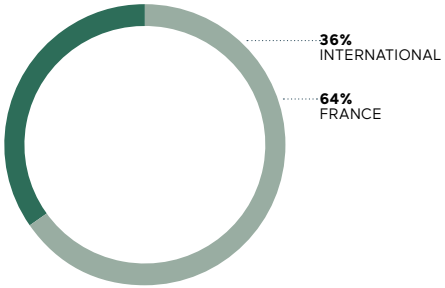
1. Hors éléments d'ajustement (APM - voir glossaire p. 61).
2. PHE contribue aux résultats de D'Ieteren Group depuis août 2022.
3. Les chiffres de 2022 ont été retraités pour refléter la finalisation de l'allocation du prix d'achat de PHE au premier semestre 2023 et la classification des charges liées aux paiements fondés sur des actions et aux autres plans d'intéressement à long terme en tant qu'éléments d' ajustement.
4. PHE a calculé son empreinte carbone pour la première fois en 2024 pour un champ d'application limité. Ces données sont donc une combinaison de données réelles de PHE et d'estimations afin d'inclure toutes les frontières organisationnelles de PHE dans l'empreinte CO_2. Le champ d'application de ces données couvre 100 % des sites consolidés par PHE (France, Pays-Bas, Espagne, Italie, Belgique).
5. Ceci représente les émissions de CO2 calculées par PHE pour le segment France, véhicules légers, B2B. Cela inclut l'unité commerciale suivante : Autodistribution, les plateformes suivantes : ACR Group, PTNM (Plateforme Technique Nationale Montajault), Cora, Logisteo et le siège social de PHE.

CHIFFRES CLÉS

(€ millions)	Août-Déc-2022[2,3]	2023	2024
Ventes externes	961,8	2.556,9	**2.763,3**
Résultat opérationnel *ajusté*[1]	78,6	231,6	**257,0**
Marge opérationnelle *ajustée*[1]	8,2%	9,1%	**9,3%**
Résultat *ajusté*, part du Groupe [1]			
avant impôts	46,3	137,6	**165,6**
après impôts	36,5	105,5	**115,0**
Effectif (au 31 décembre)	9.112	9.314	**9.727**

VENTES PAR SEGMENT

	Août-Déc-2022[2]	2023	2024
France	65,3%	66,7%	**64,3%**
International	34,7%	33,3%	**35,7%**







D'Ieteren Immo

DESCRIPTION DE LA SOCIÉTÉ

D'Ieteren Immo, la société immobilière de D'Ieteren Group en Belgique, est responsable de la gestion des actifs, des investissements et du développement du portefeuille immobilier détenu par le Groupe en Belgique, principalement occupé par les activités de D'Ieteren Automotive.

Le portefeuille couvre une large gamme de catégories d'actifs, dont des bureaux, des ateliers, des centres logistiques et des unités résidentielles. D'Ieteren Immo se concentre avant tout sur la réhabilitation et la transformation de son patrimoine immobilier. Au-delà de la gestion de ses actifs, l'entreprise s'appuie sur son expertise approfondie en gestion immobilière et de projets pour fournir des conseils sur mesure à ses locataires et parties prenantes.

STRATÉGIE

Créée en 2016, D'Ieteren Immo entend professionnaliser les activités immobilières et consolider le portefeuille belge du Groupe tout en soutenant les sociétés du Groupe dans leurs ambitions de croissance. Aujourd'hui, D'Ieteren Immo assure le développement durable et à long terme des actifs immobiliers qui, pour certains d'entre eux, font partie du Groupe depuis des décennies. Cette approche s'inscrit dans les valeurs du groupe et dans sa stratégie **« investir et détenir»**, qui place la durabilité au cœur de ses priorités.

D'Ieteren Immo se positionne comme un investisseur immobilier responsable qui innove en permanence afin de créer de la valeur à long terme pour ses parties prenantes. Convaincue que la durabilité n'est pas seulement une option mais une nécessité, l'entreprise s'engage à préserver la valeur à long terme de son portefeuille. Son objectif est de développer un portefeuille pérenne qui reste à la fois durable et rentable, garantissant ainsi son attractivité à long terme pour les locataires.

D'Ieteren Immo entend être une référence en matière de gestion agile et à fort impact, tant pour son portefeuille existant que pour ses nouveaux développements. Acteur clé de la transition vers une société plus durable, l'entreprise réduit activement son empreinte carbone grâce à un ambitieux programme de réduction des émissions de carbone. Cela inclut de réduire la consommation d'énergie, de mettre en place des systèmes de surveillance intelligents, de produire de l'énergie verte et d'intégrer des pratiques respectueuses de la biodiversité.

PERFORMANCE

Après une année d'inflation record en 2023, l'année 2024 a été marquée par une stabilisation de l'inflation ainsi que des coûts de l'énergie et de la construction. Tout au long de l'année, D'Ieteren Immo a poursuivi d'importants investissements dans de nouveaux développements et dans diverses transformations dans l'ensemble de son portefeuille, en conformité avec sa stratégie à long terme.

À la fin 2024, le portefeuille de D'Ieteren Immo comprenait 38 sites en Belgique, pour une juste valeur de marché de €414m. Le portefeuille a généré un rendement locatif net (y compris les inoccupations) de 7,1%. L'entreprise a affiché de solides performances, portant ses revenus locatifs nets à €26,2m en 2024. Cette croissance a été soutenue par l'indexation des loyers, des investissements stratégiques, de nouveaux contrats et des marges de relocation conséquentes.

D'Ieteren Immo a également renforcé son engagement en tant qu'employeur de premier plan, en maintenant un score élevé de satisfaction des employés de 74% en 2024. Faciliter la vie de ses clients fait partie de la valeur ajoutée de D'Ieteren Immo, avec divers services ayant contribué à un NPS de 27 en 2024.

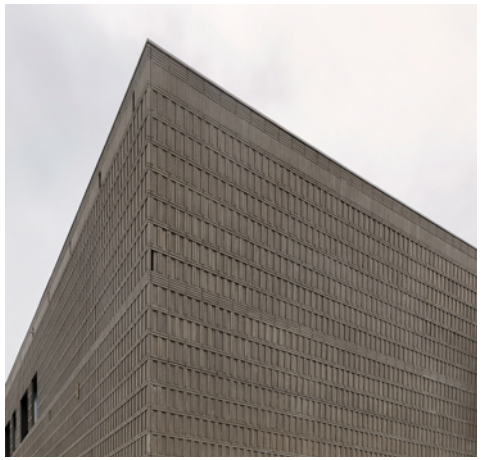




« Je suis ravi d'avoir rejoint une équipe aussi talentueuse et d'avoir l'opportunité de gérer et de valoriser ce vaste portefeuille. Ensemble, nous continuerons à investir dans la croissance avec une vision stratégique, renforçant ainsi notre rôle de véritable partenaire des sociétés du Groupe. »

STEVEN BOEL
CHIEF EXECUTIVE OFFICER





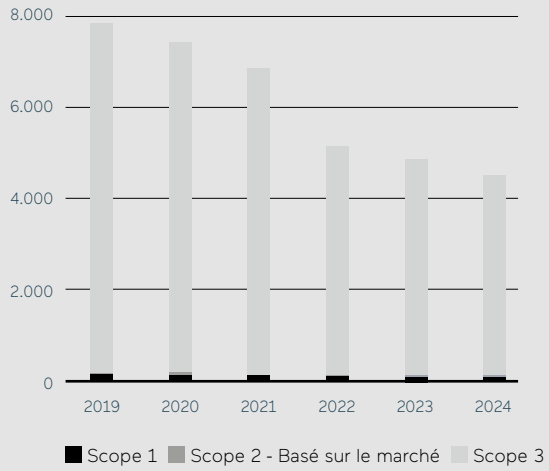
PRINCIPAUX DÉVELOPPEMENTS

- **Nouveau CEO :** Steven Boel rejoint D'Ieteren Immo en tant que Chief Executive Officer en août 2024. Fort d'une vaste expérience dans l'immobilier à travers différentes régions et catégories d'actifs, il apporte une expertise précieuse acquise dans ses précédentes fonctions chez Ahold Delhaize, Carrefour et Mileway, allant de la gestion d'actifs au développement et à l'investissement. Il est également membre du Conseil d'administration de la SIR Wereldhave Belgium.
- **Mobilis :** La construction du site multi-locataires de 32.000 m² s'est achevée au cours de l'année 2024 et les premières unités ont été livrées à un mix d'activités de D'Ieteren Group et de locataires externes. Conformément à sa stratégie de durabilité, le projet a reçu la certification BREEAM Outstanding et a été reconnu par le gouvernement bruxellois comme l'un des lauréats du prestigieux concours Be Circular.
- **D'Ieteren Park :** La réalisation de la D'Ieteren House - le nouveau centre qui accueillera les équipes de D'Ieteren Automotive - s'est achevée fin 2024, la livraison étant prévue pour début 2025. Dans le même temps, un autre bâtiment de D'Ieteren Park destiné à VDFin fait l'objet d'une rénovation complète qui devrait être finalisée en 2025. Les deux projets visent à obtenir la certification BREEAM Outstanding, marquant ainsi une étape clé dans la transformation du site vers une plus grande durabilité, une meilleure efficacité opérationnelle et une expérience utilisateur optimisée.
- **50RM :** La réhabilitation du siège historique de D'Ieteren Group progresse à un bon rythme. Les premières interactions avec les communautés locales ont eu lieu, créant un dialogue ouvert. Dans le même temps, l'engagement continu avec les différentes instances gouvernementales a été bien accueilli, ouvrant la voie à une collaboration constructive.

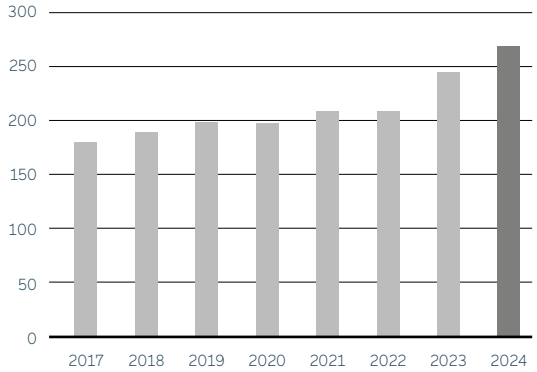
PORTEFEUILLE IMMOBILIER

M²	2022	2023	2024
Parkings	452.390	453.240	**460.365**
Ateliers	71.126	71.126	**74.302**
Showrooms	45.259	45.259	**47.559**
Stockage	83.287	83.287	**83.308**
Bureaux	32.234	32.234	**34.911**
Locaux techniques / utilitaires	21.713	13.160	**15.372**
Unités résidentielles	5.293	5.493	**5.493**
Autres	153.246	175.965	**176.295**
TOTAL	**864.548**	**879.764**	**897.605**
dont couverts	291.804	292.854	**313.714**
SUPERFICIE TOTALE	**794.222**	**808.810**	**845.753**

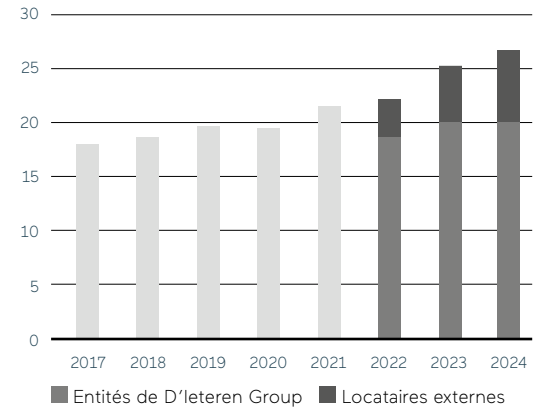
ÉMISSIONS DE CO_2 (T CO_2E) SCOPE HISTORIQUE



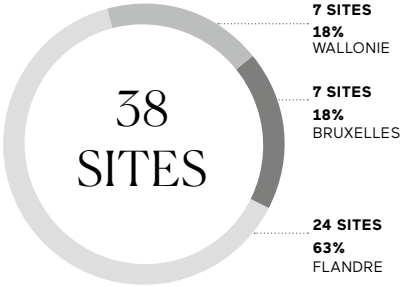
VALEUR COMPTABLE DU PORTEFEUILLE IMMOBILIER (€ millions)



REVENUS LOCATIFS NETS (€ millions)



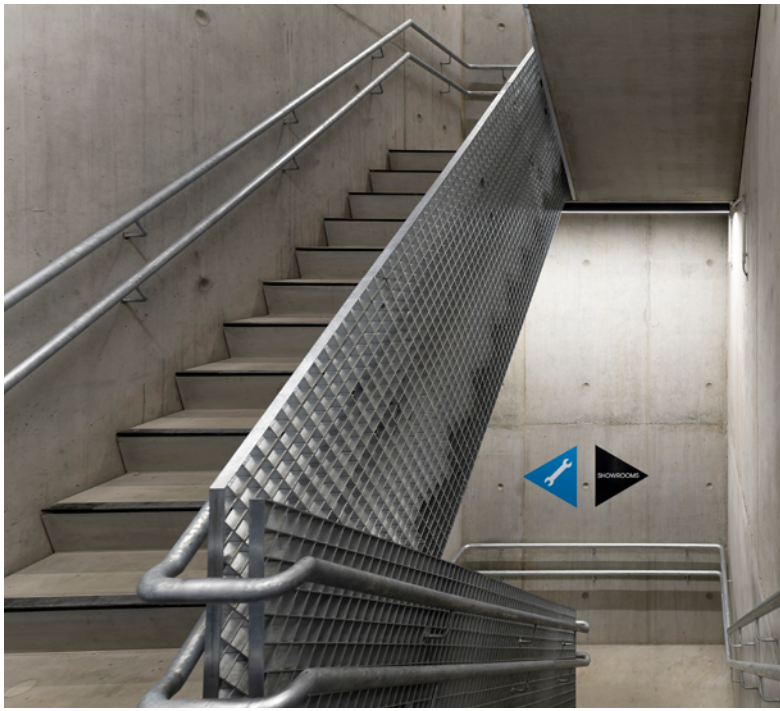
LOCALISATION



43
COLLABORATEURS

37%
FEMMES

63%
HOMMES



Chiffres clés financiers

Résultats consolidés (€ millions)	**2015**	**2016[1]**	**2017[2]**	**2018[2]**	**2019[10]**	**2020[10]**	**2021[10,11]**	**2022[10,13,14]**	**2023[10]**	**2024[10]**
Ventes externes	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	8.154,7
Ventes combinées[4]	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	12.073,9
Résultat opérationnel combiné *ajusté*[3,4]	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	1.327,9
Résultat *ajusté*, part du Groupe :										
- avant impôts[3,5]	212,1	241,6	247,9	226,1	295,2	328,7	506,1	756,3	970,8	1.065,0
- après impôts[3,5]	186,5	215,3	194,8	182,2	211,6	228,8	366,5	548,5	733,3	773,5
Part du Groupe dans le résultat net de la période[6]	130,7	49,9	112,6	1.048,0	66,1	138,8	252,4	332,7	504,7	372,1

Structure financière (€ millions)	**2015**	**2016[1]**	**2017[2]**	**2018[2]**	**2019[10]**	**2020[10]**	**2021[10,11]**	**2022[10,13,14]**	**2023[10]**	**2024[10]**
Trésorerie nette (dette) dans le segment Corporate & Non alloué[9,15]	N/A	N/A	398,6	986,3	1 325,6	998,6	782,8	322,0	915,9	-908,2

Données par action (€)	**2015**	**2016[1]**	**2017[2]**	**2018[2]**	**2019[10]**	**2020[10]**	**2021[10,11]**	**2022[10,13,14]**	**2023[10]**	**2024[10]**
Part du Groupe dans le résultat net ajusté de la période[3,6,7]	3,32	3,92	3,55	3,32	3,88	4,22	6,80	10,19	13,73	14,45
Part du Groupe dans le résultat net de la période[6,7]	2,38	0,91	2,05	19,12	1,21	2,56	4,68	6,18	9,41	6,94
Dividende brut par action ordinaire	0,90	0,95	3,80[8]	1,00	1,00	1,35	2,10	3,00	3,75	75,60[14]

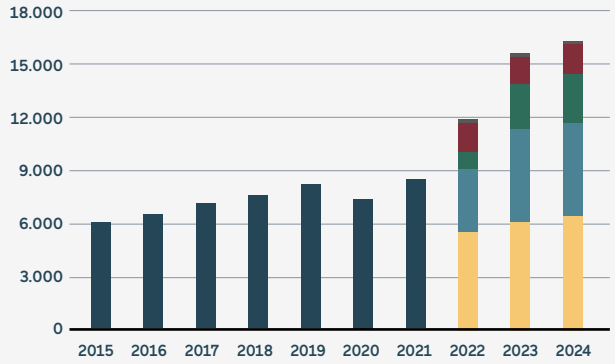
Informations sur l'action (€)	**2015**	**2016[1]**	**2017[2]**	**2018[2]**	**2019[10]**	**2020[10]**	**2021[10,11]**	**2022[10,13,14]**	**2023[10]**	**2024[10]**
Cours maximum de l'action	37,6	45,2	45,9	40,1	63,1	68,6	175,7	183,0	191,8	226,0
Cours minimum de l'action	27,4	26,1	35,8	32,4	32,5	36,1	65,1	118,0	137,2	159,4
Cours de l'action au 31/12	34,4	42,0	37,5	32,9	62,6	67,8	171,6	179,2	176,9	160,7
Cours moyen de l'action	32,7	37,8	40,9	36,1	43,3	52,4	113,2	154,4	164,8	196,0
Volume journalier moyen (en nombre d'actions)	43.418	47.723	39.457	42.142	54.800	48.005	44.534	66.569	45.899	50.799
Capitalisation boursière au 31/12 (en € millions)	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	8.631,0
Nombre total d'actions émises	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	53.708.999

Effectifs (au 31 décembre)	27.970	28.348	31.222	32.951	31.691	28.455	36.549[12]	46.570	50.161*	49.687*

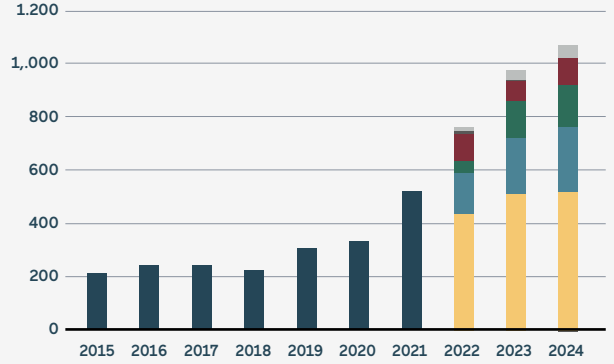
1. Inclut Moleskine au 1er octobre 2016.
2. Belron est présentée dans les activités abandonnées entre le 1er janvier 2017 et février 2018. Mise en équivalence à partir du 7 février 2018.
3. Hors éléments d'ajustement.
4. Incluant Belron et TVH à 100%.
5. Les chiffres « part du Groupe » incluent la part du Groupe dans les sociétés, 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. Inclut un dividende extraordinaire de €2,85.
9. Se référer aux cadres et définitions de la section sur les Indicateurs de performance alternatifs (APM).
10. Post-IFRS 16.
11. Incluant TVH à partir de T4-21.
12. À partir de 2021, le nombre d'ETP correspond au nombre de personnes au 31 décembre au lieu d'être une moyenne.
13. Incluant PHE à partir d'août 2022.
14. Inclut un dividende extraordinaire de €74.
15. Hors financements intra-groupe.

* Effectifs (au 31 décembre).

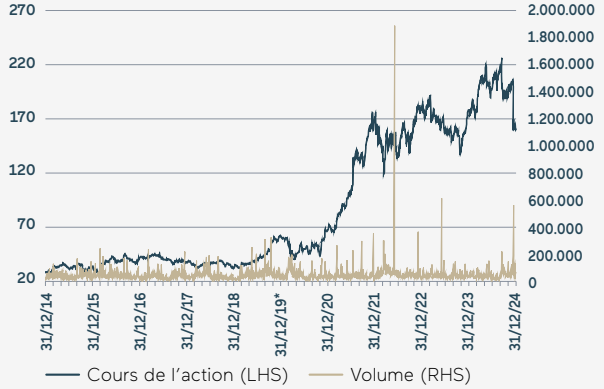
VENTES COMBINÉES[1] (en € million)



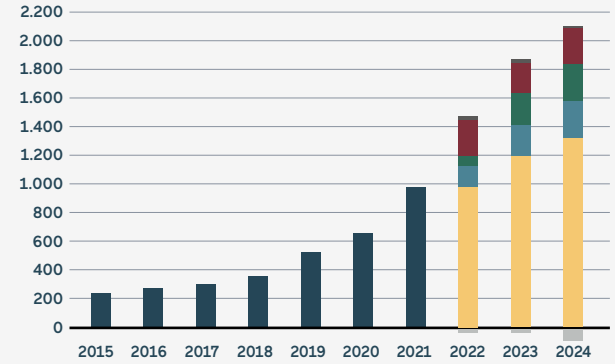
RÉSULTAT *AJUSTÉ*, PART DU GROUPE AVANT IMPÔTS[2,3] (en € million)

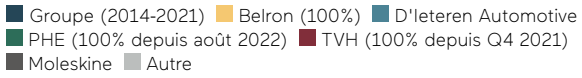


COURS DE D'IETEREN DEPUIS 2015 (€)

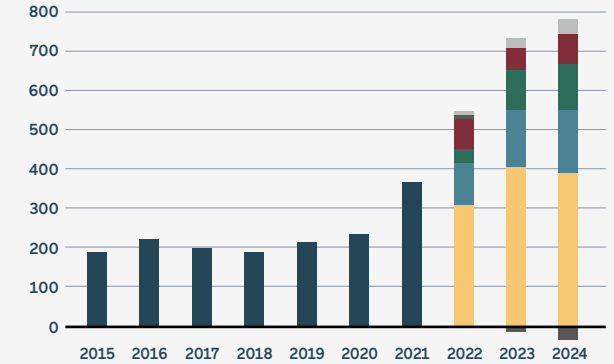


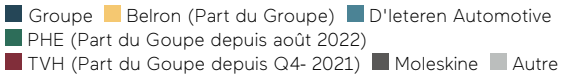
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COMBINÉ *AJUSTÉ*[1,2] (en € million)





PART DU GROUPE DANS LE RÉSULTAT NET *AJUSTÉ*[2,3] (en € million)





1. Incluant Belron et TVH à 100%.
2. Hors éléments d'*ajustement*.
3. Part du Groupe - voir APMs (p.60).

Rapport financier et de gestion 2024

Sommaire

46 Déclaration des personnes responsables
47 Résultats de l'exercice 2024
72 Etats financiers consolidés 2024
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
154 Rapport du Commissaire
158 Comptes annuels statutaires résumés 2024
161 Déclaration de gouvernance d'entreprise
162 Composition et mode de fonctionnement du Conseil d'administration et des organes de gestion et de contrôle
171 Diversité
172 Rapport de rémunération
175 Contrôles internes et systèmes de gestion des risques
194 Informations sur le capital
196 Rapport de durabilité
197 D'Ieteren Group (chapitre consolidé)
229 - Taxonomie européenne
240 D'Ieteren Automotive
284 Moleskine
307 Parts Holding Europe (PHE)
341 D'Ieteren Immo
365 Index
369 Notes additionnelles et méthodologie
380 Rapport indépendant d'assurance limitée
386 Autres informations sur la durabilité
387 Belron
406 TVH
427 Informations sur l'action

Contenu du rapport de gestion consolidé

47 Evolution des affaires, résultats et situation de la Société
161 Déclaration de gouvernance d'entreprise
162 Composition et mode de fonctionnement du Conseil d'administration et des organes de gestion et de contrôle
170 Dérogations au code belge de gouvernance d'entreprise
171 Diversité
105, 172 Rapport de rémunération
175 Contrôles internes et systèmes de gestion des risques
194 Informations sur le capital
195 - Publicité des participations importantes (loi transparence)
195 - Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'OPA sur les titres de la Société
126 - Capitaux propres
196 Rapport de durabilité
122 Gestion des risques financiers
142 Prestations fournies par le commissaire
144 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 Frédéric de Vuyst, 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, 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, et que le rapport de gestion a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité (les normes « ESRS ») et aux spécifications prévues dans le règlement délégué (UE) 2021/2178 (la réglementation Taxonomie).

Résultats de l'exercice 2024

Une année record et une forte génération de trésorerie

Faits marquants de l'exercice 2024

D'Ieteren Group annonce encore une année marquée par une performance solide, portée par la croissance de la plupart de ses sociétés. L'indicateur clé de performance (KPI) du Groupe – le résultat consolidé ajusté avant impôts, part du Groupe1 – a atteint €1.065,0m, soit une hausse de 9,6% ou de 10,1% à taux de change constants par rapport à 2023, avec Belron à 50,3% pour les deux périodes. Hors charges financières supplémentaires chez Belron et dans le segment Corporate, le KPI du Groupe s'élève à €1.089,8m, soit une progression de 12,1% en glissement annuel ou de 12,7% à taux de change constant.

- En 2024, les actionnaires majoritaires de D'Ieteren Group sont parvenus à un accord pour réorganiser leurs participations respectives, consolidant ainsi la stabilité de l'**actionnariat familial** du Groupe sur le long terme dans un contexte de solides résultats. Cette réorganisation a été exécutée avec succès et a permis de partager une partie considérable de la valeur créée par le versement d'un dividende extraordinaire de €74 par action à tous les actionnaires.
- Les résultats de **Belron** reflètent une solide croissance du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel *ajusté*[1] de respectivement 6,8% et 10,5%, avec une augmentation de 70 points de base de la marge opérationnelle *ajustée*[1], partiellement compensée par des charges financières supplémentaires liées à la recapitalisation des dividendes. Ceci a mené à une progression de 1,4% en glissement annuel du résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe[1] qui s'établit à €519,3m. En excluant l'augmentation des charges financières, le résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe[1] affiche une augmentation de 7,3% en glissement annuel.
- **D'Ieteren Automotive** a enregistré un résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe[1] record de €238,9m (+13,4% en glissement annuel) ainsi qu'une marge opérationnelle *ajustée*[1] record de 5,1%, grâce à un effet prix/mix favorable et un contrôle des coûts, malgré des ventes globalement stables dans un marché belge (net) de voitures neuves[2] en recul de 6,4% en glissement annuel.
- **PHE** a poursuivi sa trajectoire de croissance avec une augmentation des ventes de 8,1% en glissement annuel et une progression de sa marge opérationnelle *ajustée*[1] à 9,3%, ce qui se traduit par une croissance de 20,3% en glissement annuel de son résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe[1] qui s'établit à €165,6m. Cette performance est principalement due à des gains de parts de marché et à un excellent contrôle des coûts.
- **TVH** a enregistré un résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe[1] de €97,6m, soit une progression significative de 30,5% par rapport à 2023. Cette croissance est notamment due à la reprise après la cyberattaque survenue en 2023, ainsi qu'à un bon contrôle des coûts, dans un contexte de marchés finaux relativement peu porteurs. La marge opérationnelle *ajustée*[1] de TVH progresse de 206 points de base à 15,6%.
- **Moleskine** a affiché un résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe[1] à -€3,0m. L'année a été marquée par de la retenue dans les dépenses discrétionnaires, ce qui a exercé une pression générale notamment sur le canal des partenariats stratégiques, partiellement compensée par une meilleure performance des canaux directs. Cela s'est traduit par une baisse de -6,1% des ventes et un effet de levier opérationnel négatif.
- Le segment **Corporate & non alloué** (comprenant les activités corporate et immobilières) a enregistré un résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe[1] de €46,6m contre €34,5m en 2023. Cette progression s'explique en grande partie par une hausse des produits d'intérêts sur la position de trésorerie nette[3] tout au long de l'année, avec un impact marginal sur les charges d'intérêt en 2024 suite aux emprunts contractés à la mi-décembre 2024.
- Le **flux de trésorerie**[6], part du Groupe, a encore progressé de 22,2% pour atteindre €740,6m en 2024 contre €606,1m en 2023 (Belron à 50,3% pour les deux périodes), l'augmentation étant principalement portée par D'Ieteren Automotive et PHE, partiellement contrebalancée par une baisse chez Belron (à €461,6m pour 100%), tandis que la plupart des segments ont affiché une génération de flux de trésorerie positive.
- Le Conseil d'Administration propose un **dividende ordinaire brut** de €1,60 par action pour l'exercice 2024 (contre €3,75 en 2023), rebasé après la distribution exceptionnelle de €74 par action en décembre 2024. La politique de dividende du Groupe sera désormais de maintenir le dividende au moins stable, et de le faire croître si les résultats le permettent.

Les données ESG auditées seront publiées dans le Rapport Annuel 2024 de D'Ieteren Group, qui paraîtra en avril 2025.

Ce communiqué de presse a été autorisé à la publication par le Conseil d'Administration du 10 mars 2025.

Perspectives 2025

Pour 2025, D'Ieteren Group s'attend à ce les performances opérationnelles de la plupart de ses businesses continue à s'améliorer et son résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe[1], **sur base d'un périmètre de financement comparable** pour Belron et le segment Corporate & non alloué, **devrait légèrement augmenter en glissement annuel**.

L'impact total sur l'année complète FY-2025 des charges financières supplémentaires liées au financement additionnel de Belron est estimé à environ -€140m, part du Groupe, et pour le segment Corporate & non alloué, les charges financières sur les emprunts est estimé à environ -€40m. **En tenant compte de ces charges financières,** le résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe[1] est attendu en baisse**.**

La moitié du bridge loan de €500m du segment Corporate & non alloué a été remboursée ce 10 mars 2025 grâce à une remontée de trésorerie en provenance de D'Ieteren Automotive. La dette brute du Groupe s'élève donc à €750m.

Cette prévision repose sur l'hypothèse de taux de change conformes à ceux en vigueur au 31 décembre 2024 et d'un intérêt économique de 50,3% dans Belron pour les deux périodes.

Les performances suivantes sont attendues de la part des sociétés :

- **Belron**
  - Belron prévoit une croissance organique[5] moyenne à un chiffre des ventes grâce au prix/mix et à la pénétration accrue du recalibrage ADAS, sur fond de croissance modérée des volumes.
  - Belron reste sur la trajectoire de l'ambition d'une marge opérationnelle *ajustée*[1] de 23% en 2025 grâce à la croissance du chiffre d'affaires, à l'amélioration de la productivité et aux gains d'efficience nets liés au plan de transformation.
  - Le flux de trésorerie[6] devrait se maintenir à des niveaux élevés.
- **D'Ieteren Automotive**
  - Le marché belge devrait s'établir entre 420.000 et 450.000 nouvelles immatriculations (contre 448.277 immatriculations brutes en 2024).
  - Après une nouvelle année record en 2024 et un carnet de commandes revenu à un niveau normalisé, le chiffre d'affaires de D'Ieteren Automotive devrait être impacté par l'évolution du marché et une normalisation du mix, ce qui laisse présager une baisse dans une fourchette basse à moyenne à un chiffre en glissement annuel.
  - La marge du résultat opérationnel *ajusté*[1] devrait revenir à un niveau d'au moins 4,0%, toujours au-dessus des tendances historiques, sous l'effet du recul attendu des ventes et de la normalisation du mix.
- **PHE**
  - PHE s'attend à une croissance organique moyenne à un chiffre de son chiffre d'affaires[5] grâce à des gains de parts de marché.
  - La marge du résultat opérationnel *ajusté*[1] devrait rester stable par rapport à 2024 (9,3%).
- **TVH**
  - Le chiffre d'affaires organique[5] devrait progresser d'un pourcentage moyen à un chiffre par rapport à 2024, reflétant des gains de parts de marché dans un environnement de marché encore peu porteur.
  - Un mix de ventes dilutif, ainsi que le fait que 2024 ait enregistré un produit d'assurance de €6.6m lié à la cyberattaque de 2023, devraient mener à une légère baisse de la marge opérationnelle *ajustée*[1].
  - La génération de flux de trésorerie[6] devrait rester stable par rapport à 2024.
- **Moleskine**
  - Le chiffre d'affaires devrait connaître une croissance moyenne à un chiffre par rapport à 2024, soit une amélioration après un environnement de marché difficile en 2024.
  - La marge opérationnelle *ajustée*[1] devrait progresser de plus de 100 points de base, reflétant la croissance du chiffre d'affaires et un effet de levier opérationnel positif.

Principaux développements

- 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 maturité de 7 ans. Suite à cela, Moody's a relevé la notation de crédit de PHE à B1, perspective stable, en octobre 2024. S&P a reconfirmé la notation de crédit de PHE à BB-, perspective stable. PHE a procédé au repricing de ses emprunts à terme en novembre 2024.
- En juin 2024, UBS a soumis une offre à tous les investisseurs dans le fonds Supply Chain Finance géré par Credit Suisse/UBS. Le Groupe a décidé d'accepter l'offre et a récupéré €79,7m sur son investissement en cours en août 2024, ce qui s'est traduit par une charge de dépréciation supplémentaire de €15,1m en 2024.
- D'Ieteren Group a organisé un PHE Day à la fin juin 2024 dans son centre logistique de pointe Logisteo (Réau, France).
- Au S1-2024, suite au test de dépréciation effectué sur Moleskine, le Groupe a comptabilisé une charge de dépréciation après impôts de -€131,4m.
- En septembre 2024, les actionnaires familiaux de D'Ieteren Group sont parvenus à un accord pour réorganiser leurs participations respectives, consolidant ainsi la stabilité de l'actionnariat familial du Groupe sur le long terme. Cette réorganisation, lors de laquelle Nayarit Participations a acquis 16,7% du capital de D'Ieteren Group auprès de SPDG, portant ainsi sa participation à 50,1%, concentre progressivement l'actionnariat familial dans une seule branche de la famille. Elle positionne aussi le Groupe de manière optimale pour les décennies à venir tout en partageant une partie considérable de la valeur créée par le versement d'un dividende extraordinaire de €74 par action à tous les actionnaires.
- Parallèlement à cet accord, D'Ieteren Group a levé €1 milliard en prêts bancaires et Belron a émis avec succès de nouveaux instruments de dette Senior Secured pour un montant total de €8,1 milliards.
- Le produit de ces émissions de dette a été utilisé pour refinancer des emprunts à terme existants d'un montant total de €4,2 milliards et pour financer une distribution de €4,2 milliards à ses actionnaires.
- Les agences de notation ont mis à jour les notations de crédit de Belron en conséquence :
  - S&P : de BBB- à BB-, perspective stable
  - Moody's : de Ba1 à Ba3, perspective stable
  - Fitch : de BBB- à BB, perspective stable
- Fin octobre 2024, les actionnaires minoritaires existants de Belron ont signé un accord liant pour l'acquisition d'une participation supplémentaire de 1,4% dans Belron auprès d'Atessa, un coactionnaire minoritaire. Ce dernier reste un actionnaire important après la finalisation de cette transaction qui valorise Belron à une valeur de fonds propres de €23,5 milliards.
- En décembre 2024, Carine Van Landschoot a rejoint TVH en tant que Chief Financial Officer (CFO) et membre de l'Executive Team. Carine apporte plus de 30 ans d'expérience en leadership financier international, avec une spécialisation dans la gestion d'équipes mondiales et la conduite de transformations significatives d'entreprises.
- En janvier 2025, Christophe Archaimbault, précédemment CCO de Moleskine, a été nommé CEO de la société suite au départ à la retraite de Daniela Riccardi.
- Le 20 février 2025, PHE a annoncé être en négociations exclusives pour l'acquisition d'une participation majoritaire dans Top Part en République d'Irlande, ce qui lui permettra de renforcer son développement international, d'élargir son empreinte géographique et de consolider sa position de leader du marché européen de l'après-vente.
- Le 10 mars, D'Ieteren Group a remboursé €250m de son bridge loan de 2 ans de €500m grâce à une remontée de trésorerie de D'Ieteren Automotive.

Gouvernance

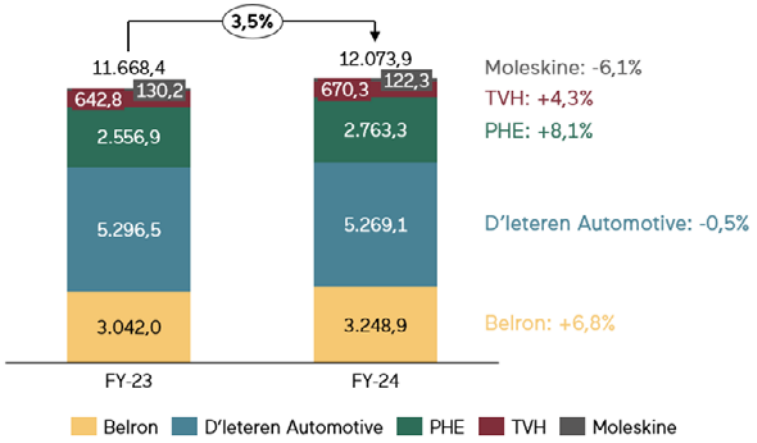
À la suite de la réorganisation de l'actionnariat, trois Administrateurs ont présenté leur démission : Mr Olivier Périer, SPDG, représentée par Mr Denis Pettiaux, et GEMA, représentée par Mr Michel Allé.

Le Conseil d'Administration de D'Ieteren Group a coopté un Administrateur indépendant, Norawild, représentée par Mr Thierry le Grelle, et deux Administrateurs non-exécutifs, Olivier Chapelle SRL, représentée par Mr Olivier Chapelle et Alcamara, représentée par Mr Charles-Antoine Leunen. Leurs nominations formelles seront soumises au vote de l'Assemblée Générale du 5 juin 2025.

Synthèse Groupe

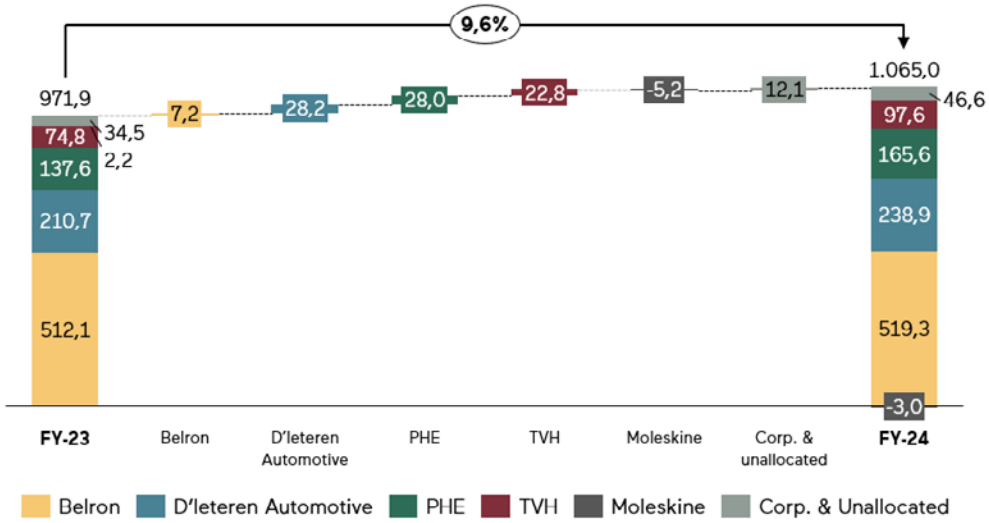
Le chiffre d'affaires consolidé selon les normes IFRS s'est élevé à **€8.154,7m (+2,1% en glissement annuel)**. Ce chiffre exclut Belron et TVH. **Le chiffre d'affaires, part du Groupe**[1] s'est élevé à **€12.073,9m (+3,5% en glissement annuel)**, avec Belron à 50,3% pour les deux périodes.

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



Le **résultat consolidé avant impôts selon les normes IFRS** a atteint €470,4m (€612,9m en 2023). L'indicateur clé de performance, le **résultat ajusté avant impôts, part du Groupe**[1], s'est élevé à €1.065,0m, soit une hausse de 9,6% par rapport à 2023, ou de 10,1% aux taux de change du 31 décembre 2024, qui ont servi de base à nos prévisions (Belron à 50,3% pour les deux périodes, voir annexe). En excluant les charges financières supplémentaires chez Belron et dans le segment Corporate & non alloué, le KPI du Groupe progresse de 12,1% en glissement annuel, ou de 12,7% à taux de change constants.

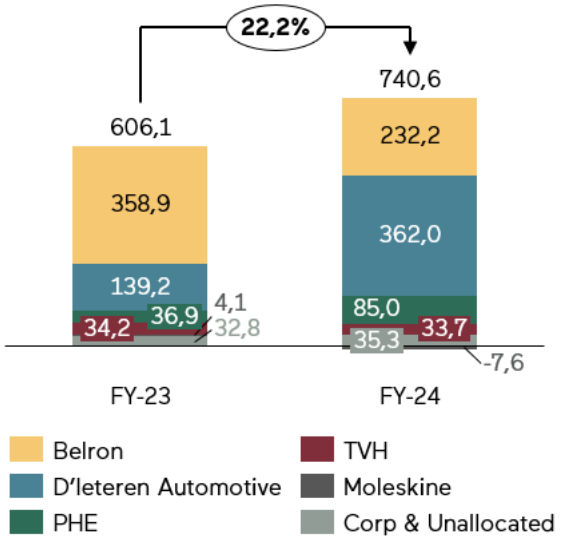
Évolution du résultat consolidé *ajusté* avant impôts, part du Groupe[1] (€m)



La **part du Groupe dans le résultat net** s'est élevé à €372,1m (€504,7m en 2023). Le **résultat net ajusté, part du Groupe**[1]**,** s'est établi à €773,5m (Belron à 50,30%), contre €733,3m en 2023 (Belron à 50,20%).

Le **flux de trésorerie**[6]**, part du Groupe**[1] a encore progressé de 22,2% en glissement annuel (avec Belron à 50,30% pour les deux périodes), atteignant €740,6m grâce à une forte augmentation de D'leteren Automotive et de PHE. La génération de flux de trésorerie[6] de Belron a été impactée à l'augmentation des charges d'intérêts en trésorerie, son flux de trésorerie (part du Groupe, soit à 50,30%) restant néanmoins à un niveau élevé de €232,2m.

Évolution du flux de trésorerie[6], part du Groupe[1] (€m)



Le Conseil d'Administration propose un **dividende ordinaire brut de €1,60** par action au vote de l'Assemblée Générale des Actionnaires qui se tiendra le 5 juin 2025.

Parallèlement à la réorganisation de l'actionnariat familial annoncée le 9 septembre 2024, le segment Corporate & non alloué a levé avec succès €1 milliard en prêts bancaires, portant la **dette financière nette[3] à €652,8m** (ou €908,2m hors prêt intra-groupe de €255,4m) à la fin 2024 (contre une position de trésorerie nette de €1.188,3m à la fin 2023, ou €915,9m hors prêt intra-groupe de €272,4m).

Belron

€ m	2023 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments ajustés	2023 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments d'ajustement	2023 Total	2024 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments ajustés	2024 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments d'ajustement	2024 Total	Var. % éléments ajustés	Var. % Total
Volumes VGRR *(en millions)*	-	-	12,8	-	-	13,0	-	*1,5%*
Ventes externes	*6.047,7*	-	6.047,7	*6.459,0*	-	6.459,0	*6,8%*	*6,8%*
Résultat opérationnel	*1.239,5*	*-169,9*	1.069,6	*1.369,1*	*-226,7*	1.142,4	*10,5%*	*6,8%*
(Charges)/revenus financier(e)s net(te)s	*-222,6*	*-2,5*	-225,1	*-337,8*	*-41,4*	-379,2	*51,8%*	*68,5%*
Résultat avant impôts (PBT)	*1.018,0*	*-172,4*	845,6	*1.032,4*	*-268,1*	764,3	*1,4%*	*-9,6%*
PBT *ajusté*, part du groupe[1] (@ 50.30%)	*512,1*	-	-	*519,3*	-	-	*1,4%*	-

Chiffre d'affaires et résultats

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires total de **Belron** (à 100%) **a augmenté de 6,8%** pour atteindre €6.459,0 en 2024. La croissance du chiffre d'affaires se compose d'une **croissance organique[5] de 5,8%**, d'une contribution des acquisitions de 0,9% et d'un effet de change légèrement positif de 0,1%.

L'augmentation du chiffre d'affaires est due à un effet prix/mix favorable, à une hausse des volumes de 1,5% (VGRR prime jobs) et à une contribution positive des recalibrages ADAS (taux de pénétration de 42,2%) et des VAPS (taux d'attachement de 23,7%).

La croissance organique[5] en **Amérique du Nord** (55% du total) a été de 0,2%, avec des volumes en légère baisse en glissement annuel, ce qui s'explique par un hiver doux au S1-2024 et par des conditions plus difficiles dans le secteur de l'assurance suite à de fortes augmentations des primes d'assurance. La **Zone Euro** (31% du total) a enregistré une croissance organique[5] des ventes de 15,6%, soutenue par des conditions de marché plus favorables, une mobilité accrue, des niveaux de capacité plus élevés sur les principaux marchés et à un effet prix/mix positif. La croissance organique[5] des ventes était de 9,8% dans le **Reste du Monde** (14% du total).

Résultats

Le **résultat opérationnel** (à 100%) pour l'année complète a progressé de 6,8% en glissement annuel pour s'établir à €1.142,4m, et le **résultat opérationnel ajusté**[1] s'est amélioré de 10,5% pour atteindre €1.369,1m, soit une amélioration de la marge opérationnelle *ajustée*[1] de 70 points de base par rapport à 2023 pour atteindre 21,2% (ou de 77 points de base à taux de change constants). Le montant total dépensé dans le cadre du **programme de transformation** global s'est élevé à €83,7m en 2024 (€124,1m en 2023), dont €25,1m ont été classés en éléments *d'ajustement*[1] (€57,1m en 2023), ce qui s'est traduit par une diminution des coûts de transformation *ajustés*[1] de -€8,4m en glissement annuel. Des avancées significatives ont été réalisées dans le cadre du programme, avec le lancement de nombreuses plateformes mondiales, améliorant ainsi l'efficacité du modèle opérationnel.

Les **éléments d'ajustement**[1] au niveau du résultat opérationnel ont totalisé -€226,7m (voir la section Indicateurs de performance alternatifs – APM pour plus de détails).

Le **résultat avant impôts** s'est établi à €764,3m (€845,6m en 2023), principalement impacté par l'augmentation des coûts de financement due au niveau d'endettement accru et à la distribution du dividende en octobre 2024.

Le **résultat ajusté avant impôts, part du Groupe**[1] a progressé de 1,4% en glissement annuel pour s'établir à €519,3m contre €512,1m en 2023 (en se basant sur une participation de 50,30% en 2023 et 2024). Cette progression s'explique par de solides résultats opérationnels, partiellement compensés par l'augmentation des coûts de financement. En excluant ces derniers, le résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe[1] affiche une augmentation de 7,3% en glissement annuel.

Dette nette et flux de trésorerie

Le **flux de trésorerie**[6] (après impôts) s'est élevé à €461,6m (€713,5m en 2023). La baisse par rapport à 2023 est principalement due à l'augmentation des charges d'intérêts en trésorerie suite à l'émission de dette additionnelle en octobre 2024, à une sortie de fonds de roulement contre une entrée en 2023, et à une sortie de trésorerie plus importante liée aux éléments *d'ajustement*[1]. Ces éléments ont été partiellement compensés par une augmentation de l'EBITDA de 10,2% en glissement annuel. Les dépenses d'investissement nettes se sont élevées à 1,7% du chiffre d'affaires (hors actifs liés aux droits d'utilisation).

La **dette financière nette**[3] de Belron a atteint €9.015,6m (100%) à la fin de 2024, contre €4.689,8m à la fin de 2023. L'augmentation de €4.325,8m depuis décembre 2023 s'explique principalement par les dividendes payés aux actionnaires de Belron (-€4.189,1m, dont -€2.214,5m à D'Ieteren Group), le rachat d'actions à d'anciens participants du plan de participation au capital des membres de la direction (-€152,3m), les variations dans les dettes de location (-€193,8m), l'impact de change négatif sur la trésorerie et la dette externe (-€314,7m), partiellement compensés par une génération de flux de trésorerie de €461,6m.

Le ratio de levier net Senior Secured de Belron (ratio endettement Senior Secured[3]/EBITDA post-IFRS 16 pro forma[4]) s'établit à 5,15x, déjà en baisse par rapport à l'estimation de 5,5x communiquée lors de l'annonce de la restructuration du capital, et contre 2,95x à la fin décembre 2023 et 2,81x à la fin juin 2024.

D'Ieteren Automotive

€mio	2023 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments ajustés	2023 Eléments d'ajustement	2023 Total	2024 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments ajustés	2024 Eléments d'ajustement	2024 Total	Var. % éléments ajustés	Var. % Total
Véhicules neufs livrés *(en unités)*	-	-	124.929	-	-	119.832	-	*-4,1%*
Ventes externes	*5.296,5*	-	5.296,5	*5.269,1*	-	5.269,1	*-0,5%*	*-0,5%*
Résultat opérationnel	*222,5*	*-31,1*	191,4	*269,7*	*-45,5*	224,2	*21,2%*	*17,1%*
(Charges)/revenus financier(e)s net(te)s	*-15,9*		-15,9	*-14,2*	*0,3*	-13,9	*-10,7%*	*-12,6%*
Résultat avant impôts (PBT)	*208,0*	*-33,4*	174,6	*237,9*	*-50,0*	187,9	*14,4%*	*7,6%*
PBT *ajusté*, part du groupe[1]	*210,7*	-	-	*238,9*	-	-	*13,4%*	-

Activités et résultats

Marché et livraisons

Le marché belge des voitures neuves s'est contracté en 2024. En excluant les désimmatriculations dans les 30 jours[2], le nombre **d'immatriculations de voitures neuves** en Belgique a diminué de -6,4% pour atteindre 438.210 unités.

La **part de marché nette** globale de D'Ieteren Automotive a légèrement reculé à 24,0% contre 24,2% en 2023.

Le nombre total de **véhicules neufs**, utilitaires compris, livrés par D'Ieteren Automotive en 2024 a atteint 119.832 unités contre 124.929 unités en 2023 (-4,1% en année glissante). Le carnet de commandes s'est normalisé au cours de l'année pour atteindre un niveau d'environ 23.500 véhicules à la fin 2024.

Chiffre d'affaires

Le **chiffre d'affaires** de D'Ieteren Automotive a diminué de -0,5% pour s'établir à €5.269,1m. Cette baisse est principalement due au repli du marché des voitures neuves, partiellement compensé par une évolution positive du prix/mix des voitures neuves ainsi que par une progression des ventes dans la plupart des autres activités.

- Les ventes de véhicules neufs ont diminué de -0,8% pour atteindre €4.258,9m.
- Les ventes de véhicules d'occasion ont diminué de -9,3% en glissement annuel, atteignant €407,3m.
- Les ventes de pièces détachées et d'accessoires ont progressé de 11,7% pour atteindre €356,6m.
- Les autres revenus ont augmenté de 2,3% en glissement annuel pour atteindre €162,5m.
- Le chiffre d'affaires des activités après-vente s'est élevé à €83,8m (+12,0% en glissement annuel).

Résultats

Le **résultat opérationnel** a atteint €224,2m (+17,1% en glissement annuel) et le **résultat opérationnel ajusté**[1] a augmenté de 21,2% en glissement annuel pour s'établir à €269,7m, ce qui conduit à une amélioration de 92 points de base de la marge opérationnelle *ajustée* qui s'établit à 5,1%. Cette évolution positive notable est due en grande partie à l'effet prix/mix sur le chiffre d'affaires et au contrôle des coûts.

Les éléments d'ajustement[1] au niveau du résultat opérationnel se sont élevés à -€45,5m, incluant -€29,0m qui concernent le plan de paiement fondé sur des actions réglées en trésorerie qui a été mis en place en avril 2021 dans le cadre du plan d'intéressement à long terme (LTIP). Voir la section APM pour plus de détails.

Le **résultat avant impôts** a atteint €187,9m (+7,6% en glissement annuel) et €237,9m (+14,4%) hors éléments *d'ajustement*[1].

Le **résultat ajusté avant impôts, part du Groupe**[1], a progressé de 13,4% pour atteindre €238,9m. La contribution des entités mises en équivalence a été négative avec -€17,6m (contre +€2,9m en 2023, essentiellement en raison de Volkswagen D'Ieteren Finance où la baisse des valeurs résiduelles et de l'activité de remarketing ont pesé sur les résultats).

Dette nette et flux de trésorerie

Le **flux de trésorerie**[6] (après impôts) a fortement progressé par rapport à 2023, atteignant €362,0m contre €139,2m en 2023. Cette augmentation de €222,8m (ou 160,1%) reflète principalement :

- un mouvement positif du besoin en fonds de roulement, principalement dû à la normalisation du carnet de commandes à la fin 2023, ce qui a entraîné une réduction des stocks ;
- la forte progression des résultats opérationnels ; et
- des dépenses d'investissement moins élevées.

La **dette financière nette**[3] de D'Ieteren Automotive est passée de €250,0m à la fin 2023 à €11,9m à la fin 2024, principalement grâce à la forte génération de trésorerie. Le ratio de levier Dette nette[3] / EBITDA[4] *ajusté*[1] de D'Ieteren Automotive était proche de 0,0x à la fin 2024.

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	2023 APM (mesures non-GAAP)[1]			2024 APM (mesures non-GAAP)[1]				
	Eléments ajustés	*Eléments d'ajustement*	Total	*Eléments ajustés*	*Eléments d'ajustement*	Total	*Var. % éléments ajustés*	*Var. % Total*
Ventes externes	*2.556,9*	-	2.556,9	*2.763,3*	-	2.763,3	*8,1%*	*8,1%*
Résultat opérationnel	*231,6*	*-65,2*	166,4	*257,0*	*-57,5*	199,5	*11,0%*	*19,9%*
(Charges)/revenus financier(e)s net(te)s	*-85,2*	*-14,6*	-99,8	*-83,9*	*-12,3*	-96,2	*-1,5%*	*-3,6%*
Résultat avant impôts (PBT)	*146,5*	*-79,8*	66,7	*173,2*	*-69,8*	103,4	*18,2%*	*55,0%*
PBT *ajusté*, part du groupe[1]	*137,6*	-	-	*165,6*	-	-	*20,3%*	-

Chiffre d'affaires et résultats

Chiffre d'affaires

Le **chiffre d'affaires total** de PHE s'est élevé à €2.763,3m (+8,1% par rapport à 2023). Cette forte performance s'explique par une croissance organique[5] de 5,2% et par une contribution de 2,9% des acquisitions.

La France (64% du total) a affiché une croissance organique[5] de 4,4%, tandis que la croissance organique des activités internationales (36% du total) était de 6,9%, principalement grâce à des gains de parts de marché dans un contexte de normalisation de l'inflation des prix.

Résultats

Le résultat opérationnel s'est établi à €199,5m (+19,9% en glissement annuel). Le **résultat opérationnel ajusté**[1] a atteint €257,0m (+11,0% en glissement annuel), ce qui représente une solide marge opérationnelle *ajustée*[1] de 9,3%, contre 9,1% en 2023. Cette performance est due à l'évolution positive du chiffre d'affaires, à l'amélioration de la rentabilité des activités organiques en France et à l'international, ainsi qu'aux initiatives de maîtrise des coûts, partiellement compensées par une pression inflationniste persistante sur certains postes de coûts (principalement les frais de personnel et de location de bâtiments).

Les **éléments d'ajustement**[1] se sont élevés à -€57,5m 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 (-€29,5m) suite à l'allocation du prix d'achat finalisée par le Groupe en 2023 et aux acquisitions réalisées par PHE, ainsi que la charge relative aux paiements fondés sur des actions réglées en trésorerie de -€16,3m.

Le **résultat avant impôts** a atteint €103,4m et le **résultat ajusté avant impôts, part du Groupe**[1] s'est élevé à €165,6m, soit une augmentation de 20,3% en glissement annuel.

Dette nette et flux de trésorerie

Le **flux de trésorerie**[6] pour le segment PHE s'est élevé à €85,0m, grâce à :

- une entrée de fonds de roulement de +€71,3m, principalement liée au décaissement de la réserve d'affacturage sans recours ; et
- des résultats opérationnels solides, avec un EBITDA[4] *ajusté*[1] en hausse de 10,7% en glissement annuel.

Ces éléments ont été partiellement compensés par une augmentation des dépenses d'acquisitions de €96,4m, liées au paiement de considérations différées sur les acquisitions et des dettes de puts, ainsi qu'aux prises de participation en Espagne, en Belgique et en France, et par des charges d'intérêts en trésorerie plus élevées.

La **dette financière nette**[3] selon la définition de D'Ieteren Group a diminué de -€77,0m en glissement annuel pour atteindre €1.118,6m à la fin 2024, 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 et 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 3,1x à la fin 2024 contre 3,6x à la fin 2023.

TVH

€m	2023 APM (mesures non-GAAP)[1]			2024 APM (mesures non-GAAP)[1]				
	Eléments ajustés	*Eléments d'ajustement*	Total	*Aangepaste elementen*	*Aanpassingen*	Total	*% wijziging aangepaste elementen*	*% wijziging totaal*
Ventes externes	*1.607,0*	-	1.607,0	*1.675,8*	-	1.675,8	*4,3%*	*4,3%*
Résultat opérationnel	*217,9*	*-104,4*	113,5	*261,7*	*-104,6*	157,1	*20,1%*	*38,4%*
(Charges)/revenus financier(e)s net(te)s	*-30,8*	*-6,1*	-36,9	*-17,6*	*-0,6*	-18,2	*-42,9%*	*-50,7%*
Résultat avant impôts (PBT)	*187,1*	*-110,5*	76,6	*244,1*	*-105,2*	138,9	*30,5%*	*81,3%*
PBT ajusté, part du groupe[1]	*74,8*	-	-	*97,6*	-	-	*30,5%*	-

Chiffre d'affaires et résultats

Chiffre d'affaires

TVH a enregistré un **chiffre d'affaires total** (à 100%) de €1.675,8m en 2024, ce qui représente une croissance de 4,3% en glissement annuel, soit 3,4% de croissance organique, 1,1% de croissance externe et -0,3% liés à l'effet de change. La croissance organique[5] a été largement alimentée par la reprise après la cyberattaque de 2023. Les niveaux d'activité sous-jacents tout au long de 2024 ont été exposés à un environnement de marché moins favorable, notamment dans les marchés de manutention de matériaux (MPA) et agricole, ce qui a eu un impact sur les niveaux de croissance. TVH a enregistré une forte surperformance de croissance sur plusieurs marchés de pièces et accessoires pour la construction.

Résultats

Le **résultat opérationnel** (à 100%) s'est nettement amélioré, atteignant €157,1m, et le **résultat opérationnel ajusté**[1] s'est établi à €261,7m (+20,1% en glissement annuel), ce qui représente une marge opérationnelle *ajustée*[1] de 15,6%. L'augmentation de 206 points de base de la marge est due à la croissance des revenus, à des mesures strictes de maîtrise des coûts dans les dépenses opérationnelles, ainsi qu'à un produit d'assurance de €6,6m en 2024 lié à la cyberattaque de 2023.

Les coûts opérationnels liés au programme de transformation IT et business se sont élevés à €32,1m, principalement en raison du déploiement de nouvelles solutions logicielles d'entreprise et de l'augmentation des coûts des licences logicielles. Une partie de ces coûts liés aux honoraires des intégrateurs de systèmes (€9,4m) sont présentés comme éléments *d'ajustement*[1].

Les **éléments d'ajustement**[1] du résultat opérationnel se sont élevés à -€104,6m (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.

Le **résultat avant impôts** a atteint €138,9m en 2024 et le **résultat ajusté avant impôts, part du Groupe**[1] s'est élevé à €97,6m, ce qui témoigne d'une forte reprise par rapport à 2023 (+30,5% en glissement annuel). A noter que le résultat financier de 2024 inclut des gains importants liés aux taux de change.

Dette nette et flux de trésorerie

La génération de **flux de trésorerie**[6] est restée globalement stable, à €84,3m (contre €85,6m en 2023), la génération d'EBITDA plus élevée (+19,5% en glissement annuel) et la baisse des dépenses d'investissement (4,8% du chiffre d'affaires hors actifs liés aux droits d'utilisation) ayant été compensées par une sortie de fonds de roulement (contre une entrée en 2023) et une augmentation des dépenses d'acquisitions (Sincanli en Turquie notamment).

La **dette financière nette**[3] de TVH (100%) a diminué de €802,3m à la fin 2023 à €773,3m à la fin 2024. La baisse est principalement imputable à la génération de flux de trésorerie. Le ratio de levier dette financière nette[3] / EBITDA[4] *ajusté*[1] a diminué à 2,5x au 31 décembre 2024.

Moleskine

€m	2023 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments ajustés	2023 Eléments d'ajustement	2023 Total	2024 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments ajustés	2024 Eléments d'ajustement	2024 Total	Var. % éléments ajustés	Var. % Total
Ventes externes	*130,2*	-	130,2	*122,3*	-	122,3	*-6,1%*	*-6,1%*
Résultat opérationnel	*23,4*	*3,5*	26,9	*15,4*	*-163,1*	-147,7	*-34,2%*	-
(Charges)/revenus financier(e)s net(te)s	*-21,2*		-21,2	*-18,1*	-	-18,1	*-14,6%*	*-14,6%*
Résultat avant impôts (PBT)	*2,2*	*3,5*	5,7	*-2,7*	*-163,1*	-165,8	-	-
PBT *ajusté*, part du groupe[1]	*2,2*	-	-	*-3,0*	-	-	-	-

Chiffre d'affaires et résultats

Chiffre d'affaires

Le **chiffre d'affaires** de Moleskine a diminué de -6,1% en glissement annuel pour atteindre €122,3m, ce qui correspond à une baisse organique[5] de -5,7% et à un effet de change négatif de -0,4%. Bien que la société ait renforcé sa position sur le marché des produits en papier de base dans les canaux de vente en gros et directs, l'année a été marquée par de la retenue dans leurs dépenses discrétionnaires au niveau mondial, entraînant une pression générale et mondiale sur la catégorie, tant au niveau des consommateurs finaux que des clients business, ce qui explique en grande partie la baisse du chiffre d'affaires.

Évolution du chiffre d'affaires par région :

- La région **EMEA** (43% du total) a enregistré une baisse de -8,7%, principalement en raison de politiques défavorables sur les places de marché en ligne avec des actions de résolution en cours.
- Les **Amériques** (43% du total) ont enregistré une baisse -0,7%, en raison d'un environnement de demande relativement faible et malgré une bonne performance dans la vente au détail.
- La région **APAC** (13% du total) a également enregistré une baisse de -13,2%, principalement en raison d'un ralentissement de la demande dans le segment des partenariats stratégiques.

Résultats

Le **résultat opérationnel** a diminué en raison d'une charge de dépréciation comptabilisée au S1-24 à la suite du test de dépréciation, passant de €26,9m en 2023 à -€147,7m en 2024. Le **résultat opérationnel ajusté[1]** a diminué de -34,2%, reflétant un effet de levier opérationnel négatif. La marge opérationnelle *ajustée*[1] s'est établie à 12,6% en 2024.

Les éléments *d'ajustement*[1] au niveau du résultat opérationnel se sont élevés à -€163,1m en 2024 (voir la section APM pour plus de détails). Ils reflètent principalement la charge de dépréciation comptabilisée au premier semestre 2024.

Le **résultat avant impôts** s'est élevé à -€165,8m. Le **résultat ajusté avant impôts, part du Groupe**[1] s'est élevé à -€3,0m contre €2,2m en 2023.

Dette nette et flux de trésorerie

Le **flux de trésorerie**[6] a diminué par rapport à 2023, pour atteindre -€7,6m, reflétant principalement la baisse de l'EBITDA[4] *ajusté*[1], et comprend le paiement de €18,8m d'intérêts du financement intra-groupe.

La dette financière nette de Moleskine[3] a légèrement diminué pour atteindre €266,5m à la fin 2024 contre €269,3m à la fin 2023, et comprend €255,4m de financement intra-groupe. La diminution de -€2,8m s'explique par un abandon de créance de -€16,9m, partiellement compensé par la consommation de flux de trésorerie (€7,6m) et les variations dans les dettes de location (€6,8m).

Corporate et non alloué

€m	2023 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments ajustés	2023 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments d'ajustement	2023 Total	2024 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments ajustés	2024 APM (mesures non-GAAP)[1] Eléments d'ajustement	2024 Total	Var. % éléments ajustés	Var. % Total
Ventes externes	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat opérationnel	*-2,6*	*-6,5*	-9,1	*-7,5*	*-10,3*	-17,8	-	-
(Charges)/revenus financier(e)s net(te)s	*37,1*	*-19,6*	17,5	*54,1*	*-15,2*	38,9	*45,8%*	*122,3%*
Résultat avant impôts (PBT)	*34,5*	*-26,1*	8,4	*46,6*	*-25,5*	21,1	*35,1%*	*151,2%*
PBT ajusté, part du groupe[1]	*34,5*	-	-	*46,6*	-	-	*35,1%*	-

Résultats

Le segment « Corporate et non alloué » comprend principalement les activités corporate et immobilières (D'leteren Immo S.A.). Le **résultat opérationnel ajusté**[1] a atteint -€7,5m contre -€2,6m en 2023.

L'évolution des **produits financiers nets ajustés**[1] était principalement due à une augmentation significative des intérêts reçus sur investissements. Les nouveaux emprunts de €1 milliard mis en place au niveau Corporate ont été contractés à la mi-décembre 2024 et ont eu un impact marginal sur les charges financières de 2024.

Les **éléments d'ajustement**[1] au niveau du résultat financier net de -€15,2m se rapportent principalement à la charge de dépréciation supplémentaire comptabilisée sur l'investissement du Groupe dans le fonds Supply Chain Finance géré par Credit Suisse/UBS. Voir la section APM pour plus de détails.

Le résultat ajusté avant impôts, part du Groupe[1] s'est établi à €46,6m contre €34,5m en 2023.

Dette nette et flux de trésorerie

Le **flux de trésorerie**[6] généré par le segment « Corporate et non alloué » s'est légèrement amélioré, passant de €32,8m en 2023 à €35,3m en 2024, principalement en raison d'une augmentation des entrées de fonds de roulement et d'une hausse des produits d'intérêts, partiellement compensées par des dépenses d'investissement plus élevées.

La position **financière nette**[3] de « Corporate & non alloué » a évolué d'un excédent de trésorerie net de €1.188,3m au 31 décembre 2023 à une dette financière nette de €652,8m au 31 décembre 2024. La différence de €1.841,1m s'explique principalement par les dividendes versés aux actionnaires de D'leteren Group (€200,8m de dividende ordinaire en juin 2024 et €3.975,3m de dividende extraordinaire en décembre 2024, suite à la décision du Groupe de réorganiser l'actionnariat familial et de payer un dividende extraordinaire comme annoncé le 9 septembre 2024), partiellement compensés par les dividendes reçus du segment Belron (€2.214,5m), du segment TVH (€29,2m) et du segment D'leteren Automotive (€84,5m).

Recherche et développement

Les frais de recherche et développement (R&D) engagés par D'Ieteren Group s'élèvent à environ €51,2m en 2024.

Les dépenses de R&D de **Belron** pour l'année se sont élevées à €5,6m. L'entreprise mène des activités de recherche et de développement continues afin de conserver sa position de leader mondial sur le marché de l'après-vente du vitrage automobile et de garantir le respect des normes de sécurité rigoureuses.

D'Ieteren Automotive a investi €4,7m pour poursuivre le développement de solutions logicielles et de mobilité durables et innovantes pour les citoyens et les entreprises, telles que Poppy, Mbrella et Joule.

Les dépenses de R&D de **Moleskine** se sont élevées à €419k et se sont concentrées sur le développement de son écosystème numérique ainsi que sur l'innovation en matière de produits et de matériaux, incluant des projets tels que EDO.IO (une entreprise numérique). Sur ce montant, environ €200k ont été alloués aux dépenses d'investissement pour le développement de la nouvelle suite Moleskine Everyday, dont le lancement est prévu en 2025.

PHE a poursuivi ses investissements, à hauteur d'environ €7,5m en 2024, dans la maintenance, le développement et la mise à niveau de ses solutions numériques propriétaires, dont 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. Par ailleurs, PHE a testé un système de suivi des livraisons pour les garages ainsi qu'une application propriétaire pour sa force de vente, HUB360, dans le but d'améliorer l'interaction avec ses clients. Enfin, PHE a également investi dans l'IA et la RPA (Robotic Process Automation - automatisation robotisée des processus) afin d'améliorer le service à la clientèle et d'approfondir l'analyse du comportement des clients, en particulier en ce qui concerne le taux d'attrition.

TVH a poursuivi ses activités de R&D en investissant environ €33m dans le développement de solutions innovantes pour l'ensemble de ses opérations commerciales. En plus des projets d'automatisation en cours dans la logistique et l'entreposage et l'amélioration d'une plateforme d'e-commerce intégrée et des outils connexes, de nouvelles initiatives ont été lancées dans les domaines de l'infrastructure et du traitement des données sur les produits, incluant le développement de fonctionnalités de recherche avancées. Afin d'élargir son offre de services aux clients, TVH a également investi dans le développement continu de solutions logicielles pour ses activités de systèmes télématiques et l'introduction de nouveaux services.

Notes

[1] Afin de mieux refléter sa performance opérationnelle et aider les investisseurs à obtenir une meilleure compréhension de sa performance financière, D'Ieteren 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'Ieteren 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 la définition de ces indicateurs de performance dans l'annexe APM.

[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'Ieteren 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 la section APM pour plus de détails.

[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 – 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].

Rapport du commissaire

« Le commissaire, KPMG Réviseurs d'Entreprises, représenté par Axel Jorion, a confirmé que ses procédures d'audit qui sont terminées quant au fond n'ont pas révélées d'anomalie significative dans les données comptables reprises dans le communiqué. »

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'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 échappent au contrôle de D'Ieteren 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'Ieteren 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 dérivés (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 finie 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	2024			2023		
		Dont			*Dont*	
	Total	*Résultat ajusté*	*Eléments d'ajustement*	**Total**	*Résultat ajusté*	*Eléments d'ajustement*
Produits des activités ordinaires	**8.154,7**	*8.154,7*	*-*	**7.983,6**	*7.983,6*	*-*
Coût des ventes	-6.187,3	*-6.189,1*	*1,8*	-6.177,5	*-6.177,2*	*-0,3*
Marge brute	**1.967,4**	*1.965,6*	*1,8*	**1.806,1**	*1.806,4*	*-0,3*
Charges commerciales et administratives	-1.568,4	*-1.450,3*	*-118,1*	-1.458,0	*-1.353,6*	*-104,4*
Autres produits opérationnels	50,0	*46,1*	*3,9*	58,1	*52,1*	*6,0*
Autres charges opérationnelles	-190,8	*-26,8*	*-164,0*	-30,6	*-30,0*	*-0,6*
Résultat opérationnel	**258,2**	*534,6*	*-276,4*	**375,6**	*474,9*	*-99,3*
Charges financières nettes	-89,3	*-62,1*	*-27,2*	-119,4	*-85,2*	*-34,2*
Produits financiers	50,3	*49,8*	*0,5*	24,1	*23,6*	*0,5*
Charges financières	-139,6	*-111,9*	*-27,7*	-143,5	*-108,8*	*-34,7*
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	301,5	*448,7*	*-147,2*	356,7	*460,2*	*-103,5*
Résultat avant impôts	**470,4**	*921,2*	*-450,8*	**612,9**	*849,9*	*-237,0*
Impôts sur le résultat	-93,6	*-143,0*	*49,4*	-102,6	*-111,0*	*8,4*
Résultat des activités poursuivies	**376,8**	*778,2*	*-401,4*	**510,3**	*738,9*	*-228,6*
Activités abandonnées	-	-	-	-	-	-
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**376,8**	*778,2*	*-401,4*	**510,3**	*738,9*	*-228,6*
Résultat attribuable aux:					-	-
Porteurs de capitaux propres de la Société	**372,1**	*773,5*	*-401,4*	**504,7**	*733,3*	*-228,6*
Participations ne donnant pas le contrôle	4,7	*4,7*	-	5,6	*5,6*	-
Résultat par action						
De base (en €)	6,94	*14,43*	*-7,49*	9,41	*13,67*	*-4,26*
Dilué (en €)	6,87	*14,28*	*-7,41*	9,34	*13,57*	*-4,23*
Résultat par action pour le résultat des activités poursuivies						
De base (en €)	6,94	*14,43*	*-7,49*	9,41	*13,67*	*-4,26*
Dilué (en €)	6,87	*14,28*	*-7,41*	9,34	*13,57*	*-4,23*

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. Les autres segments sont présentés dans la catégorie « Corporate & 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	2024							
	D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Produits externes des activités ordinaires	5.269,1	6.459,0	122,3	1.675,8	2.763,3	-	-8.134,8	8.154,7
Produits intra-groupe des activités ordinaires	0,8	-	-	-	-	-	-0,8	-
Produits sectoriels des activités ordinaires	**5.269,9**	**6.459,0**	**122,3**	**1.675,8**	**2.763,3**	**-**	**-8.135,6**	**8.154,7**
Résultat opérationnel (constituant le résultat sectoriel)	**224,2**	**1.142,4**	**-147,7**	**157,1**	**199,5**	**-17,8**	**-1.299,5**	**258,2**
Dont Résultat ajusté	*269,7*	*1.369,1*	*15,4*	*261,7*	*257,0*	*-7,5*	*-1.630,8*	*534,6*
Eléments d'ajustement	*-45,5*	*-226,7*	*-163,1*	*-104,6*	*-57,5*	*-10,3*	*331,3*	*-276,4*
Charges financières nettes	-13,9	-379,2	-18,1	-18,2	-96,2	38,9	397,4	-89,3
Produits financiers	6,1	40,0	1,3	11,1	3,0	39,9	-51,1	50,3
Charges financières	-20,0	-419,2	-0,7	-29,3	-99,2	-19,7	448,5	-139,6
Intérêts sur financement intra-groupe	-	-	-18,7	-	-	18,7	-	-
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	-22,4	1,1	-	-	0,1	-	322,7	301,5
Résultat avant impôts	**187,9**	**764,3**	**-165,8**	**138,9**	**103,4**	**21,1**	**-579,4**	**470,4**
Dont Résultat ajusté	*237,9*	*1.032,4*	*-2,7*	*244,1*	*173,2*	*46,6*	*-810,3*	*921,2*
Eléments d'ajustement	*-50,0*	*-268,1*	*-163,1*	*-105,2*	*-69,8*	*-25,5*	*230,9*	*-450,8*
Impôts sur le résultat	-69,7	-208,8	24,6	-27,9	-40,7	-7,8	236,7	-93,6
Résultat des activités poursuivies	**118,2**	**555,5**	**-141,2**	**111,0**	**62,7**	**13,3**	**-342,7**	**376,8**
Dont Résultat ajusté	*164,1*	*773,1*	*-10,1*	*193,2*	*120,5*	*37,5*	*-500,1*	*778,2*
Eléments d'ajustement	*-45,9*	*-217,6*	*-131,1*	*-82,2*	*-57,8*	*-24,2*	*157,4*	*-401,4*
Activités abandonnées	-	-	-	-	-	-	-	-
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**118,2**	**555,5**	**-141,2**	**111,0**	**62,7**	**13,3**	**-342,7**	**376,8**

Résultat attribuable aux:	D'Ieteren Automotive	Belron (*)	Moleskine	TVH(*)	PHE	Corp. & non-alloué		Groupe
Porteurs de capitaux propres de la Société(*)	**119,2**	**279,4**	**-141,4**	**44,4**	**57,2**	**13,3**		**372,1**
Dont Résultat ajusté	*165,1*	*388,9*	*-10,3*	*77,3*	*115,0*	*37,5*		*773,5*
Eléments d'ajustement	*-45,9*	*-109,5*	*-131,1*	*-32,9*	*-57,8*	*-24,2*		*-401,4*
Participations ne donnant pas le contrôle	-1,0	-	0,2	-	5,5	-		4,7
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**118,2**	**279,4**	**-141,2**	**44,4**	**62,7**	**13,3**		**376,8**

(*) Belron à 50,30% et TVH à 40,00% – voir la note annexe 17 des états financiers consolidés 2024.

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

€m	2023							
	D'leteren 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'leteren 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 états financiers consolidés 2024.

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 2024 et 2023, le Groupe a identifié les éléments suivants comme éléments *d'ajustement* au sein des segments opérationnels :

€m	2024											
	D'Ieteren Automotive		Belron (100%)		Moleskine		TVH (100%)		PHE		Corp. & non-alloué		Total (secteurs)*
Eléments d'ajustement													
Inclus dans le résultat opérationnel	*-45,5*		*-226,7*		*-163,1*		*-104,6*		*-57,5*		*-10,3*		*-607,7*
Réajustement de valeur des instruments financiers	-		-0,1		-		-		-		-		-0,1
Amortissement des contrats client	-		-33,8	(4)	-		-46,6	(13)	-29,5	(17)	-		-109,9
Amortissement des marques à durée d'utilité finie	-		-5,3	(5)	-		-		-		-		-5,3
Amortissement d'autres actifs incorporels à durée d'utilité finie	-		-1,9	(6)	-		-31,3	(13)	-		-		-33,2
Perte de valeur sur goodwill et sur actifs non-courants	-		-		-163,4	(10)	-		-		-		-163,4
Paiements fondés sur des actions et charges liées aux programmes d'incitants à long-terme	-29,0	(1)	-71,0	(7)	-		-13,3	(14)	-16,3	(18)	-5,5	(22)	-135,1
Autres éléments d'ajustement	-16,5	(2)	-114,6	(8)	0,3		-13,4	(15)	-11,7	(19)	-4,8	(23)	-160,7
Inclus dans les charges financières nettes	*0,3*		*-41,4*		*-*		*-0,6*		*-12,3*		*-15,2*		*-69,2*
Réajustement de valeur des instruments financiers	0,3		-		-		-0,6	(16)	-12,3	(20)	-15,1	(24)	-27,7
Autres éléments d'ajustement	-		-41,4	(9)	-		-		-		-0,1	(23)	-41,5
Inclus dans le résultat des sociétés mises en équivalence	*-4,8*	(3)	*-*		*-*		*-*		*-*		*-*		*-4,8*
Inclus dans le résultat sectoriel avant impôts (PBT)	*-50,0*		*-268,1*		*-163,1*		*-105,2*		*-69,8*		*-25,5*		*-681,7*

* 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	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*		-		-		-		-		*-0,1*
Amortissement des contrats client	-		*-33,7*	*(4)*	-		*-44,5*	*(13)*	*-28,6*	*(17)*	-		*-106,8*
Amortissement des marques à durée d'utilité finie	-		*-3,2*	*(5)*	-		-		-		-		*-3,2*
Amortissement d'autres actifs incorporels à durée d'utilité finie	-		*-1,9*	*(6)*	-		*-30,7*	*(13)*	-		-		*-32,6*
Paiements fondés sur des actions et charges liées aux programmes d'incitants à long-terme	*-26,0*	*(1)*	*-37,5*	*(7)*	*5,8*	*(11)*	*-2,6*	*(14)*	*-29,9*	*(18)*	*-6,0*	*(22)*	*-96,2*
Autres éléments d'ajustement	*-5,1*	*(2)*	*-93,5*	*(8)*	*-2,3*	*(12)*	*-26,6*	*(15)*	*-6,7*	*(19)*	*-0,5*	*(23)*	*-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*	*(16)*	*-10,5*	*(20)*	*-19,6*	*(24)*	*-31,1*
Autres éléments d'ajustement	-		*-2,5*	*(9)*	-		*-5,1*	*(15)*	*-4,1*	*(21)*	-		*-11,7*
Inclus dans le résultat des sociétés mises en équivalence	**-2,3**	*(3)*	**-**		**-**		**-**		**-**		**-**		**-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)

D'Ieteren Automotive

(1) Au cours des deux périodes, les charges relatives aux paiements fondés sur des actions et au plan d'intéressement à long terme concernent le plan de paiement fondé sur des actions réglées en trésorerie qui a été mis en place en avril 2021 dans le cadre du plan d'intéressement à long terme (LTIP), et s'élèvent à -€29,0m en 2024 (-€26,0m au cours de la période précédente).

(2) Au cours de la période actuelle, les autres éléments d'*ajustement* dans le résultat opérationnel comprennent principalement -€9,5m d'honoraires d'intégrateurs de systèmes et -€8,2m de soutien au réseau dans le cadre du programme de transformation financière lancé en 2023.

Au cours de la période précédente, les autres éléments *d'ajustement* dans le résultat opérationnel comprenaient 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.

(3) 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 Skipr pour aligner sa valeur comptable sur sa valeur recouvrable.

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

Belron

(4) Dans le cadre des acquisitions récentes (principalement aux États-Unis), certains contrats clients ont été comptabilisés en tant qu'actifs incorporels à durée d'utilité finie. La charge d'amortissement s'élève à -€33,8m (-€33,7m pour la période précédente).

(5) 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 -€5,3m (-€3,2m au cours de la période précédente).

(6) 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 au cours des deux périodes.

(7) Au cours de la période actuelle, les charges relatives aux paiements fondés sur des actions et au plan d'intéressement à long terme incluent -€39,3m comptabilisés en rapport avec les unités d'actions restreintes (« RSU ») attribuées en décembre 2021 par le Conseil d'Administration de Belron aux employés, dont -€29,5m au titre de paiement fondé sur des actions et -€9,8m au titre des charges sociales associées (-€37,5m au cours de la période précédente, dont -€32,2m au titre de paiement fondé sur des actions et -€5,3m au titre des charges sociales associées).

En outre, un nouveau plan a été mis en place en décembre 2024, comprenant une composante de paiement fondé sur des actions et une composante de paiement en espèces.

Dans le cadre de la composante fondée sur des actions de ce plan, des unités d'actions restreintes (RSU) sont attribuées aux participants, avec une période d'acquisition de deux ans et à condition que les participants restent employés chez Belron. La charge totale relative aux paiements fondés sur des actions comptabilisée en 2024 s'élève à -€13,4m (dont -€11,6m liés à certaines RSU qui ne requièrent pas de condition de service et pour lesquelles la charge relative aux paiements fondés sur des actions était entièrement comptabilisée à la date d'attribution).

La composante en espèces de ce plan consiste en une prime en espèces payable en deux versements égaux en décembre 2025 et décembre 2026. La majorité des participants perdent leur droit à cet avantage s'ils quittent leur emploi chez Belron avant la date d'un des versements. La charge totale comptabilisée en 2024 s'élève à -€17,6m (dont -€14,5m liés à la partie de l'attribution qui n'est pas conditionnée par l'emploi chez Belron et qui est acquise immédiatement, bien que le paiement soit différé conformément aux dates des versements). Les charges sociales associées à ce nouveau plan s'élèvent à -€0,7m.

Ces transactions n'ont et n'auront aucun impact économique sur le Groupe et sur la participation de 50,30% entièrement diluée détenue par le Groupe dans Belron au 31 décembre 2024.

(8) Au cours de la période actuelle, les autres éléments d'*ajustement* de -€114,6m comprennent principalement -€25,1m d'honoraires d'intégrateurs de systèmes dans le cadre du programme de transformation de l'entreprise, -€9,6m de coûts liés aux acquisitions (principalement aux États-Unis), -€7,3m de perte sur règlement en rapport avec un des plans de pension de Belron, -€17,9m de coûts de fermeture d'entrepôt et de frais d'acquisition ainsi que -€11,0m de coûts liés aux restructurations aux États-Unis et -€32,8m de coûts liés à des actions en justice aux États-Unis.

Au cours de la période précédente, les autres éléments *d'ajustement* de -€93,5m comprenaient 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.

(9) Au cours de la période actuelle, les autres éléments *d'ajustement* de -€41,4m dans les charges financières nettes se rapportent au refinancement opéré en octobre 2024 (€850m en principal de Senior Secured Notes à 4,625% libellées en euros et $1.115m en principal de Senior Secured Notes à 5,75% libellées en U.S. dollars, ainsi que €2.050m et $4.690m de nouveaux emprunts à terme arrivant à échéance en octobre 2031). Le produit de l'émission des obligations et des nouveaux emprunts à terme a été utilisé pour refinancer environ €4,2 milliards d'emprunts à terme existants et pour financer une distribution d'environ €4,2 milliards aux actionnaires de Belron. Ces coûts de -€41,4m comprennent principalement -€23,3m de frais d'experts et -€17,4m d'amortissement des coûts de financement différés restants.

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

Moleskine

(10) Au cours de la période, suite au test de dépréciation effectué sur l'UGT Moleskine au premier semestre 2024, le Groupe a comptabilisé une charge de dépréciation nette d'impôt de -€131,4m, affectée au goodwill (-€48,8m, entièrement déprécié au 31 décembre 2024), aux marques à durée d'utilité indéterminée (-€114,6m) et aux passifs d'impôts différés sur les marques à durée d'utilité indéterminée (€32,0m). Aucune charge de dépréciation supplémentaire n'a été comptabilisée pour le S2-2024.

(11) Au cours de la période précédente, la provision en cours pour le plan d'intéressement à long terme (LTIP) avait été entièrement reprise pour un montant de €5,8m.

(12) Au cours de la période précédente, l'autre élément *d'ajustement* dans le résultat opérationnel portait 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.

TVH

(13) 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. Les -€2,7m restants se rapportent à l'amortissement des contrats clients comptabilisés suite aux regroupements d'entreprises effectués par TVH au cours de la période.

(14) La provision pour le plan d'intéressement à long terme (LTIP) s'élève à -€13,3m (-€2,6m au cours de la période précédente).

(15) Au cours de la période actuelle, les autres éléments d'*ajustement* dans le résultat opérationnel comprennent -€9,4m d'honoraires d'intégrateurs de systèmes dans le cadre du programme de transformation informatique et de l'entreprise (-€19,6m pour la période précédente) et -€4,0m au titre des restructurations.

Au cours de la période précédente, les autres éléments *d'ajustement* dans le résultat opérationnel et les charges financières comprennent -€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.

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

PHE

(17) Suite à l'allocation du prix d'achat finalisée par le Groupe en 2023, des relations avec des clients ont été comptabilisées en tant qu'actifs incorporels à durée d'utilité finie. La charge d'amortissement s'élève à -€25,9m au cours des deux périodes. Les -€3,6m restants dans la période actuelle (-€2,7m pour la période précédente) 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.

(18) Au cours de la période actuelle, les frais de personnel de -€16,3m comprennent -€15,9m de charges liées aux paiements fondés sur des actions réglées en trésorerie (-€26,6m 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 états financiers consolidés 2024 pour plus d'informations) ainsi que -€0,4m de charges sociales associées (-€3,3m au cours de la période précédente).

(19) Les autres éléments *d'ajustement* dans le résultat opérationnel comprennent principalement les coûts liés aux acquisitions (-€0,5m en 2024 ; -€1,7m en 2023) ainsi que les coûts liés aux restructurations et au programme de transformation (-€11,1m en 2024, -€5,0m en 2023).

(20) La réévaluation des instruments financiers de -€12,3m (-€10,5m en 2023) concerne la variation de la juste valeur des swaps et caps de taux d'intérêt, ainsi que la contrepartie différée sur des acquisitions.

(21) Au cours de la période précédente, les autres éléments *d'ajustement* dans les charges financières nettes se rapportaient à l'amortissement accéléré des coûts de financement différés suite au refinancement effectué en janvier 2024.

Corporate & non alloué

(22) Au cours des deux périodes, les charges relatives aux paiements fondés sur des actions et au plan d'intéressement à long terme concernent principalement le plan de paiement fondé sur des actions réglées en instruments de capitaux propres, dans le cadre duquel des options sur actions sont accordées aux directeurs et cadres dirigeants du segment Corporate & non alloué.

(23) Au cours de la période, les autres éléments *d'ajustement* dans le résultat opérationnel et dans les charges financières nettes (-€4,9m) sont liés aux frais engagés dans le cadre de la réorganisation de l'actionnariat familial et du dividende extraordinaire, tels qu'annoncés par le Groupe le 9 septembre 2024.

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

(24) Au cours de la période, la réévaluation des instruments financiers de -€15,1m se rapporte à la charge de dépréciation supplémentaire comptabilisée sur l'investissement du Groupe dans le fonds Supply Chain Finance géré par Credit Suisse/UBS (-€19,6m en 2023). En juin 2024, UBS a publié un communiqué de presse informant tous les investisseurs d'une offre de rachat de leurs parts dans le fonds. Conformément à cette offre, les investisseurs reçoivent par action 90% de la dernière valeur nette d'inventaire du fonds établie au 25 février 2021, moins les paiements qu'ils ont reçus depuis le 25 février 2021. Le Groupe a décidé d'accepter l'offre et a récupéré €79,7m sur son investissement en cours en août 2024 (€114,4m de valeur brute moins €34,7m de charges de dépréciation comptabilisées en 2023 et 2024).

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

€m	2024							2023						
	D'leteren Automotive	Belron (50,30%)	Moleskine	TVH (40%)	PHE	Corp. & non-alloué	Total (secteurs)	D'leteren Automotive	Belron (50,20%)	Moleskine	TVH (40%)	PHE	Corp. & non-alloué	Total (secteurs)
Résultat sectoriel avant impôts (PBT)	**187,9**	**764,3**	**-165,8**	**138,9**	**103,4**	**21,1**	**1.049,8**	**174,6**	**845,6**	**5,7**	**76,6**	**66,7**	**8,4**	**1.177,6**
Moins: éléments d'ajustement dans le résultat avant impôts	50,0	268,1	163,1	105,2	69,8	25,5	681,7	33,4	172,4	-3,5	110,5	79,8	26,1	418,7
PBT sectoriel ajusté	**237,9**	**1.032,4**	**-2,7**	**244,1**	**173,2**	**46,6**	**1.731,5**	**208,0**	**1.018,0**	**2,2**	**187,1**	**146,5**	**34,5**	**1.596,3**
Part du Groupe dans les impôts sur le résultat ajusté des entités mises en équivalence	-	-	-	-	-	-	-	1,5	-	-	-	-	-	1,5
Part des participations ne donnant pas le contrôle dans le PBT ajusté	1,0	-513,1	-0,3	-146,5	-7,6	-	-666,5	1,2	-507,0	-	-112,3	-8,9	-	-627,0
Part du Groupe dans le PBT sectoriel ajusté	**238,9**	**519,3**	**-3,0**	**97,6**	**165,6**	**46,6**	**1.065,0**	**210,7**	**511,0**	**2,2**	**74,8**	**137,6**	**34,5**	**970,8**

Au cours de la période, le pourcentage utilisé pour calculer le PBT sectoriel *ajusté*, part du Groupe de Belron s'élève à 50,30% (50,20% au cours de la période précédente).

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

€m	2024							2023						
	D'leteren Automotive	Belron (50,30%)	Moleskine	TVH (40%)	PHE	Corp. & non-alloué	Total (secteurs)	D'leteren Automotive	Belron (50,30%)	Moleskine	TVH (40%)	PHE	Corp. & non-alloué	Total (secteurs)
Part du Groupe dans le PBT sectoriel ajusté	**238,9**	**519,3**	**-3,0**	**97,6**	**165,6**	**46,6**	**1.065,0**	**210,7**	**511,0**	**2,2**	**74,8**	**137,6**	**34,5**	**970,8**
Ajustement de la part du Groupe (base comparable avec 2024)	-	-	-	-	-	-	-	-	1,1	-	-	-	-	- 1,1
PBT ajusté, part du Groupe (indicateur clé de performance)	**238,9**	**519,3**	**-3,0**	**97,6**	**165,6**	**46,6**	**1.065,0**	**210,7**	**512,1**	**2,2**	**74,8**	**137,6**	**34,5**	**971,9**

La colonne Belron a été retraitée en 2023 sur la base du pourcentage économique utilisé pour calculer le PBT sectoriel *ajusté* en 2024 (50,30% en 2024 contre 50,20% en 2023) afin de pouvoir 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 2024						31 décembre 2023					
	D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué
Prêts et emprunts non-courants	180,5	9.112,5	13,2	717,1	1.109,8	1.025,7	106,9	4.694,8	7,9	736,4	1.120,2	39,8
Prêts et emprunts courants	149,9	258,6	6,1	129,1	163,5	3,3	164,5	215,4	4,6	173,6	179,3	3,2
Financement intra-groupe	-	-	255,4	-	-	-255,4	-	-	272,4	-	-	-272,4
Ajustement relatif aux emprunts couverts	-	-	-	-	-	-	-	12,6	-	-	-	-
Dette brute	**330,4**	**9.371,1**	**274,7**	**846,2**	**1.273,3**	**773,6**	**271,4**	**4.922,8**	**284,9**	**910,0**	**1.299,5**	**-229,4**
Moins: trésorerie et équivalents de trésorerie	-313,5	-355,5	-8,2	-72,7	-154,7	-117,6	-16,8	-233,0	-15,6	-107,7	-103,9	-621,6
Moins: investissements financiers courants	-2,8	-	-	-0,2	-	-	-	-	-	-	-	-238,3
Moins: autres actifs non-courants	-2,2	-	-	-	-	-3,2	-4,6	-	-	-	-	-99,0
Dette nette totale	**11,9**	**9.015,6**	**266,5**	**773,3**	**1.118,6**	**652,8**	**250,0**	**4.689,8**	**269,3**	**802,3**	**1.195,6**	**-1.188,3**

La dette nette de D'Ieteren Automotive a atteint €11,9m à la fin décembre 2024 (€250,0m à la fin décembre 2023). La diminution de -€238,1m provient principalement d'une génération de flux de trésorerie de €362,0m, partiellement compensée par le dividende payé au segment Corporate & non alloué (-€84,5m) et par -€39,8m de dettes de location supplémentaires. La forte génération de flux de trésorerie provient d'un EBITDA *ajusté* de €329,2m et de €211,1m d'entrées de trésorerie provenant de la variation du besoin en fonds de roulement (principalement grâce à une diminution des stocks), partiellement compensés par -€12,4m de dépenses d'investissement, -€74,3m d'impôts payés, -€33,1m de remboursements au titre de contrats de location-acquisition, -€31,0m d'acquisitions, -€13,6m d'intérêts payés et -€12,7m de sorties de trésorerie provenant d'éléments d'*ajustement* (principalement le programme de transformation financière).

La dette financière nette de Belron a atteint €9.015,6m à la fin décembre 2024, par rapport à €4.689,8m à la fin décembre 2023. L'augmentation de €4.325,8m s'explique principalement par les dividendes payés aux actionnaires de Belron (-€4.189,1m, dont -€2.214,5m au segment Corporate & non alloué), le rachat d'actions aux anciens participants du MRP (-€152,3m), les variations dans les dettes de location (-€193,8m), l'impact de change négatif sur la trésorerie et la dette externe (-€314,7m), partiellement compensés par une génération de flux de trésorerie de €461,6m. La forte génération de flux de trésorerie repose sur un EBITDA *ajusté* de €1,7 milliard, partiellement compensé par -€37m de variation du besoin en fonds de roulement, -€108m de dépenses d'investissement, -€206m de remboursements au titre de contrats de location-acquisition, -€238m d'impôts payés, -€356m de charges financières, -€94m d'acquisitions et -€158m de sortie de trésorerie liée aux éléments *d'ajustement* (dont -€38m d'honoraires d'intégrateurs de systèmes dans le cadre du programme de transformation).

En octobre 2024, Belron a finalisé le pricing de son offre de €850m en principal de Senior Secured Notes à 4,625% libellées en euros et de $1.115m en principal de Senior Secured Notes à 5,75% libellées en U.S. dollars, ainsi que l'allocation de nouveaux emprunts à terme de €2.050m et $4.690m sur le marché institutionnel. Le produit de l'émission des obligations et des nouveaux emprunts à terme a été utilisé pour refinancer environ €4,2 milliards d'emprunts à terme existants et pour financer une distribution d'environ €4,2 milliards aux actionnaires de Belron (voir note annexe 4 des états financiers consolidés 2024 pour plus d'informations).

Au 31 décembre 2023 et 2024, le financement intra-groupe comprend les montants prêtés par le segment Corporate & non alloué au segment Moleskine (prêt sans recours dans le cadre de l'acquisition), diminués de -€17,0m par rapport au 31 décembre 2023 suite au paiement de €18,8m d'intérêts dus en 2024 et à un abandon de créance de €16,9m. La dette nette de Moleskine a atteint €266,5m à la fin décembre 2024 (€269,3m à la fin décembre 2023). La diminution de -€2,8m s'explique par l'abandon de créance de -€16,9m, partiellement compensé par la consommation de flux de trésorerie (€7,6m) et les variations dans les dettes de location (€6,8m).

La dette financière nette de TVH est passée de €802,3m à €773,3m à la fin décembre 2024. La diminution de -€29,0m par rapport au 31 décembre 2023 s'explique principalement par la génération d'un flux de trésorerie de €84,3m (provenant essentiellement d'un EBITDA ajusté de €309,5m, partiellement compensés par une variation de fonds de roulement de -€29,3m, des dépenses d'investissement de -€80,6m, des impôts payés de -€54,4m et des intérêts payés de -€21,0m), ainsi que par le dividende payé (-€73,0m, dont -€29,2m pour le segment Corporate & non alloué).

La dette financière nette de PHE a diminué de €1.195,6m au 31 décembre 2023 à €1.118,6m au 31 décembre 2024. La diminution de -€77,0m est principalement due à un EBITDA *ajusté* élevé de €355,9m et à une variation de fonds de roulement de €71,3m, partiellement compensés par des dépenses d'investissement (-€53,8m), le remboursement des dettes de location (-€52,0m), des impôts payés (-€34,8m), des acquisitions (-€96,4m) et des intérêts payés (-€92,2m).

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 €106,9m au 31 décembre 2024 et à €116,4m au 31 décembre 2023) 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 €185,1m au 31 décembre 2024, soit une augmentation de €9,8m par rapport au 31 décembre 2023, principalement en raison de l'acquisition et de 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 (nulles en décembre 2024 et de €53,7m au 31 décembre 2023), présentées dans les lignes « Autres dettes » et « Dettes fournisseurs et autres dettes » dans l'état consolidé de la situation financière.

La position financière nette (y compris les financements intra-groupe) du segment Corporate & non alloué a évolué d'un excédent de trésorerie net de €1.188,3m au 31 décembre 2023 à une dette financière nette de €652,8m au 31 décembre 2024. La différence de €1.841,1m s'explique principalement par les dividendes versés aux actionnaires de D'Ieteren Group (€200,8m de dividende ordinaire en juin 2024 et €3.975,3m de dividende extraordinaire en décembre 2024, suite à la décision du Groupe de réorganiser l'actionnariat familial et de payer un dividende extraordinaire comme annoncé le 9 septembre 2024), partiellement compensés par les dividendes reçus du segment Belron (€2.214,5m), du segment TVH (€29,2m) et du segment D'Ieteren Automotive (€84,5m).

Dans le cadre de la réorganisation de l'actionnariat familial, le segment Corporate & non alloué a réussi à lever €1 milliard en prêts bancaires, comprenant un Senior Secured Bridge Loan de €500m avec une échéance à 2 ans et un spread Euribor +175pb en taux de base, avec des augmentations trimestrielles après 9 mois, ainsi qu'un Senior Secured Term Loan de €500m, avec une échéance à 5 ans et un spread Euribor +275pb en taux de base, avec une marge dégressive basée sur le ratio prêt/valeur (loan-to-value, 'LTV') de la société. Des couvertures sont mises en place sur le prêt à terme de 5 ans, afin de réduire le risque de taux d'intérêt associé.

États financiers consolidés 2024

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
79 Note annexe 2 : Base de préparation
80 Note annexe 3 : Changement de méthodes comptables

PERFORMANCE DE L'ANNÉE

81 Note annexe 4 : Information sectorielle
101 Note annexe 5 : Produits des activités ordinaires
102 Note annexe 6 : Résultat opérationnel
103 Note annexe 7 : Charges financières nettes
104 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

112 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
122 Note annexe 18 : Instruments financiers - Juste valeur et gestion du risque
124 Note annexe 19 : Trésorerie et équivalents de trésorerie
125 Note annexe 20 : Clients et autres débiteurs

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS

126 Note annexe 21 : Capital et réserves
127 Note annexe 22 : Provisions
128 Note annexe 23 : Prêts et emprunts
130 Note annexe 24 : Fournisseurs et autres créditeurs

STRUCTURE DU GROUPE

131 Note annexe 25 : Regroupements d'entreprises
133 Note annexe 26 : Liste des filiales, entreprises associées et coentreprises

AUTRES INFORMATIONS

139 Note annexe 27 : Éléments éventuels et engagements
140 Note annexe 28 : Transactions avec des parties liées
141 Note annexe 29 : Taux de change
142 Note annexe 30 : Prestations fournies par le commissaire aux comptes
142 Note annexe 31 : Contrats de location
143 Note annexe 32 : Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle
144 Note annexe 33 : Événements postérieurs à la date de clôture
145 Note annexe 34 : Méthodes comptables
154 **RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES**
158 **ÉTATS FINANCIERS STATUTAIRES RÉSUMÉS 2024**

Compte de résultat consolidé

Exercice clôturé le 31 décembre

€m	Notes annexes	2024	2023
Produits des activités ordinaires	5	**8.154,7**	**7.983,6**
Coût des ventes	6	-6.187,3	-6.177,5
Marge brute	6	**1.967,4**	**1.806,1**
Charges commerciales et administratives	6	-1.568,4	-1.458,0
Autres produits opérationnels	6	50,0	58,1
Autres charges opérationnelles	6	-190,8	-30,6
Résultat opérationnel	6	**258,2**	**375,6**
Charges financières nettes	7	-89,3	-119,4
Produits financiers	7	50,3	24,1
Charges financières	7	-139,6	-143,5
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	17	301,5	356,7
Résultat avant impôts		**470,4**	**612,9**
Impôts sur le résultat	11	-93,6	-102,6
Résultat des activités poursuivies		**376,8**	**510,3**
Activités abandonnées		-	-
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE		**376,8**	**510,3**
Résultat attribuable aux:			
Porteurs de capitaux propres de la Société		**372,1**	**504,7**
Participations ne donnant pas le contrôle		4,7	5,6
Résultat par action			
De base (en €)	8	6,94	9,41
Dilué (en €)	8	6,87	9,34
Résultat par action - Activités poursuivies			
De base (en €)	8	6,94	9,41
Dilué (en €)	8	6,87	9,34

Les notes annexes des pages 79 à 153 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	2024	2023
Résultat de la période		376,8	510,3
Autres éléments du résultat global			
Eléments qui ne seront jamais reclassés ultérieurement en résultat (net d'impôts):		3,7	-1,3
Gains actuariels relatifs (Pertes actuarielles relatives) aux engagements vis-à-vis du personnel		*0,1*	*1,6*
Quote-part des entités mises en équivalence dans les autres éléments du résultat global	*17*	*3,6*	*-2,9*
Eléments susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat (net d'impôts):		-132,4	-10,8
Écarts de conversion		*0,7*	*-0,6*
Couverture des flux de trésorerie: gains (pertes) résultant de variations de juste valeur comptabilisé(e)s en capitaux propres		*-9,0*	*-0,5*
Quote-part des entités mises en équivalence dans les autres éléments du résultat global	*17*	*-124,1*	*-9,7*
Autres éléments du résultat global, net d'impôts		-128,7	-12,1
Résultat global total		**248,1**	**498,2**
soit: attribuable aux porteurs de capitaux propres de la Société		**243,3**	**492,6**
attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		**4,8**	**5,6**

Les notes annexes des pages 79 à 153 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

État consolidé de la situation financière

Au 31 décembre

€m	Notes annexes	2024	2023 (1)
Goodwill	12	554,9	585,8
Immobilisations incorporelles	13	1.104,5	1.242,5
Immobilisations corporelles	14	789,6	690,3
Immeubles de placement	15	38,9	40,1
Participations mises en équivalence	17	1.357,6	1.358,7
Investissements financiers	4	0,6	95,8
Instruments financiers dérivés	18	2,3	-
Actifs d'impôts différés	11	46,7	56,0
Autres créances	20	29,7	39,9
Actifs non-courants		**3.924,8**	**4.109,1**
Stocks	16	1.242,8	1.434,3
Investissements financiers	4	-	238,3
Instruments financiers dérivés	18	-	3,8
Actifs d'impôts courants	11	83,7	84,2
Clients et autres débiteurs	20	835,4	889,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	19	594,0	757,9
Actifs courants		**2.755,9**	**3.407,7**
TOTAL DES ACTIFS		**6.680,7**	**7.516,8**

€m	Notes annexes	2024	2023 (1)
Capital et réserves attribuables aux porteurs de capitaux propres		-456,9	3.456,9
Participations ne donnant pas le contrôle		13,5	16,0
Capitaux propres		**-443,4**	**3.472,9**
Participations mises en équivalence	17	**2.346,2**	**308,6**
Avantages du personnel	10	110,0	79,6
Provisions	22	13,5	12,0
Prêts et emprunts	23	2.329,2	1.274,8
Instruments financiers dérivés	18	15,2	-
Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle	32	190,6	184,1
Autres dettes	24	6,6	11,1
Passifs d'impôts différés	11	249,4	275,7
Passifs non-courants		**2.914,5**	**1.837,3**
Provisions	22	11,4	11,9
Prêts et emprunts	23	322,8	351,6
Instruments financiers dérivés	18	1,3	-
Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle	32	106,9	116,4
Passifs d'impôts courants	11	94,3	94,5
Fournisseurs et autres créditeurs	24	1.326,7	1.323,6
Passifs courants		**1.863,4**	**1.898,0**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS		**6.680,7**	**7.516,8**

(1) Après retraitement pour reclasser un montant de €0,7m de la ligne « Provisions » à la ligne « Avantages du personnel » dans le cadre de l'amélioration continue du reporting des informations financières. Le solde négatif de l'investissement mis en équivalence dans Belron (-€308,6m au 31 décembre 2023) a été reclassé des actifs sous les capitaux propres en 2023, dans une ligne ad hoc « Participations mises en équivalence » (voir la note annexe 17 pour plus d'informations sur ce reclassement).

Les notes annexes des pages 79 à 153 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								
	Capital représenté par des actions ordinaires	Primes d'émi-ssions	Actions propres	Réserve de couverture	Résultats reportés	Écarts de con-version cumulés	Part du groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres
Au 1er janvier 2023	**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	-	-	-	-	40,9	-	40,9	-	40,9
Actions propres - annulation	-	-	105,9	-	-105,9	-	-	-	-
Options de vente - mouvement de la période	-	-	-	-	-20,7	-	-20,7	-	-20,7
Autres variations[1]	-	-	-	-	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**
31 décembre 2023	**160,0**	**24,4**	**-88,5**	**22,3**	**3.212,8**	**125,9**	**3.456,9**	**16,0**	**3.472,9**
Au 1er janvier 2024	**160,0**	**24,4**	**-88,5**	**22,3**	**3.212,8**	**125,9**	**3.456,9**	**16,0**	**3.472,9**
Résultat de la période	-	-	-	-	372,1	-	372,1	4,7	376,8
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-14,4	5,2	-119,6	-128,8	0,1	-128,7
Résultat global total	**-**	**-**	**-**	**-14,4**	**377,3**	**-119,6**	**243,3**	**4,8**	**248,1**
Mouvements d'actions propres	-	-	2,1	-	-	-	2,1	-	2,1
Dividendes	-	-	-	-	-4.176,1	-	-4.176,1	-	-4.176,1
Options de vente - mouvement de la période	-	-	-	-	-2,1	-	-2,1	-	-2,1
Autres variations[1]	-	-	-	-	25,7	-	25,7	-0,7	25,0
Total des contributions et distributions	**-**	**-**	**2,1**	**-**	**-4.152,5**	**-**	**-4.150,4**	**-0,7**	**-4.151,1**
Acquisition d'intérêts minoritaires sans gains ou pertes de contrôle	-	-	-	-	-6,7	-	-6,7	-6,6	-13,3
Total des variations de participations	**-**	**-**	**-**	**-**	**-6,7**	**-**	**-6,7**	**-6,6**	**-13,3**
Au 31 décembre 2024	**160,0**	**24,4**	**-86,4**	**7,9**	**-569,1**	**6,3**	**-456,9**	**13,5**	**-443,4**

(1) Les lignes « Autres variations » en 2023 et 2024 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 153 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

Tableau des flux de trésorerie consolidé

Exercice clôturé le 31 décembre

€m	Notes annexes	2024	2023
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles poursuivies			
Résultat des activités poursuivies		376,8	510,3
Impôts sur le résultat	11	93,6	102,6
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	17	-301,5	-356,7
Charges financières nettes	7	89,3	119,4
Résultat opérationnel des activités poursuivies		**258,2**	**375,6**
Amortissements d'actifs corporels (y inclus les droits d'utilisation)	6/14/15	150,2	131,9
Amortissements d'actifs incorporels	6/13	57,5	56,2
Pertes de valeur sur goodwill et sur autres actifs non courants	12	163,4	-
Autres éléments sans effet de trésorerie		-0,6	15,2
Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel	4/9	51,6	53,5
Autres éléments avec effet de trésorerie		-	-0,2
Variation des clients et autres débiteurs	4	69,1	-81,6
Variation des fournisseurs et autres créditeurs	4	32,8	179,7
Variation de stock	4	207,8	-193,4
Flux de trésorerie des activités opérationnelles		**990,0**	**536,9**
Impôts sur le résultat payés		-118,2	-100,0
Flux de trésorerie opérationnels nets		**871,8**	**436,9**

€m	Notes annexes	2024	2023
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement poursuivies			
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	13/14/15	-129,8	-106,5
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	13/14/15	21,7	14,9
Investissement net en immobilisations corporelles et incorporelles		**-108,1**	**-91,6**
Acquisition de filiales (nette de trésorerie acquise)	25	-122,3	-60,4
Acquisition d'entités mises en équivalence	25	-5,1	-51,6
Cession de filiales (nette de trésorerie cédée)	4	-	92,1
Cession de/(investissements en) actifs financiers	4	315,5	-225,2
Intérêts perçus		47,4	23,3
Dividendes perçus des entités mises en équivalence	4/17	2.245,9	765,9
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		1,1	-2,8
Flux de trésorerie d'investissement nets		**2.374,4**	**489,7**

Les notes annexes des pages 79 à 153 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

Tableau des flux de trésorerie consolidé (suite)

Exercice clôturé le 31 décembre

€m	Notes annexes	2024	2023
Flux de trésorerie provenant des activités de financement poursuivies			
Acquisition (-)/Cession (+) de participations à des actionnaires ne détenant pas le contrôle		1,3	0,4
Acquisition d'actions propres	21	-30,1	-81,6
Cession d'actions propres	21	32,2	21,3
Remboursements de dettes de loyers	23	-93,0	-83,3
Entrée de trésorerie issue de prêts et emprunts	23	2.035,4	74,1
Remboursement des prêts et emprunts	23	-1.064,0	-191,1
Intérêts payés		-115,8	-102,5
Dividendes versés par la société	21	-4.176,7	-160,7
Dividendes versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées		-	-1,9
Flux de trésorerie de financement nets		**-3.410,7**	**-525,3**
Flux de trésorerie des activités poursuivies		**-164,5**	**401,3**
Flux de trésorerie des activités abandonnées		**-**	**-**
FLUX DE TRÉSORERIE TOTAUX DE LA PÉRIODE		**-164,5**	**401,3**

€m	Notes annexes	2024	2023
Réconciliation avec l'état de la situation financière			
Trésorerie au début de l'exercice		757,9	345,8
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		**757,9**	**357,0**
Flux de trésorerie totaux de la période		-164,5	401,3
Effet de la variation des taux de change		0,2	-0,4
Variation de juste valeur de la trésorerie et équivalents de trésorerie		0,4	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice		**594,0**	**757,9**
Inclus dans la ligne "Trésorerie et équivalents de trésorerie"		*594,0*	*757,9*
Inclus dans la ligne "Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente"		-	-

Les notes annexes des pages 79 à 153 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) est, à travers plusieurs générations familiales, une société d'investissement qui vise la croissance et la création de valeur en construisant une famille d'entreprises qui réinventent leurs industries en quête d'excellence et d'impact significatif. Il détient actuellement les sociétés suivantes :

- Belron (50,30% en droits économiques sur une base entièrement diluée au 31 décembre 2024, entité mise en équivalence) est un leader mondial dans le domaine de la réparation et du remplacement de vitrages de véhicules ainsi que du recalibrage des systèmes ADAS.
- D'Ieteren Automotive (détenue à 100%) distribue en Belgique les véhicules de marques Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti, Cupra, Rimac, Microlino, Maserati et Porsche, et se développe dans d'autres solutions de mobilité.
- PHE (100% en droits économiques - voir la note annexe 4) 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) est un important distributeur mondial indépendant de pièces détachées pour les équipements de manutention, de construction, industriels et agricoles.
- Moleskine (détenue à 100%) conçoit et vend des carnets sous sa marque emblématique ainsi que des accessoires d'écriture, de voyage et de lecture via une plateforme multicanale mondiale.
- D'Ieteren Immo (détenue à 100%) gère 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 28 mars 2025.

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 2024 couvrent la période de 12 mois se terminant le 31 décembre 2024. Ils sont présentés en euros, la devise fonctionnelle du Groupe. Tous les montants ont été arrondis au millier 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 2024 et sont effectives pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2024.

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 2023 et 31 décembre 2024, 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 4) et aux instruments financiers dérivés (voir la note annexe 18). Au 31 décembre 2023 et au 31 décembre 2024, les passifs financiers évalués à la juste valeur se limitent aux options de vente accordées aux participations ne donnant pas le contrôle (voir la note annexe 32), aux contreparties éventuelles comptabilisées dans les segments D'Ieteren Automotive et PHE (voir la note annexe 25) et aux instruments financiers dérivés (voir la note annexe 18). Il n'y a pas d'autres passifs financiers évalués à la juste valeur au 31 décembre 2023 et au 31 décembre 2024 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 22.
- 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 25.
- Durée des contrats de location (certitude raisonnable que le Groupe exerce une option de prolongation ou de résiliation). Voir note annexe 31.
- 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 32 et note annexe 9.
- Contrepartie éventuelle sur les acquisitions. Voir note annexe 25.
- 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 25) et aux options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle (voir note annexe 32). 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.

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 34. Ces méthodes ont été appliquées uniformément à l'ensemble des exercices présentés, sauf indication contraire.

Le Groupe a adopté « Réforme fiscale internationale – Règles Pilier 2 (amendements à la norme IAS 12) » lors de leur publication en mai 2023.

La législation relative au Pilier 2 a été adoptée ou quasiment adoptée dans certaines juridictions où le Groupe est actif. Le Groupe a appliqué l'exception temporaire obligatoire à la comptabilisation des impôts différés découlant de la mise en œuvre des règles du Pilier 2, 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 Pilier 2. L'évaluation de l'exposition potentielle aux impôts sur le résultat du Pilier 2 repose sur les états financiers des entités constitutives et sur les données sous-jacentes

par pays. Le calcul pour FY2024 a permis de conclure que le Groupe respecte les règles transitoires « safe harbour » dans toutes les juridictions où il opère.

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 Pilier 2 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 Pilier 2.

Belron a procédé à une évaluation de l'exposition potentielle aux impôts sur le résultat du Pilier 2 pour l'année se terminant le 31 décembre 2024. Sur la base de cette évaluation, les taux d'imposition effectifs du Pilier 2 dans les juridictions où Belron est active sont supérieurs à 15%. Belron a toutefois identifié une exposition aux impôts sur le résultat du Pilier 2 en ce qui concerne les bénéfices réalisés au Royaume-Uni. Le Groupe estime que l'impact des impôts sur le résultat du Pilier 2 au Royaume-Uni pour la période se terminant le 31 décembre 2024 est une augmentation de la charge d'impôts de €8,7m.

TVH est détenue à 40% par le Groupe et ne fait donc pas partie de D'Ieteren Group aux fins du Pilier 2. TVH a effectué une simulation sur la base des dernières données disponibles par pays et a conclu que presque toutes les juridictions dans lesquelles TVH opère remplissent les conditions de simplification « safe harbour » et que les juridictions restantes ne devraient pas donner lieu à une charge d'impôts supplémentaire ou à une charge significative.

Note annexe 4 : Information sectorielle

Les segments opérationnels du Groupe sont D'Ieteren Automotive, Belron, Moleskine, TVH et PHE. Les autres segments sont présentés dans la catégorie « Corporate & 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 SCA 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	2024							
		D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Produits externes des activités ordinaires	5	5.269,1	6.459,0	122,3	1.675,8	2.763,3	-	-8.134,8	8.154,7
Produits intra-groupe des activités ordinaires		0,8	-	-	-	-	-	-0,8	-
Produits sectoriels des activités ordinaires		**5.269,9**	**6.459,0**	**122,3**	**1.675,8**	**2.763,3**	**-**	**-8.135,6**	**8.154,7**
Résultat opérationnel (constituant le résultat sectoriel)		**224,2**	**1.142,4**	**-147,7**	**157,1**	**199,5**	**-17,8**	**-1.299,5**	**258,2**
Charges financières nettes	7	-13,9	-379,2	-18,1	-18,2	-96,2	38,9	397,4	-89,3
Produits financiers		6,1	40,0	1,3	11,1	3,0	39,9	-51,1	50,3
Charges financières		-20,0	-419,2	-0,7	-29,3	-99,2	-19,7	448,5	-139,6
Intérêts sur financement intra-groupe		-	-	-18,7	-	-	18,7	-	-
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	17	-22,4	1,1	-	-	0,1	-	322,7	301,5
Résultat avant impôts		**187,9**	**764,3**	**-165,8**	**138,9**	**103,4**	**21,1**	**-579,4**	**470,4**
Impôts sur le résultat	11	-69,7	-208,8	24,6	-27,9	-40,7	-7,8	236,7	-93,6
Résultat des activités poursuivies		**118,2**	**555,5**	**-141,2**	**111,0**	**62,7**	**13,3**	**-342,7**	**376,8**
Activités abandonnées		-	-	-	-	-	-	-	-
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE		**118,2**	**555,5**	**-141,2**	**111,0**	**62,7**	**13,3**	**-342,7**	**376,8**

Résultat attribuable aux:	D'Ieteren Automotive	Belron (*)	Moleskine	TVH(*)	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe
Porteurs de capitaux propres de la Société(*)	**119,2**	**279,4**	**-141,4**	**44,4**	**57,2**	**13,3**	**372,1**
Participations ne donnant pas le contrôle	-1,0	-	0,2	-	5,5	-	4,7
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**118,2**	**279,4**	**-141,2**	**44,4**	**62,7**	**13,3**	**376,8**

(*) Belron à 50,30% (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	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**
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**
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**
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.

En 2024 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 50,30% en 2024, 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, la diminution du résultat opérationnel par rapport à l'année passée est principalement liée à la perte de valeur comptabilisée dans le segment Moleskine.

D'Ieteren Automotive

En 2024, la ligne « Résultat opérationnel » comprend, entre autres, -€29,0m (-€26,0m au cours de la période précédente) de charges liées 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. Elle comprend également -€17,7m (-€3,8m au cours de la période précédente) d'honoraires d'intégrateurs de systèmes et de soutien au réseau dans le cadre du programme de transformation financière lancé en 2023. Ces charges sont reprises dans la ligne « Charges commerciales et administratives » dans le compte de résultat consolidé.

La quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence a diminué principalement à cause de la coentreprise VDFin. Se reporter à la note annexe 17 pour plus d'informations sur les entités mises en équivalence.

Belron

En 2024, la ligne « Résultat opérationnel » comprend, entre autres, -€71,0m de frais de personnel liés aux plans de paiement fondés sur des actions réglées en instruments de capitaux propres et en trésorerie, attribués aux employés par le Conseil d'Administration de Belron en décembre 2021 et décembre 2024. Ces transactions n'ont et n'auront aucun impact économique sur le Groupe et sur la participation de 50,30% entièrement diluée détenue par le Groupe dans Belron au 31 décembre 2024.

Elle comprend également -€83,7m de coûts liés au programme de transformation du Groupe (-€124,1m au cours de la période précédente).

Les charges financières nettes ont augmenté de €154,1m par rapport à la même période l'année passée. Les charges financières de 2024 reflètent les intérêts supplémentaires sur les nouveaux emprunts à terme et les Senior Secured Notes conclus en octobre 2024, ainsi que les frais connexes (-€23,3m d'honoraires d'experts et -€17,4m d'amortissement des coûts de financement différés restants), ainsi que des taux d'intérêt plus élevés. Se reporter à la section « État de la situation financière sectorielle - Segment opérationnel » pour plus d'informations sur le refinancement effectué en octobre 2024.

Moleskine

En 2024, la ligne « Résultat opérationnel » comprend principalement -€48,8m de perte de valeur sur le goodwill et -€114,6m de perte de valeur sur des marques à durée d'utilité indéterminée, comptabilisés suite au test de dépréciation réalisé par le Groupe sur l'UGT Moleskine. L'impact fiscal différé de cette dépréciation s'élève à €32,0m (impôts différés sur les marques). Se reporter à la note annexe 12 pour plus d'informations sur le test de dépréciation.

En 2023, la ligne « Résultat opérationnel » comprenait, 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 2024 et 2023, 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. Cette ligne comprend également -€32,1m de coûts liés au programme de transformation informatique et de l'entreprise (-€48,0m en 2023) et -€13,3m de charges relatives aux paiements fondés sur des actions réglées en trésorerie, comptabilisées dans le cadre du plan d'intéressement à long terme (LTIP) (-€2,6m au cours de la période précédente).

En 2024, la diminution des charges financières nettes par rapport à la période précédente est principalement due à des gains de change nets latents et réalisés de €6,0m, contre une perte de -€5,9m au cours de la période précédente. Au cours de la période précédente, la ligne « Charges financières » comprenait également -€5,1m de perte de valeur sur les actifs financiers de TVH Russie (classés comme détenus en vue de la vente au 31 décembre 2023 et au 31 décembre 2024 et entièrement dépréciés), car la direction de TVH n'était pas certaine de pouvoir recouvrer la valeur comptable des actifs restants en Russie.

PHE

En 2024 et 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 premier semestre 2023. En 2024, la ligne « Résultat opérationnel » comprend également -€15,9m de charges relatives aux paiements fondés sur des actions réglées en trésorerie (-€26,6m 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 -€4,0m de charges sociales associées (-€3,3m au cours de la période précédente).

En 2024, la ligne « Charges financières nettes » comprend, entre autres, -€12,3m de variation de la juste valeur des swaps de taux d'intérêt ainsi que de la contrepartie différée sur des acquisitions (-€10,5m au cours de la période précédente). Au cours de la période précédente, elle comprenait également -€4,1m d'amortissement accéléré des coûts de financement différés suite au refinancement clôturé début 2024.

Le pourcentage utilisé pour consolider le résultat net de PHE est de 100% en 2023, 2024 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 » et la note annexe 32 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

Au cours de la période, les charges financières nettes comprennent -€15,1m de charge de dépréciation supplémentaire comptabilisée sur l'investissement du Groupe dans le fonds Supply Chain Finance géré par Credit Suisse/UBS (-€19,6m déjà comptabilisés au cours de la période précédente). En juin 2024, UBS a publié un communiqué de presse informant tous les investisseurs d'une offre de rachat de leurs parts dans le fonds. Conformément à cette offre, les investisseurs reçoivent par action 90% de la dernière valeur nette d'inventaire du fonds établie au 25 février 2021, moins les paiements qu'ils ont reçus depuis le 25 février 2021. Le Groupe a décidé d'accepter l'offre et a récupéré €79,7m sur son investissement en cours en août 2024 (€114,4m de valeur brute moins €34,7m de charges de dépréciation comptabilisées en 2023 et 2024).

État de la situation financière sectorielle - Segment opérationnel

€m	Notes annexes	31 décembre 2024							
		D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Goodwill	12	80,1	829,7	-	798,1	471,7	3,1	-1.627,8	554,9
Immobilisations incorporelles	13	29,8	513,9	294,5	978,4	780,2	-	-1.492,3	1.104,5
Immobilisations corporelles	14	195,9	1.210,9	22,0	548,6	326,6	245,1	-1.759,5	789,6
Immeubles de placement	15	-	-	-	-	-	38,9	-	38,9
Participations mises en équivalence	17	100,1	1,8	-	-	13,4	-	1.242,3	1.357,6
Investissements financiers		-	9,1	-	-	0,6	-	-9,1	0,6
Instruments financiers dérivés	18	-	66,7	-	0,8	-	2,3	-67,5	2,3
Avantages du personnel		-	99,9	-	-	-	-	-99,9	-
Actifs d'impôts différés	11	20,7	123,5	-	31,3	4,1	21,9	-154,8	46,7
Autres créances	20	3,3	34,1	1,6	10,0	20,1	4,7	-44,1	29,7
Actifs non-courants		**429,9**	**2.889,6**	**318,1**	**2.367,2**	**1.616,7**	**316,0**	**-4.012,7**	**3.924,8**
Stocks	16	639,8	486,2	27,2	480,4	575,8	-	-966,6	1.242,8
Investissements financiers		-	-	-	0,2	-	-	-0,2	-
Instruments financiers dérivés		-	9,0	-	-	-	-	-9,0	-
Actifs d'impôts courants	11	2,0	18,6	1,1	8,8	7,8	72,8	-27,4	83,7
Clients et autres débiteurs	20	398,9	345,3	32,2	346,1	399,4	4,9	-691,4	835,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	19	313,5	355,5	8,2	72,7	154,7	117,6	-428,2	594,0
Actifs courants		**1.354,2**	**1.214,6**	**68,7**	**908,2**	**1.137,7**	**195,3**	**-2.122,8**	**2.755,9**
TOTAL DES ACTIFS		**1.784,1**	**4.104,2**	**386,8**	**3.275,4**	**2.754,4**	**511,3**	**-6.135,5**	**6.680,7**

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

€m	Notes annexes	31 décembre 2024							
		D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Capitaux propres		-	-	-	-	-	-443,4	-	-443,4
Participations mises en équivalence	17	-	-	-	-	-	-	2.346,2	2.346,2
Avantages du personnel	10	75,1	9,0	2,2	23,7	31,4	1,3	-32,7	110,0
Provisions	22	13,0	90,7	-	5,1	0,4	0,1	-95,8	13,5
Prêts et emprunts	23	180,5	9.112,5	13,2	717,1	1.109,8	1.025,7	-9.829,6	2.329,2
Financement intra-groupe		-	-	255,4	-	-	-255,4	-	-
Instruments financiers dérivés	18	-	6,6	-	-	12,9	2,3	-6,6	15,2
Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle	32	5,5	-	-	-	185,1	-	-	190,6
Autres dettes	24	0,8	14,4	0,1	10,5	5,7	-	-24,9	6,6
Passifs d'impôts différés	11	1,7	24,4	76,4	245,4	148,3	23,0	-269,8	249,4
Passifs non-courants		276,6	9.257,6	347,3	1.001,8	1.493,6	797,0	-10.259,4	2.914,5
Provisions	22	-	85,9	0,8	2,5	5,4	5,2	-88,4	11,4
Prêts et emprunts	23	149,9	258,6	6,1	129,1	163,5	3,3	-387,7	322,8
Instruments financiers dérivés		-	5,6	-	-	1,3	-	-5,6	1,3
Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle	32	-	-	-	-	106,9	-	-	106,9
Passifs d'impôts courants	11	9,4	195,9	-	9,0	-	84,9	-204,9	94,3
Fournisseurs et autres créditeurs	24	792,9	788,3	32,9	202,4	479,8	21,1	-990,7	1.326,7
Passifs courants		952,2	1.334,3	39,8	343,0	756,9	114,5	-1.677,3	1.863,4
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS		1.228,8	10.591,9	387,1	1.344,8	2.250,5	468,1	-9.590,5	6.680,7

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

€m	31 décembre 2023[1]							
	D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Goodwill	62,8	762,3	48,8	788,6	471,1	3,1	-1.550,9	585,8
Immobilisations incorporelles	35,9	488,9	409,1	1.021,2	797,5	-	-1.510,1	1.242,5
Immobilisations corporelles	155,7	983,3	14,0	516,5	304,4	216,2	-1.499,8	690,3
Immeubles de placement	-	-	-	-	-	40,1	-	40,1
Participations mises en équivalence	124,8	2,3	-	-	7,5	-	1.224,1	1.358,7
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	24,1	72,2	-	25,0	15,7	16,2	-97,2	56,0
Autres créances	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**	**-3.670,0**	**4.109,1**
Stocks	872,2	419,2	26,9	475,3	535,2	-	-894,5	1.434,3
Investissements financiers	-	-	-	0,2	-	238,3	-0,2	238,3
Instruments financiers dérivés	-	14,5	-	-	3,8	-	-14,5	3,8
Actifs d'impôts courants	3,2	10,2	1,1	7,3	6,8	73,1	-17,5	84,2
Clients et autres débiteurs	356,9	337,2	33,1	332,0	493,3	5,9	-669,2	889,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	16,8	233,0	15,6	107,7	103,9	621,6	-340,7	757,9
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**	**-5.606,6**	**7.516,8**

(1) Le solde négatif de l'investissement mis en équivalence dans Belron (-€308,6m au 31 décembre 2023) a été reclassé des actifs sous les capitaux propres en 2023, dans une ligne ad hoc « Participations mises en équivalence ».

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

€m	31 décembre 2023[1]							
	D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Capitaux propres	-	-	-	-	-	3.472,9	-	3.472,9
Participations mises en équivalence	-	-	-	-	-	-	308,6	308,6
Avantages du personnel	46,7	39,9	2,2	11,5	29,6	1,1	-51,4	79,6
Provisions	9,8	75,4	-	0,7	2,1	0,1	-76,1	12,0
Prêts et emprunts	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	8,8	-	-	-	175,3	-	-	184,1
Autres dettes	0,4	5,3	-	0,1	10,7	-	-5,4	11,1
Passifs d'impôts différés	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	-	31,9	1,1	2,3	5,6	5,2	-34,2	11,9
Prêts et emprunts	164,5	215,4	4,6	173,6	179,3	3,2	-389,0	351,6
Instruments financiers dérivés	-	5,0	-	-	-	-	-5,0	-
Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle	-	-	-	-	116,4	-	-	116,4
Passifs d'impôts courants	18,7	166,4	0,6	12,8	-0,9	76,1	-179,2	94,5
Fournisseurs et autres créditeurs	767,6	735,3	28,8	202,2	512,6	14,6	-937,5	1.323,6
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	-7.136,4	7.516,8

(1) Après retraitement pour reclasser un montant de €0,7m de la ligne « Provisions » à la ligne « Avantages du personnel » dans le cadre de l'amélioration continue du reporting des informations financières. Le solde négatif de l'investissement mis en équivalence dans Belron (-€308,6m au 31 décembre 2023) a été reclassé des actifs sous les capitaux propres en 2023, dans une ligne ad hoc « Participations mises en équivalence » (voir la note annexe 17 pour plus d'informations sur le reclassement).

En 2024 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 2024 et au 31 décembre 2023, les lignes « Financement intra-groupe » comprennent le montant prêté par le segment Corporate et non alloué au segment Moleskine (prêt sans recours dans le cadre de l'acquisition), qui a diminué de -€17,0m par rapport au 31 décembre 2023 suite au paiement de €18,8m d'intérêts capitalisés et dus en 2024 et à un abandon de créance de €16,9m.

Au 31 décembre 2024 et au 31 décembre 2023, 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 2024, l'augmentation du goodwill (+€17,3m) par rapport au 31 décembre 2023 reflète les acquisitions réalisées en 2024. Le goodwill comptabilisé reflète les synergies attendues et les autres avantages résultant du regroupement des activités acquises avec celles du segment D'Ieteren Automotive (voir la note annexe 25).

Au 31 décembre 2024, l'augmentation des immobilisations corporelles par rapport au 31 décembre 2023 résulte principalement de la comptabilisation de droits d'utilisation d'actifs supplémentaires.

Fin 2023, le niveau de stock reflétait les livraisons significatives des usines, en lien avec un carnet de commandes encore très élevé par rapport aux niveaux historiques. En 2024, D'Ieteren Automotive a procédé à des livraisons massives de véhicules. De plus, les livraisons en provenance des usines ont diminué à la fin de l'année, le carnet de commandes étant revenu au niveau de la période pré-Covid.

Au 31 décembre 2024, l'augmentation de la ligne « Avantages du personnel » par rapport au 31 décembre 2023 résulte principalement de la provision supplémentaire pour le plan d'intéressement à long terme (LTIP) mis en place en avril 2021 (+€29,0m par rapport à la période précédente).

Au 31 décembre 2024, l'augmentation des prêts et emprunts par rapport au 31 décembre 2023 résulte principalement de l'augmentation des dettes de location (+€39,8m).

Belron

Au 31 décembre 2024, l'augmentation des immobilisations corporelles par rapport au 31 décembre 2023 résulte principalement de la comptabilisation de droits d'utilisation d'actifs supplémentaires.

Au 31 décembre 2024 et au 31 décembre 2023, les instruments financiers dérivés inclus dans les actifs non courants comprennent principalement des swaps de taux d'intérêt, des swaps combinés de taux d'intérêt et de devises et des contrats de change à terme, évalués à leur juste valeur.

Au 31 décembre 2024, l'augmentation des prêts et emprunts non courants résulte de l'opération de refinancement qui a eu lieu en octobre 2024. Les détails des instruments de dette nouvellement émis sont les suivants :

- €850m en principal de Senior Secured Notes à 4,625% libellées en euros et échéant en octobre 2029 ;
- $1.115m en principal de Senior Secured Notes à 5,75% libellées en U.S. dollars et échéant en octobre 2029 ;
- un emprunt à terme de $4.690m libellé en U.S. dollars avec une échéance à 7 ans (octobre 2031) et un spread en USD de Sofr +275pb ;
- un emprunt à terme de €2.050m libellé en euros avec une échéance à 7 ans (octobre 2031) et un spread en EUR d'Euribor +300pb.

Le produit de ces instruments de dette a été utilisé pour régler des emprunts à terme existants d'un montant total de €4.180,2m et pour financer substantiellement une distribution de €4.189,1m aux actionnaires de Belron le 25 octobre 2024 (dont €2.214,5m pour le segment Corporate et non alloué).

Moleskine

Au 31 décembre 2024, la diminution du goodwill et des autres immobilisations incorporelles par rapport au 31 décembre 2023 est principalement imputable à la charge de dépréciation comptabilisée sur le goodwill (-€48,8m) et sur les marques à durée d'utilité indéterminée (-€114,6m) suite au test de dépréciation réalisé par le Groupe sur l'UGT Moleskine (voir la note annexe 12). La diminution des passifs d'impôts différés au cours de la période est principalement due à l'impact afférent sur les impôts différés (produit de €32,0m).

TVH

Au 31 décembre 2024 et au 31 décembre 2023, les lignes « Goodwill » et « Immobilisations incorporelles » comprennent le goodwill incorporé dans l'entité mise en équivalence 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.

Au 31 décembre 2024, la diminution des « Prêts et emprunts » résulte principalement de remboursements de dettes s'élevant à environ €140m, partiellement compensés par un nouveau crédit bullet à moyen terme de €100m.

PHE

Au 31 décembre 2024, la diminution des « Clients et autres débiteurs » résulte principalement de l'utilisation accrue de l'affacturage sans recours.

Au 31 décembre 2024, 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 (€106,9m au 31 décembre 2024 contre €116,4m au 31 décembre 2023) 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 €185,1m au 31 décembre 2024, soit une augmentation de €9,8m par rapport au 31 décembre 2023, principalement due 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). Voir la note annexe 9 pour plus d'informations sur ce plan de participation au capital des membres de la direction et la note annexe 32 pour les options de vente accordées aux participations ne donnant pas le contrôle.

Au 31 décembre 2023, la ligne « Fournisseurs et autres créditeurs » dans les passifs courants comprenait principalement €53,7m de contreparties différées sur des acquisitions passées, entièrement payées au 31 décembre 2024.

Corporate et non alloué

Au 31 décembre 2024, l'augmentation des immobilisations corporelles par rapport au 31 décembre 2023 résulte principalement du développement de projets immobiliers pour le Groupe.

Au 31 décembre 2023, la ligne « Investissements financiers » dans les actifs non courants comprenait €94,8m d'investissements dans le fonds Supply Chain Finance géré par Credit Suisse. En 2024, €79,7m ont été récupérés en espèces et les €15,1m restants ont été dépréciés. Pour plus d'informations sur l'investissement sous-jacent, se reporter à la section « Compte de résultat sectoriel - Segments opérationnels (exercice clôturé le 31 décembre) ».

Au 31 décembre 2023, la ligne « Investissements financiers » dans les actifs courants comprenait 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). Ces investissements étaient comptabilisés au coût amorti et ont été cédés au cours de la période.

La cession d'investissements financiers non courants et courants en 2024 a conduit à une entrée de trésorerie de €317,9m dans la ligne « Cession de/(investissements en) actifs financiers » dans le tableau des flux de trésorerie consolidé.

L'augmentation des « Prêts et emprunts » par rapport au 31 décembre 2023 résulte du nouveau financement effectué par D'leteren Group, constitué des deux tranches à taux variable suivantes :

- un Senior Secured Bridge Loan de €500m avec une échéance jusqu'à 2 ans et un spread équivalant à Euribor+175pb en taux de base, avec des augmentations trimestrielles après 9 mois ;
- un Senior Secured Term Loan de €500m avec une échéance à 5 ans (amortissement de €75m en décembre 2027 et décembre 2028) et un spread équivalant à Euribor+275pb en taux de base, avec une marge dégressive basée sur le ratio prêt/valeur (loan-to-value, « LTV ») de la société.

Des couvertures sont mises en place sur le prêt à terme de 5 ans, afin de réduire le risque de taux d'intérêt associé.

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

€m	Notes annexes	2024							
		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		118,2	555,5	-141,2	111,0	62,7	13,3	-342,7	376,8
Impôts sur le résultat	11	69,7	208,8	-24,6	27,9	40,7	7,8	-236,7	93,6
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence	17	22,4	-1,1	-	-	-0,1	-	-322,7	-301,5
Charges financières nettes	7	13,9	379,2	18,1	18,2	96,2	-38,9	-397,4	89,3
Résultat opérationnel des activités poursuivies		**224,2**	**1.142,4**	**-147,7**	**157,1**	**199,5**	**-17,8**	**-1.299,5**	**258,2**
Amortissements d'actifs corporels (y inclus les droits d'utilisation)	6/14/15	50,2	267,4	6,8	45,9	83,6	9,6	-313,3	150,2
Amortissements d'actifs incorporels	6/13	9,9	64,0	2,8	82,3	44,8	-	-146,3	57,5
Pertes de valeur sur goodwill et sur autres actifs non courants		-	0,6	163,4	-	-	-	-0,6	163,4
Autres éléments sans effet de trésorerie		-0,6	-4,5	0,1	2,3	-	-0,1	2,2	-0,6
Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel	9	28,4	42,8	0,6	13,3	17,4	5,2	-56,1	51,6
Autres éléments avec effet de trésorerie		-	-	-	6,6	-	-	-6,6	-
Variation du besoin en fonds de roulement	4	214,3	-23,2	3,1	-29,3	71,3	21,0	52,5	309,7
Flux de trésorerie des activités opérationnelles		**526,4**	**1.489,5**	**29,1**	**278,2**	**416,6**	**17,9**	**-1.767,7**	**990,0**
Impôts sur le résultat payés		-74,3	-238,3	-7,0	-54,4	-34,8	-2,1	292,7	-118,2
Flux de trésorerie opérationnels nets		**452,1**	**1.251,2**	**22,1**	**223,8**	**381,8**	**15,8**	**-1.475,0**	**871,8**

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

€m		2024							
		D'Ieteren 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	-33,5	-133,8	-6,1	-86,5	-54,4	-35,8	220,3	-129,8
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	13/14/15	21,1	15,5	-	5,9	0,6	-	-21,4	21,7
Investissement net en immobilisations corporelles et incorporelles		**-12,4**	**-118,3**	**-6,1**	**-80,6**	**-53,8**	**-35,8**	**198,9**	**-108,1**
Acquisition de filiales (nette de trésorerie acquise)	25	-31,0	-88,2	-	-23,4	-91,3	-	111,6	-122,3
Acquisition d'entités mises en équivalence	25	-	-	-	-	-5,1		-	-5,1
Cession de filiales (nette de trésorerie cédée)		-	1,7	-	-	-	-	-1,7	-
Apport de trésorerie (à)/par une filiale commune		-	0,8	-	-	-	-	-0,8	-
Cession de/(investissements en) actifs financiers	4	-	1,4	-	-	-2,4	317,9	-1,4	315,5
Intérêts perçus		5,6	24,4	-	3,9	3,1	38,7	-28,3	47,4
Dividendes perçus des / (payés par) les entités mises en équivalence	4/17	2,2	-4.187,6	-	-73,0	-	2.243,7	4.260,6	2.245,9
Prêts aux employés dans le cadre d'un programme d'incitants à long terme et d'options d'achat sur actions		0,1	-	-	-	-	1,0	-	1,1
Flux de trésorerie d'investissement nets		**-35,5**	**-4.365,8**	**-6,1**	**-173,1**	**-149,5**	**2.565,5**	**4.538,9**	**2.374,4**

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

€m		2024							
		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		-	-	-	-	-	1,3	-	1,3
Augmentation de capital		-	0,4	-	-	-	-	-0,4	-
Acquisition d'actions propres	21	-	-	-	-	-	-30,1	-	-30,1
Cession d'actions propres	21	-	-	-	-	-	32,2	-	32,2
Acquisition nette d'actions propres (rachat auprès des participants MRP)		-	-152,3	-	-	-	-	152,3	-
Remboursements de dettes de loyers	23	-33,1	-206,0	-4,7	-14,5	-52,0	-3,2	220,5	-93,0
Entrée de trésorerie issue de prêts et emprunts	23	99,3	8.224,2	-	78,4	947,6	988,5	-8.302,6	2.035,4
Remboursement des prêts et emprunts	23	-82,7	-4.229,5	-	-124,4	-981,2	-0,1	4.353,9	-1.064,0
Intérêts sur financement intra-groupe		-	-	-18,8	-	-	18,8	-	-
Intérêts payés		-19,2	-407,0	-0,1	-24,9	-95,3	-1,2	431,9	-115,8
Dividendes reçus/(versés à) d'autres segments		-84,5	-	-	-	-	84,5	-	-
Dividendes versés par la Société	21	-	-	-	-	-0,6	-4.176,1	-	-4.176,7
Flux de trésorerie de financement nets		**-120,2**	**3.229,8**	**-23,6**	**-85,4**	**-181,5**	**-3.085,4**	**-3.144,4**	**-3.410,7**
Flux de trésorerie des activités poursuivies		**296,4**	**115,2**	**-7,6**	**-34,7**	**50,8**	**-504,1**	**-80,5**	**-164,5**
Flux de trésorerie des activités abandonnées		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
FLUX DE TRÉSORERIE TOTAUX DE LA PÉRIODE		**296,4**	**115,2**	**-7,6**	**-34,7**	**50,8**	**-504,1**	**-80,5**	**-164,5**

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

€m	2024							
	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	16,8	233,0	15,6	107,7	103,9	621,6	-340,7	757,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	**16,8**	**233,0**	**15,6**	**107,7**	**103,9**	**621,6**	**-340,7**	**757,9**
Flux de trésorerie totaux de la période	296,4	115,2	-7,6	-34,7	50,8	-504,1	-80,5	-164,5
Effet de la variation des taux de change	-	7,3	0,2	-0,3	-	-	-7,0	0,2
Variation de juste valeur de la trésorerie et équivalents de trésorerie	0,3	-	-	-	-	0,1	-	0,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	**313,5**	**355,5**	**8,2**	**72,7**	**154,7**	**117,6**	**-428,2**	**594,0**
Inclus dans la ligne "Trésorerie et équivalents de trésorerie"	*313,5*	*355,5*	*8,2*	*72,7*	*154,7*	*117,6*	*-428,2*	*594,0*
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	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	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	0,9	-1,1	-	-	-0,1	-	-356,4	-356,7
Charges financières nettes	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)	42,7	241,1	6,0	38,5	73,3	9,9	-279,6	131,9
Amortissements d'actifs incorporels	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	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	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	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'Ieteren 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	-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)	-27,6	-57,5	-	-2,4	-32,8	-	59,9	-60,4
Acquisition d'entités mises en équivalence	-1,6	-	-	-	-	-50,0	-	-51,6
Cession de filiales (nette de trésorerie cédée)	-	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	-	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	4,9	-1.447,5	-	-	-	761,0	1.447,5	765,9
Mouvement sur prêt d'actionnaire envers les entités mise en équivalence	-	-	-	-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'leteren 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	-	-	-	-		0,4	-	0,4
Augmentation de capital	-	5,5	-	-		-	-5,5	-
Acquisition d'actions propres	-	-	-	-	-	-81,6	-	-81,6
Cession d'actions propres	-	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	-26,8	-189,1	-5,4	-13,0	-47,6	-3,5	202,1	-83,3
Entrée de trésorerie issue de prêts et emprunts	61,4	802,0	-	141,9	12,7	-	-943,9	74,1
Remboursement des prêts et emprunts	-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	-	-	-	-	-	-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
Variation de juste valeur de la trésorerie et équivalents de trésorerie	-	-	-	-	-	-	-	-
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"	-	-	-	-	-	-	-	-

En 2024 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'Ieteren Automotive

En 2024 et 2023, 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 €29m en 2024 et environ €26m en 2023).

En 2024, les entrées de trésorerie provenant de la variation du besoin en fonds de roulement reflètent la forte baisse des niveaux de stock (-€232,5m par rapport à la période précédente).

En 2024, la ligne « Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles » se rapporte principalement à la vente de véhicules et de vélos à VDFin dans le cadre d'opérations de cession-bail.

En 2024 et 2023, la ligne « Acquisition de filiales (net de la trésorerie acquise) » représente principalement l'acquisition de filiales en Belgique (voir la note annexe 25).

En 2024 et 2023, la ligne « Dividendes reçus/(versés à) d'autres segments » comprend le dividende versé au segment Corporate & non alloué.

Belron

En 2024 et 2023, la ligne « Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel » se rapporte à la charge au titre de paiement fondé sur des actions en rapport avec les unités d'actions restreintes (« RSU ») attribuées par le Conseil d'Administration de Belron en décembre 2021 (€29,5m en 2024 ; €32,2m en 2023) et, en 2024, à la charge au titre de paiement fondé sur des actions en rapport avec les unités d'actions restreintes (« RSU ») attribuées par le Conseil d'Administration de Belron en décembre 2024 (€13,4m) (voir la note annexe 17).

En 2024, la ligne « Dividendes reçus/(payés par) des entités mises en équivalence » comprend le dividende versé aux actionnaires de Belron (-€4.189,1m, dont -€2.214,5m au segment Corporate et non alloué) suite à l'opération de refinancement qui a eu lieu en octobre 2024.

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

En 2024 et 2023, la ligne « Acquisition nette d'actions propres (rachat auprès des participants MRP) » représente les liquidités nettes issues de la vente et de l'achat d'actions propres aux participants MRP (voir la note annexe 17).

En 2024, les lignes « Entrée de trésorerie issue des prêts et emprunts » et « Remboursement des prêts et emprunts » comprennent principalement les produits de l'opération de refinancement qui a eu lieu en octobre 2024 et le règlement afférent des emprunts à terme existants. Se reporter à la section « État de la situation financière sectorielle - Segment opérationnel » pour plus d'informations sur le refinancement.

Moleskine

En 2024, la ligne « Pertes de valeur sur goodwill et autres actifs non courants » comprend les charges de dépréciation sans effet de trésorerie comptabilisées sur le goodwill (-€48,8m) et les marques à durée de vie indéterminée (-€114,6m) suite au test de dépréciation effectué par le Groupe sur l'UGT Moleskine (voir la note annexe 12).

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

En 2023, la ligne « Variation du besoin en fonds de roulement » comprenait, 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, dont €1,9m payés en 2024).

En 2024 et 2023, la ligne « Intérêts sur financement intra-groupe » comprend le remboursement au segment Corporate et non alloué des intérêts sur le prêt d'actionnaire.

TVH

En 2024 et 2023, la ligne « Autres éléments sans effet de trésorerie » comprend principalement des réductions de valeur sur les stocks et les créances.

En 2024 et 2023, 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) (-€13,3m en 2024 ; -€2,6m en 2023).

En 2024, la ligne « Acquisition de filiales (net de la trésorerie acquise) » représente principalement l'acquisition d'une entreprise en Turquie.

En 2024, la ligne « Dividendes reçus de / (payés par) des entités mises en équivalence » comprend le dividende payé aux actionnaires de TVH (€73m, dont €29,2m au segment Corporate et non alloué).

En 2024, la ligne « Entrée de trésorerie issue des prêts et emprunts » comprend le produit du nouveau crédit bullet à moyen terme de €100m.

En 2023, les lignes « Mouvement sur prêt d'actionnaire envers les entités mises en équivalence », « Entrée de trésorerie issue de prêts et emprunts » et « Remboursement de prêts et emprunts » comprenaient 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 2024 et 2023, 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 (-€15,9m en 2024 et -€26,6m en 2023) comptabilisée suite au plan d'intéressement du management mis en place en octobre 2022 (voir la note annexe 9).

En 2023, la sortie de trésorerie liée à la variation du besoin en fonds de roulement s'expliquait 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 2024, la ligne « Acquisition de filiales (net de la trésorerie acquise) » comprend les regroupements d'entreprises effectués en 2024 (voir la note annexe 25), le paiement des contreparties différées sur des acquisitions passées et le règlement d'options de vente accordées à des participations ne donnant pas le contrôle.

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

En 2024, le produit et le remboursement des prêts et emprunts sont liés au refinancement qui a eu lieu en janvier 2024 (voir la note annexe 23).

Corporate et non alloué

En 2024 et 2023, 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 la note annexe 9).

En 2024 et 2023, la ligne « Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles » se rapporte principalement aux projets immobiliers de D'Ieteren Immo.

En 2023, la ligne « Acquisition d'entités mises en équivalence » représentait 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 la note annexe 17).

En 2024 et 2023, la ligne « Cession de/(investissement en) actifs financiers » comprend les mouvements de trésorerie liés aux investissements dans un portefeuille de titres négociables (principalement des obligations d'entreprises en Europe). En 2024, elle comprend également le montant recouvré de €79,7m sur l'investissement du Groupe dans le fond Supply Chain Finance géré par Credit Suisse/UBS. Pour plus d'informations, se reporter à la section « Compte de résultat sectoriel - Segments opérationnels (exercice clôturé le 31 décembre) ».

En 2024 et 2023, la ligne « Dividendes reçus/(payés par) des entités mises en équivalence » porte sur la part du Groupe dans les dividendes (€2.214,5m reçus du segment Belron et €29,2m reçus du segment TVH en 2024 ; €761,0m reçus du segment Belron en 2023).

En 2023, la ligne « Mouvement sur prêt d'actionnaire envers les entités mises en équivalence » comprenait le remboursement du prêt d'actionnaire de TVH.

En 2024 et 2023, la ligne « Intérêts sur financement intra-groupe » comprend le remboursement des intérêts dus sur le prêt d'actionnaire à Moleskine.

La ligne « Dividendes reçus/(versés à) d'autres segments » comprend le dividende reçu du segment D'Ieteren Automotive (€84,5m en 2024 ; €86,9m en 2023).

La ligne « Dividendes versés par la Société » inclut la distribution aux actionnaires du dividende ordinaire (2024 : €3,75 par action ; 2023 : 3,00 € par action) ainsi que la distribution aux actionnaires du dividende extraordinaire (€3.974m) payé en décembre 2024 (€74,00 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	2024					2023				
	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]	5.423,4	1.783,2	872,9	75,2	8.154,7	5.369,2	1.713,9	823,4	77,1	7.983,6
Actifs non courants[2]	718,4	1.011,6	771,7	16,0	2.517,6	650,6	1.003,3	937,2	7,5	2.598,6

(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.

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 2023 et le 31 décembre 2024 est présentée dans le tableau ci-dessous :

€m	2024	2023
D'Ieteren Automotive		
Véhicules neufs	4.258,9	4.294,5
Véhicules d'occasion	407,3	449,2
Pièces de rechange et accessoires	356,6	319,2
Activités d'après-vente	83,8	74,8
Autres produits des activités ordinaires	162,5	158,8
Sous-total D'Ieteren Automotive	**5.269,1**	**5.296,5**
Moleskine		
Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA)	52,8	57,8
Amérique	53,1	53,5
Asie-Pacifique (APAC)	16,4	18,9
Sous-total Moleskine	**122,3**	**130,2**
PHE		
France	1.776,0	1.705,3
International	987,3	851,6
Sous-total PHE	**2.763,3**	**2.556,9**
Produits des activités ordinaires	**8.154,7**	**7.983,6**

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	2024					2023				
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe
Achats et variations de stocks	-4.356,8	-25,0	-1.589,0	-1,7	-5.972,5	-4.461,1	-27,7	-1.467,9	-3,6	-5.960,3
Amortissements d'actifs corporels et immeubles de placement	-50,2	-6,8	-83,6	-9,6	-150,2	-42,7	-6,0	-73,3	-9,9	-131,9
Amortissements d'actifs incorporels	-9,9	-2,8	-44,8	-	-57,5	-7,8	-3,2	-45,2	-	-56,2
Perte de valeur sur goodwill et autres actifs non-courants (voir note annexe 12)	-	-163,4	-	-	-163,4	-	-	-	-	-
Réductions de valeur sur stocks	3,1	0,3	-2,0	-	1,4	-9,7	0,7	-3,3	-	-12,3
Réductions de valeur sur créances	-2,2	-	-2,2	-	-4,4	-1,9	0,2	-2,9	0,1	-4,5
Frais de personnel (voir note annexe 10)	-295,2	-24,9	-525,9	-23,1	-869,1	-276,3	-19,5	-498,3	-22,1	-816,2
Plus-values sur immobilisations corporelles	1,7	-	-	-	1,7	1,7	-	-	-	1,7
Moins-values sur immobilisations corporelles	-0,5	-	-	-	-0,5	-1,0	-	-	-	-1,0
Revenus locatifs d'immeubles de placement	-	-	-	7,4	7,4	-	-	-	6,6	6,6
Divers[1]	-334,9	-47,4	-316,3	9,2	-689,4	-306,3	-47,8	-299,6	19,8	-633,9
Charges opérationnelles nettes	**-5.044,9**	**-270,0**	**-2.563,8**	**-17,8**	**-7.896,5**	**-5.105,1**	**-103,3**	**-2.390,5**	**-9,1**	**-7.608,0**

(1) 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.

En 2023 et 2024, 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 la note annexe 31 pour plus d'informations sur le droit d'utilisation des actifs).

En 2024, l'augmentation des charges opérationnelles est principalement due à la dépréciation de l'UGT Moleskine (voir la note annexe 4 Informations sectorielles pour plus d'informations).

Note annexe 7 : Charges financières nettes

Les charges financières nettes sont ventilées comme suit :

€m	2024					2023				
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe
Charges financières:										
Charges d'intérêts	-12,9	-0,3	-75,3	-4,1	-92,6	-14,3	-0,8	-81,3	-0,3	-96,7
Charge financière nette au titre des régimes de retraite	-0,3	-0,1	-0,9	-	-1,3	-0,2	-0,1	-0,9	-	-1,2
Autres charges financières	-6,8	-0,3	-10,7	-0,5	-18,3	-2,9	-0,7	-11,4	-0,5	-15,5
Sous-total des charges financières	-20,0	-0,7	-86,9	-4,6	-112,2	-17,4	-1,6	-93,6	-0,8	-113,4
Réévaluation des instruments financiers:										
Evalués à la juste valeur lors de la comptabilisation initiale	-	-	-12,3	-15,1	-27,4	-	-	-10,5	-19,6	-30,1
Produits financiers	6,1	1,3	3,0	39,9	50,3	1,5	0,5	4,3	17,8	24,1
Intérêts sur financement intra-groupe	-	-18,7	-	18,7	-	-	-20,1	-	20,1	-
Charges financières nettes	**-13,9**	**-18,1**	**-96,2**	**38,9**	**-89,3**	**-15,9**	**-21,2**	**-99,8**	**17,5**	**-119,4**

En 2023 et en 2024, 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 23 pour plus d'informations sur les dettes de location.

Au cours des deux périodes, 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 que les charges de dépréciation liées à l'investissement dans le fonds Supply Chain Finance géré par Credit Suisse/UBS dans le segment Corporate et non alloué, pour lequel €79,7m sur l'investissement en cours (€114,4m de valeur brute moins €34,7m de charges de dépréciation comptabilisées en 2023 et en 2024) ont été récupérés en août 2024 (voir l'annexe du communiqué de presse pour plus d'informations).

L'augmentation des produits financiers par rapport à 2023 s'explique en grande partie par le rendement supplémentaire généré sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie détenus dans le segment Corporate et non alloué.

Au cours des deux périodes, 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 : Résultat 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 (voir la note annexe 9). 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 52.997.547 (53.021.486 au cours de la période précédente) et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires, ajusté de l'impact des options dilutives, s'élève à 53.541.023 (53.422.347 au cours de la période précédente). La variation du nombre moyen d'actions ordinaires en circulation est le résultat des mouvements des actions propres.

Les options sur actions ordinaires de la Société font augmenter le nombre moyen pondéré d'actions de la Société ajusté de l'impact des options dilutives en 2023 et 2024, le prix d'exercice des options étant inférieur au cours de bourse moyen.

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

		2024	2023
Résultat de la période attribuable aux porteurs de capitaux propres		372,1	504,7
Ajustement relatif aux parts bénéficiaires		-4,3	-5,9
Numérateur pour l'EPS (en m€)	(a)	367,8	498,8
Résultat des activités poursuivies		376,8	510,3
Part des participations ne donnant pas le contrôle dans le résultat des activités poursuivies		-4,7	-5,6
Résultat des activités poursuivies attribuable aux porteurs de capitaux propres		372,1	504,7
Ajustement relatif aux parts bénéficiaires		-4,3	-5,9
Numérateur pour l'EPS des activités poursuivies (en m€)	(b)	367,8	498,8
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période	(c)	52.997.547	53.021.486
Ajustement relatif aux plans d'options sur actions		543.476	400.861
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pris en compte pour calculer l'EPS dilué	(d)	53.541.023	53.422.347
Résultat de la période attribuable aux porteurs de capitaux propres			
EPS de base (en €)	(a)/(c)	**6,94**	**9,41**
EPS dilué (en €)	(a)/(d)	**6,87**	**9,34**
Résultat des activités poursuivies attribuable aux porteurs de capitaux propres			
EPS de base des activités poursuivies (en €)	(b)/(c)	6,94	9,41
EPS dilué des activités poursuivies (en €)	(b)/(d)	6,87	9,34

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	
	2024	2023	(€)	De	Au
2024	31.681	-	164,00	1/01/2028	17/12/2034
2023	21.194	13.333	96,77	1/01/2027	7/09/2033
2023	267.846	168.500	116,66	1/01/2027	8/03/2033
2022	290.894	183.000	74,41	1/01/2026	9/03/2032
2021	273.411	172.000	43,01	1/01/2025	8/03/2031
2020	62.460	166.500	31,10	1/01/2024	7/06/2030
2019	3.179	3.000	20,91	1/01/2023	28/02/2029
2016	10.953	17.260	18,39	1/01/2020	13/03/2026
2015	5.157	25.796	18,62	1/01/2019	12/03/2025
Total	**966.775**	**749.389**			

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

	Nombre d'options (en unités)		Prix d'exercice moyen pondéré (en €)	
	2024	2023	2024	2023
Options en cours au début de l'exercice	749.389	766.348	64,05	64,55
Octroyées au cours de l'exercice	31.681	181.833	164,00	182,86
Exercées au cours de l'exercice	-165.196	-198.792	28,53	32,94
Autres mouvements de l'exercice	350.901	-	73,30	-
Options en cours à la clôture de l'exercice	**966.775**	**749.389**	**76,75**	**101,64**
dont: options exerçables à la clôture de l'exercice	81.749	46.056	28,21	29,32

Le cours moyen de l'action au cours de l'exercice s'est élevé à €195,99 (2023 : €164,83).

En décembre 2024, 139.511 options au total ont été offertes aux employés, dont 31.681 ont été acceptées avant la fin de la période (les options restantes pouvaient être acceptées jusqu'au 5 février 2025). Ces options ont un prix d'exercice de €164,00 et une période d'exercice commençant le 1er janvier 2028 et se terminant en décembre 2034.

La ligne « autres mouvements de l'exercice » en 2024 concerne le repricing des options existantes suite à la réorganisation de l'actionnariat familial et au versement d'un dividende extraordinaire, comme annoncé par le Groupe le 9 septembre 2024. Le repricing consiste à la fois en une augmentation du nombre d'options attribuées et en une diminution des prix d'exercice.

À l'exception des options supplémentaires attribuées à la suite de ce repricing, toutes les options en circulation sont couvertes par des actions propres au 31 décembre 2024. Le Groupe achètera donc progressivement des actions propres supplémentaires pour couvrir toutes les options en circulation.

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 2024	**7,1**
31 décembre 2023	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 €5,1m (couvrant les options octroyées de 2021 à 2024) 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 2023 et 2024 sont les suivantes :

	2024	2023
Nombre de travailleurs	21	20
Cours de l'action au comptant (en €)	164,0	169,7
Prix de levée des options (en €)	164,0	185,2
Période d'acquisition des droits (en années)	3,0	3,8
Moyenne pondérée de la juste valeur des options (en €)	29,1	26,7

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 2024 (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 2024, avec une durée de vie contractuelle résiduelle moyenne pondérée de 2,4 ans.

Jusqu'au 30 juin 2024, la juste valeur des options a été évaluée sur la base de la formule de Black & Scholes classique à forme fermée pour les options européennes. Au 31 décembre 2024, compte tenu de l'approche des périodes d'exercice pour la première tranche, la méthodologie d'évaluation a été adaptée pour mieux refléter le paiement attendu.

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 2024, une charge sans effet de trésorerie de -€29,0m (2023 : -€26,0m) 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 et 2023, le Groupe a octroyé des actions « ratchet » gratuites. 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 2023 et en mars 2024, des actions ordinaires et des actions préférentielles 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 2024, le Groupe a comptabilisé une charge liée aux paiements fondés sur des actions sans effet de trésorerie de -€15,9m (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 2024 par un tiers sur la base d'une approche binomiale.

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	2024					2023 (1)				
	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	-	-	*-3,1*	-	*-3,1*	-	-	*-2,9*	-	*-2,9*
Charges de pension au titre de régimes belges à contributions définies considérés comme régimes à prestations définies	*-3,6*	-	-	*-0,2*	*-3,8*	-3,7	-	-	*-0,3*	*-4,0*
Charges de pension au titre de régimes à prestations définies	-	*-0,3*	-	-	*-0,3*	-	*-0,6*	-	-	*-0,6*
Charge totale de pension (voir note annexe 10.2)	-3,6	-0,3	-3,1	-0,2	-7,2	-3,7	-0,6	-2,9	-0,3	-7,5
Salaires et sécurité sociale	-262,6	-24,6	-506,5	-17,4	-811,1	-246,6	-24,7	-465,5	-15,8	-752,6
Paiements fondés sur des actions et charges LTIP	-29,0	-	-16,3	-5,5	-50,8	-26,0	5,8	-29,9	-6,0	-56,1
Total des frais de personnel	**-295,2**	**-24,9**	**-525,9**	**-23,1**	**-869,1**	**-276,3**	**-19,5**	**-498,3**	**-22,1**	**-816,2**

(1) Après retraitement pour reclasser -€1,2m de la ligne « Charges de pension au titre de régimes belges à contributions définies considérés comme régimes à prestations définies » à la ligne « Salaires et sécurité sociale » dans le segment D'Ieteren Automotive, dans le cadre de l'amélioration continue du reporting des informations financières.

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	2024	2023
Actifs liés aux avantages à long terme du personnel	-	-
Engagements liés aux avantages à long terme du personnel	-45,5	-44,3
Déficit (-) / Surplus (+) net reconnu des régimes	**-45,5**	**-44,3**
dont: montant qui devrait être réglé dans les 12 mois	*-1,5*	*-1,0*
dont: montant qui devrait être réglé dans plus de 12 mois	*-44,0*	*-43,3*
Obligation liée aux incitants à long terme	-64,5	-35,3
Total passifs (-) / actifs (+) liés aux avantages du personnel	**-110,0**	**-79,6**

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 les 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. Les principaux régimes se retrouvent 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			
	2024		2023		2024		2023	
	Min.	Max.	Min.	Max.	Min.	Max.	Min.	Max.
Taux d'inflation	2,0%	2,0%	2,1%	2,2%	0,0%	2,0%	0,0%	2,5%
Taux d'actualisation	3,1%	3,3%	3,5%	3,6%	3,0%	4,0%	2,6%	3,2%
Taux de croissance des salaires	3,1%	3,1%	3,1%	3,1%	3,0%	4,0%	3,0%	4,0%
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 comme suit :

€m	2024			2023		
	Régimes financés	Régimes non financés	Total	Régimes financés	Régimes non financés	Total
Valeur actuelle des obligations au titre de prestations définies	-72,6	-38,8	-111,4	-71,8	-38,8	-110,6
Juste valeur des actifs des régimes	65,9	-	65,9	66,3	-	66,3
Déficit (-) / Surplus (+) net reconnu des régimes	**-6,7**	**-38,8**	**-45,5**	**-5,5**	**-38,8**	**-44,3**

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	2024			2023		
	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	-0,5	-	-0,5	0,4	-	0,4
Gains liés (+) / Pertes liées (-) à l'expérience sur les obligations des régimes	-1,0	2,0	1,0	0,2	-	0,2
Gains dus (+) / Pertes dues (-) aux changements d'hypothèses financières	-0,5	0,6	0,1	0,8	-0,6	0,2
Gains dus (+) / Pertes dues (-) aux changements d'hypothèses démographiques	-	-	-	1,2	-	1,2
Gains actuariels (+) / Pertes actuarielles (-)	**-2,0**	**2,6**	**0,6**	**2,6**	**-0,6**	**2,0**

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

€m	2024			2023		
	Cotés sur sur un marché actif	Autres	Total	Cotés sur sur un marché actif	Autres	Total
Actifs des régimes	-	65,9	65,9	-	66,3	66,3
Juste valeur des actifs des régimes	**-**	**65,9**	**65,9**	**-**	**66,3**	**66,3**

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	2024	2023
	Total	Total
Actifs des régimes au 1er janvier	**66,3**	**64,2**
Cotisations payées par le Groupe	4,9	4,8
Produit d'intérêt sur les actifs des régimes	2,4	2,1
Cotisations payées par les employés	1,2	1,2
Prestations payées aux bénéficiaires	-8,4	-6,4
Rendement effectif diminué des produits d'intérêt sur les actifs des régimes	-0,5	0,4
Actifs des régimes au 31 décembre	**65,9**	**66,3**

Le rendement effectif des actifs des régimes est le suivant :

€m	2024	2023
Produit d'intérêt sur les actifs des régimes	2,4	2,1
Rendement effectif diminué des produits d'intérêt sur les actifs des régimes	-0,5	0,4
Rendement effectif net des actifs des régimes	**1,9**	**2,5**

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

€m	2024			2023 (1)		
	Régimes financés	Régimes non financés	Total	Régimes financés	Régimes non financés	Total
Obligations au titre des prestations définies au 1er janvier	**-71,8**	**-38,8**	**-110,6**	**-72,9**	**-36,2**	**-109,1**
Coût des services rendus	-4,0	-3,2	-7,2	-4,1	-3,4	-7,5
Charge d'intérêt sur les engagements en matière de retraite	-2,5	-1,2	-3,7	-2,2	-1,1	-3,3
Prestations payées aux bénéficiaires	8,4	1,8	10,2	6,4	2,3	8,7
Cotisations payées par les employés	-1,2	-	-1,2	-1,2	-	-1,2
Gains liés (+) / Pertes liées (-) à l'expérience sur les obligations des régimes	-1,0	2,0	1,0	0,2	-	0,2
Gains dus (+) / Pertes dues (-) aux changements d'hypothèses financières	-0,5	0,6	0,1	0,8	-0,6	0,2
Gains dus (+) / Pertes dues (-) aux changements d'hypothèses démographiques	-	-	-	1,2	-	1,2
Modifications du groupe	-	-	-	-	0,2	0,2
Obligations au titre des prestations définies au 31 décembre	**-72,6**	**-38,8**	**-111,4**	**-71,8**	**-38,8**	**-110,6**

(1) Après retraitement pour reclasser -€1,2m de la ligne « Charges de pension au titre de régimes belges à contributions définies considérés comme régimes à prestations définies » à la ligne « Salaires et sécurité sociale » dans le cadre de l'amélioration continue du reporting des informations financières.

Les montants comptabilisés en compte de résultat sont les suivants :

€m	2024			2023		
	Régimes financés	Régimes non financés	Total	Régimes financés	Régimes non financés	Total
Coût des services rendus	-4,0	-3,2	-7,2	-4,1	-3,4	-7,5
Charge opérationnelle courante au titre des régimes de retraite	**-4,0**	**-3,2**	**-7,2**	**-4,1**	**-3,4**	**-7,5**
Charge d'intérêt sur les engagements en matière de retraite	-2,5	-1,2	-3,7	-2,2	-1,1	-3,3
Produit d'intérêt sur les actifs des régimes	2,4	-	2,4	2,1	-	2,1
Charge financière nette au titre des régimes de retraite	**-0,1**	**-1,2**	**-1,3**	**-0,1**	**-1,1**	**-1,2**
Charge de l'exercice comptabilisée en compte de résultats	**-4,1**	**-4,4**	**-8,5**	**-4,2**	**-4,5**	**-8,7**

La meilleure estimation des cotisations normales qui devraient être versées aux régimes au cours de l'année 2025 s'élève à environ €9m.

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 (€45,5m au 31 décembre 2024 ; €44,3m au 31 décembre 2023) comptabilisé dans l'état consolidé de la situation financière n'inclut pas l'excédent net de Belron (€90,9m au 31 décembre 2024) et le déficit net de TVH (€23,7m au 31 décembre 2024) 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 2024 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 2024	(Augmentation) / Diminution des engagements liés aux régimes de retraite à prestations définies au 31 décembre 2023
Taux d'actualisation		
Augmentation de 25 points de base	4,4	4,1
Diminution de 25 points de base	-4,7	-4,4
Taux d'inflation		
Augmentation de 25 points de base	-3,0	-3,0
Diminution de 25 points de base	2,9	2,8

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, de 3,25% sur les cotisations patronales payées jusqu'au 31 décembre 2015 et de 1,75% sur les cotisations patronales payées à partir du 1er janvier 2016). Le taux minimum pourrait augmenter à partir de 2025 en raison de la hausse des taux d'intérêt observée 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 €69,0m (2023 : €67,5m). 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 €62,8m (2023 : €62,4m) 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 €6,2m (2023 : €5,1m), 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	2024	2023
Impôts sur le résultat exigibles de l'exercice	-121,0	-107,3
Impôts sur le résultat exigibles relatifs aux exercices précédents	-0,9	-4,2
Variation des impôts différés	28,3	8,9
Impôts sur le résultat	**-93,6**	**-102,6**

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

€m	2024	2023
Résultat avant impôts	**470,4**	**612,9**
Moins : quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence, net d'impôt	-301,5	-356,7
Résultat avant impôts moins quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence	**168,9**	**256,2**
Impôts calculés sur base du taux d'imposition des sociétés applicable en Belgique de 25,00%	-42,2	-64,1
Différentiel de taux	-0,9	-2,9
Incidence fiscale des revenus non imposables et des charges non déductibles	-40,2	-28,1
Incidence fiscale des ajustements d'impôt courants et différés liés à des exercices antérieurs	-1,4	7,5
Pertes fiscales de l'exercice pour lesquelles aucun actif d'impôt différé n'est comptabilisé	-6,1	-6,6
Comptabilisation d'actifs d'impôts différés non comptabilisés précédemment	0,2	-
Décomptabilisation d'actifs d'impôts différés précédemment comptabilisés	-6,7	-
Effet de la modification du taux d'imposition sur les impôts différés	-	-
Autres	3,7	-8,4
Charge d'impôts relative au résultat avant impôts	**-93,6**	**-102,6**

Le taux d'imposition effectif consolidé du Groupe pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2024 est de 19,9% (16,7% pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2023). Si l'on exclut la part du Groupe dans le résultat net des entités mises en équivalence, le taux d'imposition effectif du Groupe est de 55,4% (40,0% pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2023). 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 de la dépréciation du goodwill de l'UGT Moleskine, qui n'a pas d'impact fiscal et qui est reprise dans la ligne « Incidence fiscale des revenus non imposables et des charges non déductibles ».

Les autres éléments expliquant l'écart entre le taux d'imposition effectif et le taux nominal de 25% sont les suivants :

- 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 des investissements du Groupe dans le fonds Supply Chain Finance géré par Credit Suisse qui n'est pas déductible 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.

Comme pour la période comparative, 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 2024			31 décembre 2023		
	Actif	Passif	Net	Actif	Passif	Net
Goodwill & immobilisations incorporelles	5,4	-284,1	-278,7	8,1	-319,3	-311,2
Immobilisations corporelles (à l'exclusion des actifs liés aux droits d'utilisation)	1,8	-22,4	-20,6	2,0	-21,7	-19,7
Actifs au titre du droit d'utilisation	2,8	-80,5	-77,7	-	-69,1	-69,1
Instruments financiers dérivés	4,4	-	4,4	-0,3	-	-0,3
Avantages du personnel	8,0	-	8,0	7,6	-	7,6
Stocks	10,0	-	10,0	10,7	-	10,7
Provisions	5,8	-	5,8	5,5	-	5,5
Prêts et emprunts (hors passifs locatifs)	-	-2,6	-2,6	-	-	-
Dettes de location	80,6	-	80,6	71,8	-	71,8
Autres actifs et passifs	16,5	0,6	17,1	13,8	-0,9	12,9
Actifs/(passifs) d'impôt différé résultant de différences temporaires	**135,3**	**-389,0**	**-253,7**	**119,2**	**-411,0**	**-291,8**
Pertes fiscales reportées	51,0	-	51,0	72,1	-	72,1
Actifs/(passifs) d'impôt différé	**186,3**	**-389,0**	**-202,7**	**191,3**	**-411,0**	**-219,7**
Compensation de l'impôt	-139,6	139,6	0,0	-135,3	135,3	-
Actifs/(passifs) d'impôt différé nets	**46,7**	**-249,4**	**-202,7**	**56,0**	**-275,7**	**-219,7**

La diminution du passif d'impôt différé sur la ligne « Goodwill & immobilisations incorporelles » par rapport à la période précédente est principalement liée à l'impact fiscal de la perte de valeur sur des marques comptabilisée suite au test de dépréciation effectué par le Groupe sur l'UGT Moleskine (voir la note annexe 12 pour plus d'informations).

Le montant net d'impôts différés comprend des actifs nets d'impôts différés de €28,5m (2023 : €24,4m) 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 €147,5m (2023 : €133,9m) 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	2024	2023
Passifs d'impôt différé nets (montants négatifs)		
Au 1er janvier	**-275,7**	**-272,3**
Comptabilisé en résultat	37,2	4,1
Comptabilisé dans les autres éléments du résultat global	-	-
Comptabilisé directement dans les capitaux propres	0,1	-
Comptabilisation découlant d'un regroupement d'entreprises	-3,8	-8,3
Ecarts de conversion	-	-
Autres variations	-7,2	0,8
Au 31 décembre	**-249,4**	**-275,7**

Actifs d'impôt différé nets (montants positifs)	2024	2023
Au 1er janvier	**56,0**	**58,8**
Comptabilisé en résultat	-8,9	4,8
Comptabilisé dans les autres éléments du résultat global	3,2	0,4
Comptabilisé directement dans les capitaux propres	-	-0,7
Comptabilisation découlant d'un regroupement d'entreprises	-	0,1
Ecarts de conversion	0,1	0,2
Autres variations	-3,7	-7,6
Au 31 décembre	**46,7**	**56,0**

Note annexe 12 : Goodwill

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

€m	
Valeur brute au 1er janvier 2024	**710,5**
Pertes de valeur cumulées au 1er janvier	-124,7
Valeur comptable au 1er janvier 2024	**585,8**
Pertes de valeur	-48,8
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises	17,9
Valeur comptable au 31 décembre 2024	**554,9**
dont: valeur brute	*728,4*
dont: pertes de valeur cumulées	*-173,5*

La ligne « Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises » comprend €24,7m de goodwill comptabilisé suite au regroupement d'entreprises effectué par le Groupe en 2024 (voir la note annexe 25) et -€6,8m liés à la finalisation de la comptabilité d'acquisition du regroupement d'entreprises de la période précédente dans le 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	2024	2023
D'leteren Automotive	80,1	62,8
Moleskine	-	48,8
PHE	471,7	471,1
Corp. & non-alloué	3,1	3,1
Groupe	**554,9**	**585,8**

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.

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'Ieteren Automotive

Dans le segment D'Ieteren Automotive, le goodwill supplémentaire comptabilisé en 2024 (€17,3m) reflète les acquisitions réalisées en 2024, comme précisé dans la note annexe 25. Conformément à la norme IAS 36, le segment D'Ieteren Automotive a réparti le goodwill entre ses UGT, à savoir « D'Ieteren Automotive » (activités d'importation/support), « Retail » (activités de vente au détail d'automobiles), « Wondergroup » (activités de voitures d'occasion et de carrosserie), « Lab Box » (services de mobilité), « Lucien » (vente au détail et services de vélos) et « EDI/Go-Solar » (fournisseur de bornes de recharge pour véhicules électriques et fournisseur de panneaux solaires).

La direction de D'Ieteren 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'Ieteren Automotive a calculé la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés, en se basant sur le plan stratégique de D'Ieteren Automotive (à partir des chiffres du budget 2025 jusqu'en 2030) préparé par la direction, puis revu et approuvé par le Conseil d'Administration. Les taux après impôts utilisés pour actualiser les flux de trésorerie futurs ont été calculés individuellement pour chaque UGT, allant de 8,1% à 13,9%, et sont basés sur le coût moyen pondéré du capital du segment D'Ieteren Automotive.

Moleskine

Au premier semestre 2024, le Conseil d'Administration de la Société a revu la valeur comptable de son investissement dans Moleskine à la suite de résultats inférieurs au budget pour la période de six mois se terminant le 30 juin 2024. Pour déterminer la valeur d'utilité, la Société a calculé la valeur actuelle des flux de trésorerie estimés à venir, en appliquant un principe de prudence, sur la base des dernières projections financières à cinq ans de Moleskine (pour la période 2024 à 2028), avec une extrapolation au-delà de cette période (taux de croissance à l'infini de 1,5%). Le taux d'actualisation utilisé de 9,5% (10,1% en 2023) se basait sur le coût moyen pondéré du capital du segment Moleskine (en tenant compte d'un ajustement approprié en fonction de l'impact des risques associés à l'activité et au pays sous-jacent - « prime de risque-pays »). Une charge de dépréciation après impôts de -€131,4m a été comptabilisée et affectée aux lignes suivantes de l'état de la situation financière : - €48,8m sur le goodwill (désormais entièrement déprécié), -€114,6m sur les marques à durée d'utilité indéterminée et €32,0m sur les passifs d'impôts différés sur les marques à durée d'utilité indéterminée.

Au 31 décembre 2024, conformément à la norme IAS 36, le Conseil d'Administration de la Société a revu la valeur comptable de son investissement dans Moleskine et a constaté avec satisfaction que la valeur comptable de l'UGT Moleskine n'excédait pas sa valeur d'utilité. Les analyses de sensibilité préparées par la direction ont 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 de charge de dépréciation supplémentaire.

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.

PHE

À la fin de l'année 2024, 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 7,3% et un taux de croissance à l'infini de 2,0%. La variation individuelle requise pour que la valeur comptable atteigne la valeur d'utilité est de 6,0% pour le taux d'actualisation ou de -9,1% 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 définies, sauf indication contraire.

€m	Marques (à durée d'utilité finie ou indéterminée)	Autres	Total
Valeur brute au 1er janvier 2024	649,6	729,5	1.379,1
Amortissements cumulés et pertes de valeur au 1er janvier 2024	-	-136,6	-136,6
Valeur comptable au 1er janvier 2024	**649,6**	**592,9**	**1.242,5**
Entrées:			
Eléments acquis séparément	-	21,6	21,6
Cessions	-	-0,1	-0,1
Amortissements d'actifs incorporels	-	-57,5	-57,5
Pertes de valeur	-114,6	-	-114,6
Transferts de (vers) d'autres catégories	-	-0,8	-0,8
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises	-	13,4	13,4
Valeur comptable au 31 décembre 2024	**535,0**	**569,5**	**1.104,5**
dont: valeur brute	*649,6*	*763,6*	*1.413,2*
dont: amortissements et pertes de valeur cumulés	*-114,6*	*-194,1*	*-308,7*
Valeur brute au 1er janvier 2023	649,6	670,6	1.320,2
Amortissements cumulés et pertes de valeur au 1er janvier 2023	-	-80,4	-80,4
Valeur comptable au 1er janvier 2023	**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	-	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*

La marque Moleskine 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.

En 2024, la ligne « Pertes de valeur » est liée à la charge de dépréciation comptabilisée sur la marque Moleskine (-€114,6m) suite au test de dépréciation réalisé par le Groupe sur l'UGT Moleskine (voir la note annexe 12). La marque Moleskine est évaluée à €289m au 31 décembre 2024, contre €403m au 31 décembre 2023.

En 2023, la ligne « Transferts de (vers) d'autres catégories » concernait 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.

La ligne « Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises » comprend la valeur comptable nette des immobilisations incorporelles acquises par PHE en 2024 et par PHE et D'leteren Automotive en 2023 suite aux acquisitions réalisées au cours des périodes respectives (voir la note annexe 25). En 2024, cette ligne comprend également les contrats

clients comptabilisés suite à la finalisation de la comptabilité d'acquisition du regroupement d'entreprises de PHE de la période précédente (voir la note annexe 25).

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 2024	893,2	566,0	36,8	1.496,0
Amortissements et pertes de valeur cumulés au 1er janvier 2024	-430,8	-374,9	-	-805,7
Valeur comptable au 1er janvier 2024	**462,4**	**191,1**	**36,8**	**690,3**
Entrées	99,1	114,6	55,8	269,5
Cessions	-3,9	-28,0	-2,7	-34,6
Amortissements d'actifs corporels (y inclus les droits d'utilisation)	-75,0	-73,9	-	-148,9
Transferts de (vers) d'autres catégories	10,1	16,1	-25,9	0,3
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises	9,2	4,3	-	13,5
Écarts de conversion	0,3	0,1	-	0,4
Autres variations	-0,1	-0,1	-0,7	-0,9
Valeur comptable au 31 décembre 2024	**502,1**	**224,2**	**63,3**	**789,6**
dont: valeur brute	*1.008,8*	*627,3*	*63,3*	*1.699,4*
dont : amortissements et pertes de valeur cumulés	*-506,7*	*-403,1*	-	*-909,8*
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	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*

Au 31 décembre 2023 et au 31 décembre 2024, 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 31 pour plus d'informations sur les droits d'utilisation des actifs) :

€m	Total
31 décembre 2024	**378,0**
31 décembre 2023	324,3

Note annexe 15 : Immeubles de placement

€m	2024	2023
Valeur brute au 1er janvier	79,5	79,9
Amortissements cumulés au 1er janvier	-39,4	-38,1
Valeur comptable au 1er janvier	**40,1**	**41,8**
Cessions	-	-0,1
Amortissements d'actifs corporels	-1,3	-1,4
Transferts de (vers) d'autres catégories	0,1	-0,2
Valeur comptable au 31 décembre	**38,9**	**40,1**
dont: valeur brute	79,5	79,5
dont: amortissements cumulés	-40,6	-39,4
Juste valeur	68,8	66.7

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 décembre 2024.

Tous les immeubles de placement sont situés en Belgique et sont détenus par le segment « Corporate et non alloué ».

Voir également la note annexe 31 pour d'autres informations sur les immeubles de placement.

Note annexe 16 : Stocks

€m	2024	2023
D'Ieteren Automotive		
Véhicules	581,8	818,2
Pièces de rechange et accessoires	49,4	45,1
Autres	8,6	8,9
Sous-total	**639,8**	**872,2**
Moleskine	**27,2**	**26,9**
PHE	**575,8**	**535,2**
GROUPE	**1.242,8**	**1.434,3**

Les réductions de valeur cumulées sur les stocks s'élèvent à €67,6m (2023 : €66,6m). Le montant des réductions de valeur sur stocks comptabilisées au cours de la période dans le coût des ventes (voir la note annexe 6) est un produit de €1,4m (2023 : une charge de -€12,3m).

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 2023 et 2024, les entités comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence sont VDFin, Skipr, Lizy et MyMove dans le segment D'Ieteren Automotive, Belron Group 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	2024					2023				
	D'Ieteren Autom.	Belron	TVH	PHE	Groupe	D'Ieteren Autom.	Belron	TVH	PHE	Groupe
Participations dans les filiales communes	100,1	-	1.244,1	13,4	1.357,6	124,8	-	1.226,4	7,5	1.358,7
	-	-2.346,2	-	-	-2.346,2	-	-308,6	-	-	-308,6
Participations dans les entités mises en équivalence	**100,1**	**-2.346,2**	**1.244,1**	**13,4**	**-988,6**	**124,8**	**-308,6**	**1.226,4**	**7,5**	**1.050,1**
Part dans le profit (la perte) des filiales communes	-22,4	279,4	44,4	0,1	301,5	-0,9	338,4	19,1	0,1	356,7
Part dans le résultat après impôts des entités mises en équivalence	**-22,4**	**279,4**	**44,4**	**0,1**	**301,5**	**-0,9**	**338,4**	**19,1**	**0,1**	**356,7**

Belron

En 2023 et 2024, Belron Group SCA (« BGSCA »), 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 2024. Le Groupe exerce un contrôle conjoint sur BGSCA, car certaines questions réservées sont partagées avec Clayton, Dubilier & Rice (« CD&R »).

En mai 2023, D'Ieteren Group et d'autres actionnaires ont acheté des actions supplémentaires de Belron auprès de l'Employee Benefit Trust.

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 correspondait 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 2024, la part du Groupe dans le résultat net de Belron est de 50,30%, ce qui correspond au pourcentage de participation du Groupe dans les actions ordinaires au 31 décembre 2024.

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 BGSCA (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 BGSCA en 2023 (50,20%) et 2024 (50,30%) 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 (sans ajustement des ajustements consolidés) est repris dans la note annexe 4 « Information sectorielle ».

À la fin de l'année 2024, 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 2025 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.

Dans l'état consolidé du résultat global, les lignes « Quote-part des entités mises en équivalence dans les autres éléments du résultat global » comprennent €3,2m de réajustements relatifs aux actifs et passifs des régimes de pensions à prestations définies, -€5,5m de mouvements de la réserve de couverture des flux de trésorerie (des swaps de taux d'intérêt et des swaps combinés de taux d'intérêt de devises utilisés pour couvrir partiellement la dette) et -€120,9m 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 2023 et le 31 décembre 2024. La part du Groupe dans le résultat net est calculée en se basant sur le pourcentage de participation du Groupe dans les actions ordinaires (50,30%) en 2024 et le pourcentage de participation moyen pondéré du Groupe dans les actions ordinaires (50,20%) en 2023.

€m - Belron	2024	2023
Produits des activités ordinaires (100 %)	6.459,0	6.047,7
Résultat avant impôt (100%)	764,3	845,6
Résultat de la période (100%)	555,5	674,0
Autres éléments du résultat global (100%)	-244,7	-16,1
Résultat global total de la période (100%)	310,8	657,9
Part du Groupe dans le résultat global total de la période	**156,3**	**330,3**
Part du Groupe dans le profit (la perte)	*279,4*	*338,4*
Part du Groupe dans les autres éléments du résultat global	*-123,1*	*-8,1*

La réconciliation de la part du Groupe dans les actifs nets de BGSCA du 31 décembre 2023 au 31 décembre 2024 est présentée ci-après. En 2023 et 2024, Belron a distribué au Groupe des dividendes dépassant la valeur comptable de l'investissement du Groupe dans Belron. Par conséquent, ces distributions de dividendes excédentaires ont conduit à une valeur comptable négative dans le solde de l'entité mise en équivalence du Groupe. Ce solde a été reclassé des actifs sous les capitaux propres dans la ligne « Participations mises en équivalence », en tenant compte de la position du Groupe qui considère qu'il n'a pas d'obligation actuelle de financer la participation.

€m - Belron	
Part du Groupe dans l'actif net au 31 décembre 2023	**-308,6**
Part du Groupe dans le résultat global total de la période	156,3
Part du Groupe dans les dividendes	-2.214,5
Autres mouvements, part du Groupe	20,6
Part du Groupe dans l'actif net au 31 décembre 2024	**-2.346,2**

Au cours de la période, BGSCA a acheté des actions propres à d'anciens participants au MRP pour un montant de €82,9m (2023 : €97,6m). 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 BGSCA au 31 décembre 2024 (ces actions seront rachetées à l'avenir par les actuels et nouveaux participants au MRP). Il n'y a pas eu de cession d'actions propres donnant lieu à un gain de cession au cours de la période, et donc pas d'impact sur la valeur comptable de l'entité mise en équivalence.

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, BGSCA 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 BGSCA. 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. En outre, un nouveau plan a été mis en place en décembre 2024, dans le cadre duquel des RSU et des primes en espèces sont attribuées aux nouveaux participants. Les RSU attribuées portent sur des actions sans droit de vote et sont conditionnées à une période d'acquisition de deux ans et au fait que les participants restent employés chez BGSCA. La composante en espèces de ce plan consiste en une prime en espèces payable en deux tranches égales en décembre 2025 et décembre 2026.

Les composantes réglées en instruments de capitaux propres de ces plans sont des accords de paiement fondé sur des actions. Par conséquent, elles sont classées et comptabilisées comme des transactions dont le paiement est fondé sur des actions réglées en instruments de capitaux propres dans les états financiers de BGSCA, 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 BGSCA (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 BGSCA. Au cours de la période, l'augmentation de la valeur de l'entité mise en équivalence relative à ces plans de paiement fondé sur des actions s'élève à €20,3m (2023 : €13,3m). Ces primes accordées n'auront 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 2024.

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.

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.

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 2024 est de €44,4m, soit une augmentation de €25,3m par rapport à l'exercice clôturé le 31 décembre 2023. Cette variation s'explique principalement par la cyberattaque qui a eu lieu

en mars 2023 et qui a entraîné une interruption des activités au cours du premier semestre 2023.

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 2023 et le 31 décembre 2024.

€m - TVH	2024	2023
Produits des activités ordinaires (100 %)	1.675,8	1.607,0
Résultat avant impôt (100%)	138,9	76,6
Résultat de la période (100%)	111,0	47,5
Autres éléments du résultat global (100%)	6,3	-11,3
Résultat global total de la période (100%)	117,3	36,2
Part du Groupe dans le résultat net et le résultat global (40%)	**46,9**	**14,5**
Part du Groupe dans le profit (la perte)	*44,4*	*19,1*
Part du Groupe dans les autres éléments du résultat global	*2,5*	*-4,6*

Dans l'état consolidé du résultat global, les lignes « Quote-part des entités mises en équivalence dans les autres éléments du résultat global » comprennent, entre autres, €0,3m de réajustements relatifs aux actifs et passifs des régimes de pensions à prestations définies et €0,6m liés aux écarts de conversion.

La réconciliation de la part du Groupe dans les actifs nets de TVH du 31 décembre 2023 au 31 décembre 2024 est présentée ci-après :

€m - TVH	
Part du Groupe dans l'actif net au 31 décembre 2023	**1.226,4**
Part du Groupe dans le résultat net et le résultat global (40%)	46,9
Part du Groupe dans les dividendes et le produit de la réduction du capital	-29,2
Part du Groupe dans l'actif net au 31 décembre 2024	**1.244,1**

À la fin de l'année 2024, 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'Ieteren Automotive

L'entité mise en équivalence la plus importante du segment D'Ieteren Automotive est la coentreprise Volkswagen D'Ieteren 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)	2024	2023
Actifs non-courants	2.104,9	1.995,2
Actifs courants (hors trésorerie et équivalents de trésorerie)	1.416,4	1.367,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	92,6	163,9
Passifs non-courants (hors passifs financiers)	-5,4	-5,5
Passifs financiers non-courants	-1.521,8	-1.618,4
Passifs courants (hors passifs financiers)	-207,8	-192,6
Passifs financiers courants	-1.703,0	-1.502,0
Actif net	175,9	208,4
Part du Groupe dans l'actif net (49,99%) et valeur comptable de la participation dans la filiale commune	**87,9**	**104,2**

€m - VDFin (100% - sauf indication contraire)	2024	2023
Produits des activités ordinaires	662,5	529,0
Amortissements sur actifs corporels et incorporels	-163,7	-150,9
Charges financières nettes	1,6	8,8
Résultat avant impôts	-28,3	12,0
Impôt sur le résultat	-	-3,0
Résultat de la période	-28,2	9,0
Autres éléments du résultat global	-	0,1
Résultat global total de la période	-28,2	9,1
Part du Groupe dans le résultat global total de la période (49,99%)	**-14,1**	**4,6**

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.

Note annexe 18 : Instruments financiers - Juste valeur et gestion du risque

Instruments financiers - évaluation

Les actifs financiers détenus par le Groupe au 31 décembre 2024 se limitent aux clients et autres débiteurs (voir la note annexe 20), à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie (voir la note annexe 19), (au 31 décembre 2023 uniquement) aux investissements financiers (dans le segment Corporate et non alloué - voir la note annexe 4) et aux instruments financiers dérivés. 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 (sauf pour les fonds du marché monétaire qui sont évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat). 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 instruments financiers dérivés sont évalués à la juste valeur.

Les passifs financiers détenus par le Groupe au 31 décembre 2024 sont constitués de prêts et d'emprunts (voir la note annexe 23), de fournisseurs et autres créditeurs (voir la note annexe 24), 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 la note annexe 32), évaluées à la juste valeur par le biais des capitaux propres, de contreparties éventuelles sur les acquisitions (voir la note annexe 25) évaluées à la juste valeur par le biais du compte de résultat et d'instruments financiers dérivés évalués à la juste valeur.

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 2023 et 2024, 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 fonds du marché monétaire inclus dans la ligne « Trésorerie et équivalents de trésorerie », classés au niveau 1, 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. Les instruments financiers dérivés sont classés dans la catégorie de niveau 2.

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 2024								
Prêts et emprunts								
Emprunts obligataires publics	1,2	-	-	-	-	-	1,2	-
Dettes de location	103,3	1,3	195,9	15,7	93,6	23,4	392,8	40,4
Autres emprunts	185,3	59,2	1.103,6	333,7	960,0	70,5	2.248,9	463,4
Total	289,8	60,5	1.299,5	349,4	1.053,6	93,9	2.642,9	503,8
Fournisseurs et autres créditeurs	1.326,7	-	-	-	-	-	1.326,7	-
Total	**1.616,5**	**60,5**	**1.299,5**	**349,4**	**1.053,6**	**93,9**	**3.969,6**	**503,8**
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**

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. Au 31 décembre 2024, les instruments financiers dérivés comptabilisés dans l'état de la situation financière portent sur la couverture du risque de taux d'intérêt (€2,3m d'actifs et €2,3m de passifs pour le segment « Corporate et non alloué », et €14,2m de passifs pour PHE).

Les profils de taux d'intérêt et de change des prêts et emprunts sont présentés dans la note annexe 23.

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 2024	**-3,2**	**3,2**
31 décembre 2023	-3,3	3,3

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.

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	2024					2023				
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe
Valeurs disponibles	81,2	8,2	154,7	26,1	270,2	7,8	15,6	103,9	160,5	287,8
Dépôts à court terme	-	-	-	21,9	21,9	9,0	-	-	461,1	470,1
SICAV monétaires	232,3	-	-	69,6	301,9	-	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**313,5**	**8,2**	**154,7**	**117,6**	**594,0**	**16,8**	**15,6**	**103,9**	**621,6**	**757,9**

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. Au 31 décembre 2024, la ligne « actifs du marché monétaire » comprend des investissements dans des fonds monétaires à faible risque et très liquides, conformément à la politique de trésorerie du Groupe. Ces fonds monétaires sont évalués à leur juste valeur et classés au niveau 1 de la hiérarchie de la juste valeur (voir la note annexe 18).

Note annexe 20 : Clients et autres débiteurs

€m	2024					2023				
	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe
Créances non-courantes	**3,3**	**1,6**	**20,1**	**4,7**	**29,7**	**6,1**	**1,2**	**26,9**	**5,7**	**39,9**
Clients	372,4	29,7	326,3	1,6	730,0	331,9	30,7	333,1	0,7	696,4
Créances sur entités mises en équivalence	8,0	-	-	-	8,0	12,7	-	-	-	12,7
Autres créances courantes	18,5	2,5	73,1	3,3	97,4	12,3	2,4	160,2	5,2	180,1
Clients et autres débiteurs	**398,9**	**32,2**	**399,4**	**4,9**	**835,4**	**356,9**	**33,1**	**493,3**	**5,9**	**889,2**

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 8,9% (2023 : 6,1%) et aucun client ne dépasse 2% (2023 : 3%). 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 2024, les provisions pour créances douteuses s'élèvent à €33,6m (2023 : €34,3m).

La balance âgée des clients et autres débiteurs en souffrance, mais non dépréciés se présente comme suit :

€m	2024	2023
Créances échues depuis moins de 3 mois	100,8	53,9
Créances échues depuis plus de 3 mois	22,9	34,7
Total	**123,7**	**88,6**

En 2023 et 2024, les montants présentés dans la balance âgée comprennent uniquement, dans le segment D'Ieteren Automotive, les créances commerciales de D'Ieteren Automotive SA.

En 2024, la charge découlant des créances douteuses s'élève à -€4,4m (2023 : -€4,5m). Voir note annexe 6.

Note annexe 21 : 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 2023	**54.367.928**	**160,0**
Variation	-658.929	-
Au 31 décembre 2023	**53.708.999**	**160,0**
Variation	-	-
Au 31 décembre 2024	**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 2024		31 décembre 2023	
	Nombre	Valeur	Nombre	Valeur
Actions propres détenues par la Société	645.681	86,4	777.223	88,5
Actions propres détenues par les filiales	-	-	-	-
Actions propres détenues	**645.681**	**86,4**	**777.223**	**88,5**

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 la note annexe 9).

Au cours de l'année 2024, un total de 157.121 actions propres ont été acquises par la Société et 288.663 actions propres ont été vendues, pour un montant net de €2,1m (dont -€30,1m d'acquisitions et €32,2m de cessions).

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 dernière déclaration de transparence datée du 17 décembre 2024.	Parts sociales		Parts bénéficiaires		Total des droits de vote	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Nayarit Participations s.a., Brussels	26.586.333	49,50%	5.000.000	100,00%	31.586.333	53,80%
M. Nicolas D'Ieteren	10.000	0,02%	–	–	10.000	0,02%
Les deux personnes ci-dessus (collectivement «groupe Nayarit») sont liées.	**26.596.333**	**49,52%**	**5.000.000**	**100,00%**	**31.596.333**	**53,82%**

Le Conseil d'Administration a proposé de distribuer un dividende brut de €1,60 par action (2023 : dividende brut de €3,75 par action), soit €85,9m au total (2023 : €200,8m).

Note annexe 22 : Provisions

La variation des provisions est présentée ci-dessous pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2024, sur la base de leur échéance respective :

€m	Autres provisions non-courantes	Autres provisions courantes	Total
Au 1er janvier 2024	**12,0**	**11,9**	**23,9**
Dotations de l'exercice	8,0	-	8,0
Utilisations de l'exercice	-2,8	-0,3	-3,1
Reprises de l'exercice	-4,0	-	-4,0
Transferts de l'exercice	0,3	-0,2	0,1
Au 31 décembre 2024	**13,5**	**11,4**	**24,9**

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.

Les autres provisions non courantes couvrent principalement :

- 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 2024.

Les autres provisions courantes comprennent principalement €5,2m de provisions pour le programme de solidarité du Groupe.

Note annexe 23 : Prêts et emprunts

Les prêts et emprunts sont ventilés comme suit :

€m	2024					2023				
	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	80,3	13,2	158,9	37,1	289,5	55,6	7,9	152,4	39,8	255,7
Dettes bancaires et autres	100,2	-	950,9	988,6	2.039,7	51,3	-	967,8	-	1.019,1
Financement intra-groupe	-	255,4	-	-255,4	-	-	272,4	-	-272,4	-
Sous-total des prêts et emprunts non-courants	**180,5**	**268,6**	**1.109,8**	**770,3**	**2.329,2**	**106,9**	**280,3**	**1.120,2**	**-232,6**	**1.274,8**
Prêts et emprunts courants										
Emprunts obligataires	-	-	1,2	-	1,2	-	-	1,2	-	1,2
Dettes de location	41,9	6,1	52,1	3,2	103,3	26,8	4,6	47,3	3,1	81,8
Dettes bancaires et autres	108,0	-	110,2	0,1	218,3	133,4	-	130,8	0,1	264,3
Billets de trésorerie	-	-	-	-	-	4,3	-	-	-	4,3
Sous-total des prêts et emprunts courants	**149,9**	**6,1**	**163,5**	**3,3**	**322,8**	**164,5**	**4,6**	**179,3**	**3,2**	**351,6**
TOTAL DES PRÊTS ET EMPRUNTS	**330,4**	**274,7**	**1.273,3**	**773,6**	**2.652,0**	**271,4**	**284,9**	**1.299,5**	**-229,4**	**1.626,4**

Les obligations découlant des contrats de location sont analysées ci-dessous :

€m	2024		2023	
	Paiements minimaux	Valeur actuelle des paiements minimaux	Paiements minimaux	Valeur actuelle des paiements minimaux
À un an au plus	104,6	103,3	81,8	81,8
Entre un et cinq ans	211,6	195,9	186,9	180,5
A plus de cinq ans	117,0	93,6	80,6	75,2
Sous-total	433,2	392,8	349,3	337,5
Valeur actuelle des dettes de location	**392,8**		**337,5**	

En 2024, l'augmentation des dettes de location par rapport au 31 décembre 2023 est principalement attribuable au segment D'leteren Automotive (voir la note annexe 31 pour plus d'informations).

En 2023 et 2024, 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). En 2024, ils ont diminué de -€17,0m par rapport au 31 décembre 2023 suite au paiement de €18,8m d'intérêts capitalisés et dus en 2024 et à un abandon de créance de €16,9m.

En janvier 2024, PHE a annoncé avoir refinancé ses €580m d'obligations senior secured venant à échéance en juillet 2025 et ses €380m d'obligations senior secured 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 échéance à 7 ans. Ce prêt est comptabilisé après déduction des coûts de financement différés (€12,6m au 31 décembre 2024). Des couvertures (principalement des swaps de taux d'intérêt) ont été mises en place pour limiter le risque de taux d'intérêt.

L'augmentation des « Prêts et emprunts » par rapport au 31 décembre 2023 est le résultat du nouveau financement effectué par D'leteren Group, constitué des deux tranches à taux variable suivantes : un Senior Secured Bridge Loan de €500m avec une échéance jusqu'à 2 ans et un spread équivalant à Euribor +175pb en taux de base, avec des augmentations trimestrielles après 9 mois ; un Senior Secured Term Loan de €500m, avec une échéance à 5 ans (amortissement de €75m en décembre 2027 et décembre 2025) et un spread équivalant à Euribor +275pb en taux de base, avec une marge dégressive basée sur le ratio prêt/valeur (loan-to-value, 'LTV') de la société. Ces prêts sont présentés dans l'état de la situation financière, nets des coûts de financement différés (€11,4m au 31 décembre 2024). Des couvertures sous la forme d'un swap de taux d'intérêt et d'une swaption ont été mises en place sur l'emprunt à terme à 5 ans, afin de réduire le risque de taux d'intérêt associé.

Le 10 mars 2025, D'leteren Group a remboursé €250m de son prêt-relais à 2 ans de €500m grâce à la remontée de trésorerie en provenance de D'leteren Automotive.

Les prêts et emprunts non courants arrivent à échéance dans plus d'un an selon l'échéancier ci-dessous :

€m	2024	2023
Entre un et cinq ans	2.232,8	239,2
A plus de cinq ans	96,4	1.035,6
Prêts et emprunts non-courants	**2.329,2**	**1.274,8**

Les profils de taux d'intérêt et de change des prêts et emprunts se présentent comme suit (hors effet des dérivés d'endettement et hors dettes de location comptabilisées conformément à la norme IFRS 16 en 2023 et 2024) :

€m	2024			2023		
Monnaie	**Taux fixes**	**Taux flottant**	**Total**	**Taux fixes**	**Taux flottant**	**Total**
EUR	34,1	2.225,1	2.259,2	665,5	623,4	1.288,9
Total	**34,1**	**2.225,1**	**2.259,2**	**665,5**	**623,4**	**1.288,9**

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 :

	2024		2023	
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 2024	Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises	Nouveaux prêts	Remboursement des prêts	Remboursements de dettes de loyers	Mouvements sans effets de trésorerie				Au 31 décembre 2024
						Ajouts/ Cessions IFRS16	Ecarts de conversion	Transfert	Autres	
Prêts et emprunts non-courants	1.019,1	2,2	1.985,5	-964,7	-	-	-	-4,7	2,3	2.039,7
Prêts et emprunts courants	269,8	5,2	49,9	-99,3	-	-	-	-6,8	0,7	219,5
Dettes de location	337,5	8,7	-	-	-93,0	139,8	0,1	-0,6	0,3	392,8
Passifs résultant des activités de financement	**1.626,4**	**16,1**	**2.035,4**	**-1.064,0**	**-93,0**	**139,8**	**0,1**	**-12,1**	**3,3**	**2.652,0**

€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**

En 2024, les -€12,1m de transferts représentent principalement un transfert des intérêts courus capitalisés vers les fournisseurs et autres créditeurs.

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.

Note annexe 24 : Fournisseurs et autres créditeurs

Les fournisseurs et autres créditeurs sont décrits ci-dessous :

€m	2024					2023				
	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe
Autres dettes non-courantes	**0,8**	**0,1**	**5,7**	**-**	**6,6**	**0,4**	**-**	**10,7**	**-**	**11,1**
Fournisseurs	577,4	25,4	365,8	8,4	977,0	543,5	20,3	359,8	3,2	926,8
Comptes de régularisation	66,1	0,7	2,1	3,9	72,8	81,6	0,7	2,7	1,0	86,0
Impôts non liés au résultat	72,0	1,7	21,4	-	95,1	60,2	1,1	16,8	0,2	78,3
Contrepartie conditionnelle liée aux acquisitions	2,6	-	-	-	2,6	3,3	-	53,7	-	57,0
Autres créditeurs	74,8	5,1	90,5	8,8	179,2	79,0	6,7	79,6	10,2	175,5
Fournisseurs et autres créditeurs	**792,9**	**32,9**	**479,8**	**21,1**	**1.326,7**	**767,6**	**28,8**	**512,6**	**14,6**	**1.323,6**

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, les contreparties éventuelles sur des acquisitions de €53,7m au 31 décembre 2023 ont été réglées en 2024. La sortie de trésorerie correspondante est incluse dans la ligne « Acquisition de filiales (net de la trésorerie acquise) » dans le tableau des flux de trésorerie consolidé.

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 25 : Regroupements d'entreprises

D'Ieteren Automotive

Au cours de la période, le segment D'Ieteren Automotive a procédé aux regroupements d'entreprises suivants :

- Acquisition de 100% de De Fietsgarage b.v. en mai 2024 et de 100% de Fietsen Daan n.v. en août 2024, deux magasins de vélos en Belgique
- Acquisition de 100% de Carrosserie De Smet n.v. en juin 2024, un atelier de carrosserie en Belgique
- Acquisition de 100 % du Porsche Centre Oost-Vlaanderen n.v. en juillet 2024, un concessionnaire automobile en Belgique.

Le chiffre d'affaires et le résultat net supplémentaires générés par ces acquisitions s'élèvent respectivement à €32,6m et à €0,5m. Si les acquisitions avaient eu lieu au premier jour de la période, le chiffre d'affaires aurait été de €74,8m et le résultat net de €2,1m.

La juste valeur provisoire des actifs nets acquis à la suite de ces regroupements d'entreprises s'élève à €15,7m, pour une contrepartie totale de €33m (dont €31,0m de paiement en espèces - inclus dans la ligne « Acquisition de filiales (net de la trésorerie acquise) » dans le tableau des flux de trésorerie consolidé - et €2,0m de contrepartie éventuelle), ce qui se traduit par un goodwill de €17,3m.

Le goodwill 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.

La contrepartie éventuelle 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 2024, le passif lié à la contrepartie éventuelle s'élève à €3,5m (€3,7m au 31 décembre 2023) et est présenté dans les lignes « Autres dettes » pour €0,8m (€0,4m au 31 décembre 2023) et « Fournisseurs et autres créditeurs » pour €2,7m (€3,3m au 31 décembre 2023) dans l'état consolidé de la situation financière.

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 60% d'Autofix en mars 2024, un grand distributeur multimarque de pièces détachées, de peinture et d'équipements de garage en Belgique.
- Acquisition de 75% d'Euskolore en avril 2024, une entreprise spécialisée dans les services de peinture automobile en Espagne.
- Acquisition de 49,75% de Savoie Pièces Auto et d'Opshun en octobre 2024, deux distributeurs multimarque de pièces détachées en France.
- Augmentation de la participation dans AD Maroc en décembre 2024 qui passe de 4,44% à 22,62%, un distributeur multimarque de pièces détachées au Maroc (entité mise en équivalence).
- Acquisition de 100% d'Autolux en décembre 2024, un grand distributeur multimarque de pièces détachées en Belgique.

Le chiffre d'affaires et le résultat net supplémentaires résultant de l'acquisition d'Autofix s'élèvent respectivement à €19,6m et à -€1,3m. Si l'acquisition avait eu lieu au premier jour de la période, le chiffre d'affaires aurait été de €26,5m et le résultat net de -€3,8m.

Le chiffre d'affaires et le résultat net supplémentaires résultant des autres regroupements d'entreprises ne sont pas significatifs et sont pas présentés séparément.

La juste valeur provisoire des actifs nets acquis à la suite de ces regroupements d'entreprises s'élève à €6,5m pour une contrepartie totale de €13,8m, ce qui a conduit à la comptabilisation d'un goodwill provisoire de €7,4m. Le goodwill 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 sera revue et, le cas échéant, réaffectée aux marques et autres actifs incorporels.

Dans le tableau des flux de trésorerie consolidé, les lignes « Acquisition de filiales (net de la trésorerie acquise) » et « Acquisition d'entités mises en équivalence » comprennent les regroupements d'entreprises susmentionnés pour -€13,8m, ainsi que -€60,3m de contreparties éventuelles payées sur des acquisitions passées, et -€22,3m de règlement d'options de vente accordées à des investisseurs minoritaires.

Les contreparties éventuelles comptabilisées pour les acquisitions réalisées par PHE sont initialement évaluées à la juste valeur par le biais du compte de résultat et reposent 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, est comptabilisée en résultat. Au 31 décembre 2023, le passif lié à la contrepartie éventuelle s'élevait à €53,7m et était présenté

dans la ligne « Fournisseurs et autres créditeurs » dans l'état consolidé de la situation financière. Au 31 décembre 2024, il ne reste pas de passif lié à la contrepartie éventuelle.

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 d'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 -€6,8m. Ces ajustements ne sont pas considérés comme significatifs et ne sont pas présentés séparément.

Note annexe 26 : 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 la note annexe 1).

Les filiales, entreprises associées et coentreprises de la Société sont énumérées ci-dessous :

Nom	Pays	% du capital détenu au 31 décembre 2024	% du capital détenu au 31 décembre 2023
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	Absorbée	100%
DMC Multimerk Carrosserie Antwerpen n.v.	Belgique	100%	100%
Rietje Waasland n.v.	Belgique	Absorbée	100%
Garage Clissen n.v.	Belgique	Absorbée	100%
BAG A/D n.v.	Belgique	100%	100%
ACBornem n.v.	Belgique	100%	100%
Auto Center Kontich b.v.b.a.	Belgique	Absorbée	100%
Automobiel Center Puurs n.v.	Belgique	100%	100%
Garage Don Bosco b.v.b.a.	Belgique	100%	100%
Autonatie n.v.	Belgique	Absorbée	100%
BAG Overijse n.v.	Belgique	100%	100%
DMC Antwerpen n.v.	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	Absorbée	100%
Auto Natie Kontich b.v.b.a.	Belgique	Absorbée	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. D'Ieteren Micromobility France	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%	92,40%
Electric By D'Ieteren (EDI)	Belgique	92,50%	92,50%
Lizy Belgium n.v.	Belgique	41,41%	41,41%

Nom	Pays	% du capital détenu au 31 décembre 2024	% du capital détenu au 31 décembre 2023
Lizy Netherlands b.v.	Pays-Bas	41,41%	0,00%
Lizy France s.a.s.	France	41,41%	41,41%
Lizy Group n.v.	Belgique	41,41%	0,00%
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%	91,50%
Wondergroup s.a.	Belgique	100%	100%
iBike b.v.b.a.	Belgique	100%	100%
Lucien Bike s.a.	Belgique	100%	100%
LB RiHa s.r.l.	Belgique	92,40%	92,40%
Taxi Radio Bruxellois s.a.	Belgique	92,40%	92,40%
Joule n.v.	Belgique	57,88%	57,88%
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	Absorbée	100%
Re Cycle s.r.l.	Belgique	Absorbée	100%
Jennes n.v.	Belgique	100%	100%
Jennes Mechelen n.v.	Belgique	100%	100%
Jennes Leefdaal n.v.	Belgique	100%	100%
Jennes Aarschot n.v.	Belgique	100%	100%
Jennes Used Cars n.v.	Belgique	100%	100%
DMC Multimerk Carrosserie Brusels n.v.	Belgique	100%	100%
Alpha Bikes s.r.l	Belgique	Absorbée	100%
Plum-Ghent b.v	Belgique	100%	100%
Transport Care n.v	Belgique	51,00%	51,00%
King+ n.v	Belgique	100%	100%
De Fietsgarage n.v.	Belgique	100%	0,00%
Daan Fietsen n.v.	Belgique	100%	0,00%
De Smet Carrosserie n.v.	Belgique	100%	0,00%
Porsche Centre East Flanders n.v.	Belgique	100%	0,00%

Nom	Pays	% du capital détenu au 31 décembre 2024	% du capital détenu au 31 décembre 2023
Belron			
Belron Group SCA (en droits de vote)	Luxembourg	54,79%	54,79%
TVH			
TVH Global NV	Belgique	40,00%	40,00%
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	90,89%	91,26%

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 2024	% du capital détenu au 31 décembre 2023
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 S.A.U.	Espagne	75%	75%
AD bosch Recanvis	Espagne	75%	75%
AD bosch Serveis	Espagne	75%	75%
Autodistribution Gobillot Rhone	France	100%	100%
AD Grand Ouest	France	100%	100%
AD International	Belgique	23,90%	14,90%
AD Normandie Maine	France	79,40%	79,40%
AD Parts Intergroup	Espagne	99,90%	99,90%
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	62,07%	55,94%
Autodis Italia Holding	Italie	93,89%	84,89%
Autodis Italia	Italie	100%	100%
Autodistribution	France	100%	100%
Autodistribution Poids Lourds	France	100%	100%
Autodistribution Sogo	France	100%	99,95%
Grup Eina Digital	Espagne	42,00%	42,00%
Bremstar	France	100%	100%
Cofirhad	France	100%	100%
Cogemad	France	100%	100%
Comptoir VI	France	100%	100%
Cora	France	100%	100%
Digital Aftermarket	France	77,78%	77,78%
Digital 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 (FIA)	France	100%	100%
FGL	Italie	93,89%	84,89%
Freinage Poids Lourds Services (FPLS)	France	100%	100%
AD Poids Lourds Gobillot	France	Absorbée	100%

Nom	Pays	% du capital détenu au 31 décembre 2024	% du capital détenu au 31 décembre 2023
Gadest	France	100%	100%
General Auto	Italie	93,89%	84,89%
General Parts	Italie	93,89%	84,89%
Go Logistics	Italie	93,89%	84,89%
Ile de France Poids Lourds	France	100%	100%
Instant Packet Service Maragall	Espagne	75%	75%
Logisteo	France	100%	100%
Loek Autoparts bv	Belgique	Absorbée	100%
Lubridal Oil	Espagne	75%	75%
Ovam	Italie	93,89%	84,89%
Pelter Auto Overpelt	Belgique	0%	100%
Partenaires Produits et Services	Belgique	100%	100%
Autodistribution Italia	Italie	62,07%	55,94%
Plateforme Technique Nationale Montajault (PTMN)	France	100%	100%
Port Marly Accessoires (PMA)	France	100%	100%
Ricauto	Italie	93,89%	84,89%
RM Distribution	France	Absorbée	100%
Auto Contrôle 193	France	100%	100%
F.R.A.	France	100%	100%
Sarpi	Italie	93,89%	84,89%
SCI Lorat	France	100%	100%
Société Lyonnaise de pneumatiques et accessoires (S.L.P.A.)	France	49,00%	49,00%
Top Car	Italie	93,89%	84,89%
AD Poids Lourds Centre Est	France	100%	100%
AD Poids Lourds Centre Ouest	France	100%	100%
Vallespir Auto Diffusion	France	100%	100%
Oscaro Holding SAS	France	100%	82,50%
Oscaro.com	France	100%	82,50%
Olcani	France	100%	82,50%
Oscarios Recambios	Espagne	100%	82,50%
3c.com	France	100%	82,50%
Geevers Auto Parts	Pays-Bas	100%	100%
Geevers Auto Parts België	Belgique	100%	100%
Praefectus	Pays-Bas	Absorbée	100%
AD Autoparts	Belgique	100%	100%
Autovak	Belgique	100%	100%
2G Padauto	Italie	93,89%	84,89%
EUMA Parts	Espagne	75%	75%

Nom	Pays	% du capital détenu au 31 décembre 2024	% du capital détenu au 31 décembre 2023
EUMA Pro 2020	Espagne	75%	75%
AD Marina	Espagne	75%	75%
Regenauto	Espagne	75%	75%
Regenauto Equipos y Servicios	Espagne	75%	75%
Acumuladores Navarra	Espagne	75%	75%
Cida Auto Components	Italie	93,89%	84,89%
AD Levante Parts	Espagne	75%	75%
AD Marche	Italie	93,89%	84,89%
Auto Recambios Vilber	Espagne	75%	75%
Penalver	Espagne	75%	75%
Attrezzauto.com	Italie	93,89%	84,89%
France Distribution - Fradis	France	100,0%	100,0%
Sarat	Italie	84,50%	76,40%
Auto Industrial Basconia	Espagne	75%	75%
AD Masanes	Espagne	75%	75%
AD Tecnomobil	Espagne	75%	75%
Recambios Egido	Espagne	66%	66%
AD Maroc	Maroc	22,62%	4,4%
AD Parts SL	Espagne	24,6%	24,6%
Savoie Pièces Auto	France	49,75%	0%
Opshun	France	49,75%	0%
Autofix	Belgique	60%	0%
Autolux	Belgique	100%	0%
Parts Holding Iberia	Espagne	81%	0%
Euskolore	Espagne	75%	0%

La participation moyenne du Groupe (utilisée pour le compte de résultat) dans Belron s'élevait à 50,30% en 2024 (50,20% en 2023). Voir la note annexe 17.

Les principales entités mises en équivalence sont la coentreprise Belron Group SA, TVH Global NV et Volkswagen D'Ieteren Finance SA/NV. Voir la note annexe 17 pour des informations adéquates.

Note annexe 27 : Éléments éventuels et engagements

€m	2024	2023
Engagements d'acquisition d'actifs non-courants	33,9	40,8
Autres engagements importants:		
Engagements donnés	1,0	1,0
Engagements reçus	4,5	4,5

En 2023 et 2024, les engagements au titre d'acquisitions d'actifs non courants concernaient principalement des immobilisations corporelles dans le segment « Corporate et non alloué » et, en 2023 uniquement, des engagements d'achat de véhicules d'occasion dans le segment D'Ieteren 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 ».

Dans le segment PHE, les actifs sont donnés en garantie pour le financement des obligations senior secured et de l'accord de facilité de crédit renouvelable. Ces actifs comprennent principalement des participations dans des filiales PHE et des comptes bancaires.

Dans le segment Corporate et non alloué, des participations dans certaines filiales de D'Ieteren Group SA sont données en garantie pour un nouveau financement émis en décembre 2024 (voir la note annexe 23).

Note annexe 28 : Transactions avec des parties liées

€m	2024	2023
Avec des entités ayant un contrôle conjoint ou une influence significative sur le Groupe:		
Montants des transactions réalisées durant l'exercice	1,2	0,9
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(*)	105,4	194,9
Achats(*)	-3,8	-7,7
Solde des créances commerciales au 31 décembre(*)	6,9	12,7
Avec les principaux dirigeants:		
Rémunération:		
Avantages à court terme	5,6	5,1
Avantages postérieurs à l'emploi	0,4	0,3
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Total des rémunérations	6,0	5,4
Montants des transactions réalisées durant l'exercice	-	-
Solde créditeur au 31 décembre	2,0	2,1
Avec d'autres parties liées :		
Montants des transactions réalisées durant l'exercice	0,1	0,2
Solde créditeur au 31 décembre	-	-

(*) En 2023 et 2024, par manque d'information, les chiffres du segment D'Ieteren Automotive ne comprennent que D'Ieteren Automotive SA et Wonderauto n.v., représentant la majorité de la transaction et des soldes du Groupe avec les coentreprises.

Actionnaires et autres parties liées

En 2024, les actionnaires familiaux de D'Ieteren Group sont parvenus à un accord pour réorganiser leurs participations respectives, consolidant ainsi la stabilité de l'actionnariat familial du groupe sur le long terme. Cet accord consistait à concentrer l'actionnariat familial dans une seule branche de la famille, à savoir Nayarit qui a acquis 16,7 % du capital de D'Ieteren Group auprès du Groupe SPDG le 17 décembre 2024. Suite à cette réorganisation, l'accord qui existait entre le Groupe Nayarit (Nayarit Participations S.c.a. et Nicolas D'Ieteren) et le Groupe SPDG (s.a. de Participations et de Gestion, Reptid Commercial Corporation, Catheline D'Ieteren et Olivier Périer) a pris fin. Le Groupe Nayarit détient désormais 53,82% des droits de vote de la Société (voir la note annexe 21), tandis que le Groupe SPDG détient 9,8% des droits de vote de la Société.

En 2024, 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 €1,2m) 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 2024, les ventes aux coentreprises concernent principalement les ventes de véhicules neufs par le segment D'Ieteren Automotive à VDFin. Les achats concernent principalement l'achat de véhicules d'occasion par le segment D'Ieteren 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 2024, un total de 92.355 options ont été offertes aux principaux dirigeants (à des prix d'exercice de €164,00 par option). La juste valeur totale de toutes les options sur actions offertes aux principaux dirigeants imputée au compte de résultat de 2024 s'élève à €2,4m. 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 2024, des prêts octroyés par la Société aux membres du Comité Exécutif étaient en cours pour un montant total de €2,0m. 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.

Note annexe 29 : 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	2024	2023
Taux de clôture		
GBP	1,21	1,15
USD	0,96	0,90
HKD	0,12	0,12
CNY	0,13	0,13
JPY	0,01	0,01
SGD	0,71	0,69
CHF	1,06	1,08
Taux moyen(1)		
GBP	1,18	1,15
USD	0,92	0,90
HKD	0,12	0,12
CNY	0,13	0,13
JPY	0,01	0,01
SGD	0,69	0,69
CHF	1,05	1,03

(1) Taux de change moyen effectif pour le résultat attribuable aux porteurs de capitaux propres.

Note annexe 30 : 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	2024	2023
Missions d'audit	**9,3**	**6,7**
KPMG en Belgique	2,3	1,3
Autres cabinets du réseau KPMG	7,0	5,4
Autres missions	**0,9**	**0,2**
KPMG en Belgique	0,6	0,1
Autres cabinets du réseau KPMG	0,3	0,1
Missions fournies par le Commissaire et son réseau	**10,2**	**6,9**

Note annexe 31 : 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 2024	**264,8**	**58,8**	**323,6**
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises	2,2	1,6	3,8
Amortissements de la période	-59,7	-34,9	-94,6
Entrées	84,2	74,2	158,4
Sorties	-2,7	-10,2	-12,9
Autres	-0,6	0,3	-0,3
Au 31 décembre 2024	**288,2**	**89,8**	**378,0**

L'augmentation de la valeur comptable nette des droits d'utilisation des actifs au cours de la période s'explique principalement par l'augmentation de la valeur comptable nette des droits d'utilisation des actifs dans le segment D'Ieteren Automotive, qui résulte principalement de :

- la comptabilisation de droits d'utilisation des actifs suite aux acquisitions réalisées en 2024 ;
- la comptabilisation de droits d'utilisation d'un actif supplémentaire suite à l'ouverture d'une nouvelle concession ;
- la hausse des contrats de location de voitures dans les activités Retail et Import/Support ;
- de nouvelles opérations de cession-bail et l'extension de la durée des contrats dans les activités Lab Box.

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 2024 s'élèvent à €7,4m (2023 : €6,6m).

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	2024			2023		
	Immeubles de placement	Autres biens, installations et équipements	Total	Immeubles de placement	Autres biens, installations et équipements	Total
À un an au plus	6,2	-	6,2	5,5	-	5,5
À plus d'un an et moins de cinq ans	21,1	-	21,1	18,0	-	18,0
À plus de cinq ans	9,7	-	9,7	5,8	-	5,8
Total	**37,0**	**-**	**37,0**	**29,3**	**-**	**29,3**

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 32 : 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 à la désactualisation) 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 la note annexe 18). Au 31 décembre 2023 et au 31 décembre 2024, 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 la 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 l'acquisition, la variation de la juste valeur du passif est comptabilisée en résultat. Au 31 décembre 2024, le Groupe a comptabilisé une charge liée aux paiements fondés sur des actions de -€15,9m (-€26,6m au cours de la période précédente), avec une augmentation correspondante du passif.

Au 31 décembre 2024, 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 €185,1m (€175,3m au 31 décembre 2023) et est présentée à la ligne « Options de vente accordées aux participations ne donnant pas le contrôle ». Ces options de vente sont comptabilisées en appliquant 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 -€2,1m présentée dans l'état des variations des capitaux propres en 2024 comprend, notamment, -€12,2m 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 (€6,8m).

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 €106,9m 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'leteren 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 €5,5m et est comptabilisée en tant que passif dans l'état consolidé de la situation financière (€8,8m au 31 décembre 2023). Le mouvement correspondant (€3,3m) est inclus dans la ligne « Options de vente - mouvement de la période » dans l'état consolidé des variations des capitaux propres.

Note annexe 33 : Événements postérieurs à la date de clôture

La moitié du prêt-relais de €500m du segment Corporate et non alloué a été remboursée le 10 mars grâce à la remontée de trésorerie provenant de D'leteren Automotive.

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 34 : 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 2024 sont énumérés ci-dessous :

- Amendements à l'IAS 1 Présentation des états financiers : Classification de passifs comme courants ou non-courants et des passifs non courants assortis de covenants
- Amendements à l'IAS 7 État des flux de trésorerie et l'IFRS 7 Instruments financiers : Informations à fournir : Accords de financement de fournisseurs
- Amendements à la norme IFRS 16 Contrats de location : Passif locatif dans le cadre d'une cession-bail.

Ces nouvelles normes n'ont pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

Les normes, amendements aux normes existantes et interprétations publiés par l'IASB, mais qui ne sont pas encore d'application en 2024 n'ont pas été adoptés de manière anticipée par le Groupe.

Ils sont énumérés ci-dessous :

- Amendements à l'IAS 21 Effets des variations des cours des monnaies étrangères : Manque d'échangeabilité (en vigueur à partir du 1er janvier 2025 – sous réserve d'adoption par l'Union européenne)
- Amendements aux normes IFRS 9 et IFRS 7 : Classification et évaluation des instruments financiers (en vigueur à partir du 1er janvier 2026 - sous réserve d'adoption par l'Union européenne)
- Améliorations annuelles des normes comptables IFRS : volume 11 (en vigueur à partir du 1er janvier 2026 - sous réserve d'adoption par l'Union européenne)
- IFRS 18 « Présentation et informations à fournir dans les états financiers » (en vigueur à partir du 1er janvier 2027 - sous réserve d'adoption par l'Union européenne)
- IFRS 19 « Filiales n'ayant pas d'obligation d'information du public : Informations à fournir (en vigueur à partir du 1er janvier 2027 – sous réserve d'adoption par l'Union européenne).

Les amendements ne devraient pas avoir d'impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe, à l'exception de la norme IFRS 18 pour laquelle le Groupe évalue actuellement l'impact de l'adoption de la nouvelle norme sur la présentation de ses états financiers consolidés.

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 la 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 IFRS 9 permettant d'appliquer la comptabilité de couverture.

Le Groupe applique les règles de la comptabilité de couverture conformément à 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 aux comptes

Rapport du commissaire à l'assemblée générale de D'Ieteren Group SA sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2024

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 et 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 11 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 2024, établis conformément aux normes comptables IFRS émises par l'International Accounting Standards Board, telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique. Ces comptes consolidés comprennent l'état de la situation financière au 31 décembre 2024, 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 un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives. Le total de l'état de la situation financière s'élève à 6.680,7 millions EUR et le compte de résultats consolidé se solde par un bénéfice de l'exercice de 376,8 millions EUR.

À notre avis, ces comptes consolidés donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2024, 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, telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

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 « Actifs incorporels » 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 2024, une réduction de valeur complémentaire de 131,4 millions EUR, après impôts, 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.

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 BV/SRL
Numéro d'entreprise 0419.122.548
TVA BE 0419.122.548
RPM Bruxelles
IBAN : BE 95 0018 4771 0358
BIC : GEBABEBB

- 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 2024 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 2024 pour les raisons suivantes :

Rapport du commissaire à l'assemblée générale de D'Ieteren Group SA sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2024

- 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:

- 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;
- demander à l'auditeur de Belron (« l'Auditeur du Composant ») de réaliser des procédures d'audit sur l'information financière de Belron pour l'exercice clos au 31 décembre 2024, en conformité avec nos procédures d'évaluation des risques et les instructions liées;
- 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.

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, 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

Rapport du commissaire à l'assemblée générale de D'Ieteren Group SA sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2024

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.

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, en ce compris l'information en matière de durabilité et des autres informations contenues dans le rapport annuel sur les comptes consolidés.

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 sur les comptes consolidés 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 sur les comptes consolidés

Le rapport de gestion sur les comptes consolidés contient l'information consolidée en matière de durabilité qui fait l'objet de notre rapport distinct relatif à l'assurance limitée de cette information en matière de durabilité. Cette section ne concerne pas l'assurance de l'information consolidée en matière de durabilité incluse dans le rapport de gestion sur les comptes consolidés. Pour cette partie du rapport de gestion sur les comptes consolidés, nous faisons référence à notre rapport distinct y relatif.

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 sur les comptes consolidés, à savoir:

- les « Chiffres clés – Chiffres clés financiers » et les « Chiffres clés financiers » inclus dans la section « Rapport intégré » ; et
- les « Résultats de l'exercice 2024 » et les « Comptes annuels statutaires résumés 2024 » inclus dans la section « Rapport financier et de gestion 2024 » ;

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.

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.

Rapport du commissaire à l'assemblée générale de D'Ieteren Group SA sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2024

Format électronique unique européen (ESEF)

Nous avons également procédé, conformément au projet de la norme relative au contrôle de la conformité du rapport annuel 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 ») et de l'arrêté royal du 14 novembre 2007 relatif aux obligations des émetteurs d'instruments financiers admis à la négociation sur un marché réglementé (ci-après « l'AR du 14 novembre 2007 »).

L'organe d'administration est responsable de l'établissement, conformément aux exigences ESEF, d'un rapport annuel, reprenant des comptes consolidés sous forme de fichier électronique au format ESEF (ci-après « comptes consolidés numériques »).

Notre responsabilité est d'obtenir des éléments suffisants et appropriés afin de conclure sur le fait que le format du rapport annuel et le balisage XBRL des comptes consolidés numériques respectent, dans tous leurs aspects significatifs, les exigences ESEF en vertu du Règlement délégué et de l'AR du 14 novembre 2007.

Sur la base de nos travaux, nous sommes d'avis que le format du rapport annuel et le balisage d'informations dans la version officielle française des comptes consolidés numériques repris dans le rapport annuel de D'Ieteren Group SA au 31 décembre 2024 et qui seront disponibles au mécanisme officiel belge pour le stockage des informations réglementées (STORI) de la FSMA sont, dans tous leurs aspects significatifs, établis en conformité avec les exigences ESEF en vertu du Règlement délégué et de l'AR du 14 novembre 2007.

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 18 avril 2025

KPMG Réviseurs d'Entreprises
Commissaire
représentée par

Axel Jorion
Réviseur d'Entreprises

États financiers statutaires résumés 2024

Les états financiers statutaires de D'leteren 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'leteren 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'leteren Groupe SA/NV
Rue du Mail 50
B-1050 Bruxelles

Bilan résumé

Au 31 décembre

€m	2024	2023
ACTIF		
Actifs immobilisés	**2.383,7**	**3.836,8**
II. Immobilisations incorporelles	-	-
III. Immobilisations corporelles	9,3	8,5
IV. Immobilisations financières	2.374,4	3.828,3
Actifs courants	**145,8**	**906,7**
V. Créances non-courantes	3,2	4,3
VI. Stocks	-	-
VII. Créances à un an au plus	2,4	6,0
VIII. Investissements financiers courants	124,1	890,8
IX. Valeurs disponibles	15,4	4,3
X. Comptes de régularisation	0,7	1,3
TOTAL DES ACTIFS	**2.529,5**	**4.743,5**

€m	2024	2023
PASSIF		-
Capitaux propres	**2.403,4**	**4.526,8**
I.A. Capital souscrit	160,0	160,0
II. Primes d'émission	24,4	24,4
IV. Réserves	2.204,5	4.327,9
V. Bénéfice reporté	14,5	14,5
Provisions et impôts différés	**21,7**	**5,9**
Dettes	**104,4**	**210,8**
VIII. Dettes à plus d'un an	-	-
IX. Dettes à un an au plus	104,4	209,9
X. Comptes de régularisation	-	0,9
TOTAL DES PASSIFS	**2.529,5**	**4.743,5**

Compte de résultat résumé

Exercice clôturé le 31 décembre

€m		2024	2023
I.	Ventes et prestations	15,8	15,4
II.	Coût des ventes et prestations	49,6	25,3
III.	Bénéfice d'exploitation	-33,8	-9,9
IV.	Produits financiers	2.027,3	901,9
V.	Charges financières	46,7	11,3
IX.	Résultat de l'exercice avant impôts	1.946,8	880,7
IXbis.	Impôts différés	-	-
X.	Impôts sur le résultat	-9,0	-3,8
XI.	Résultat de la période	1.937,8	876,9
XII.	Mouvement des réserves immunisées[1]	-	-
XIII.	Résultat de l'exercice à affecter	1.937,8	876,9

(1) Transferts des réserves immunisées (+) / Transferts aux réserves immunisées (-).

Affectations et prélèvements

Exercice clôturé le 31 décembre

€m	2024	2023
AFFECTATION ET PRÉLÈVEMENTS		
Bénéfice (Perte) à affecter	1.952,3	891,4
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter	1.937,8	876,9
Bénéfice (Perte) reporté(e) de l'exercice précédent	14,5	14,5
Prélèvements sur les capitaux propres	3.977,6	3,7
sur le capital et sur les primes d'émission		
sur les autres réserves	3.977,6	3,7
Affectation aux capitaux propres	1.854,8	679,8
au capital et aux primes d'émission	-	-
à la réserve légale	-	-
aux autres réserves	1.854,8	679,8
Bénéfice (Perte) à reporter	14,5	14,5
Bénéfice à distribuer	4.060,6	200,8
Dividendes	4.060,6	200,8

Cette proposition d'affectation est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 5 juin 2025.

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

DÉCLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

162 Composition et mode de fonctionnement du Conseil d'Administration et des organes de direction
171 Diversité
172 Rapport de rémunération
175 Contrôle interne et de gestion des risques
194 Informations sur le capital

En 2024, la Société a adhéré 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 a tenu 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 170, explications à l'appui. En 2024, les actionnaires familiaux de D'Ieteren Group sont parvenus à un accord pour réorganiser leurs participations respectives, consolidant ainsi la stabilité de l'actionnariat familial du groupe sur le long terme. Cet accord consistait à concentrer l'actionnariat familial dans une seule branche de la famille, à savoir Nayarit qui a acquis 16,7 % du capital de D'Ieteren Group auprès de SPDG Group le 17 décembre 2024 (la « **réorganisation de l'actionnariat familia**l »).

1. Composition et mode de fonctionnement du Conseil d'Administration et des organes de direction

1.1. Conseil d'Administration

1.1.1. COMPOSITION

Suite à la réorganisation de l'actionnariat familial, le Conseil d'Administration est composé de :

- quatre administrateurs non exécutifs, nommés sur proposition de l'actionnaire familial majoritaire ; et
- un administrateur non exécutif, nommé sur proposition de l'actionnaire familial de référence ; et
- sept 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 de l'actionnaire majoritaire. 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 ;
- surveiller et évaluer les engagements de la Société ainsi que les mesures prises en matière d'ESG.

Composition du Conseil d'Administration au 31 décembre 2024		Entrée au Conseil en	Fin du mandat
Nicolas D'Ieteren (49)[1]	**Président du Conseil d'Administration de D'Ieteren Group, Président de Belron** 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.	2005	Mai 2029
Nayarit Participations SA[1]	**Vice-président du Conseil d'Administration – Représentant permanent : Frédéric de Vuyst (51)** 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. Préalablement, il a occupé plusieurs fonctions de direction et internationales chez BNP Paribas CIB à Bruxelles et à Paris. Il y a été Head of Business Development de la banque d'affaires et membre du Directoire de la banque aux entreprises de BNP Paribas Fortis. Il est membre de plusieurs conseils d'administration dont Belron, D'Ieteren Automotive, TVH, PHE et le Conseil Consultatif de BNP Paribas Fortis.	2001	Mai 2027
Michèle Sioen (59)[1]	**Administratrice non exécutive** Michèle Sioen est diplômée en économie. Elle est actuellement CEO de Sioen Industries, une société multinationale spécialisée dans les textiles techniques. Elle exerce plusieurs mandats d'administrateur dans des sociétés belges cotées en bourse, notamment Sofina et Immobel. Elle est présidente honoraire de la FEB (Fédération des Entreprises Belges). Elle est la présidente de Kanal (musée de l'art contemporain) et administratrice de Vlerick Management School, du concours Reine Elisabeth, d'Europalia et de Fedustria.	2011	Juin 2028
Pierre-Olivier Beckers SRL	**Administrateur indépendant – Représentant permanent : Pierre-Olivier Beckers (64)** Pierre-Olivier Beckers est diplômé 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 Delhaize Group en 1983, où il a été Président du Comité exécutif et CEO 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), et Président de son Comité d'audit. Après avoir assuré la Présidence du Comité de Coordination des Jeux Olympiques de Paris 2024, il assure la Présidence de la coordination des Jeux Olympique des Alpes Françaises 2030. Il est Président de la Fondation Louvain. Il exerce divers mandats d'administrateur de sociétés et est conseiller et investisseur auprès de start-ups et scale-ups.	2014	Mai 2026
CB Management SARL unipersonnelle	**Administratrice indépendante – Représentante permanente : Cécile Bonnefond (68)** Cécile Bonnefond est diplômée de l'European Business School à Paris, complété par le Senior Executive Program à l'IMD Lausanne et l'International Directors Programme à l'Insead. Ses positions antérieures incluent : Danone (1979-1984), Kellogg's (1984-1994), Diageo Foods/Sara Lee (1995-2000), LVMH comme Présidente & CEO de Veuve Clicquot champagne (2001-2008), puis au 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 dans des Comités spécialisés de sociétés internationales côtées et/ou familiales et intervient comme Consultante Senior pour Bpifrance (Banque Publique d'Investissement) auprès de petites et moyennes entreprises indépendantes.	2018	Mai 2026

Composition du Conseil d'Administration au 31 décembre 2024		Entrée au Conseil en	Fin du mandat
HECHO SRL	**Administrateur indépendant – Représentant permanent : Hugo De Stoop (51)** Hugo De Stoop est titulaire d'un Master d'ingénieur civil chimiste (Ecole Polytechnique - ULB), d'un MBA (INSEAD) et d'un diplôme en Corporate Venture and Innovation (INSEAD). Il est actuellement fondateur et CEO de Marine Steel, une entreprise dédiée à la refonte du recyclage des navires par des méthodes de démantèlement durables, sûres et rentables permettant de récupérer de la ferraille homogène de haute qualité. Auparavant, Hugo était CEO d'Euronav, qu'il a rejoint en 2004. Il a occupé le poste de CFO de 2008 à 2019, avant de devenir CEO et Président du Comité de Direction et du Comité de Durabilité. Pendant son mandat, Euronav est devenu le plus grand opérateur de pétroliers au monde coté au NYSE et à Euronext. Il a commencé sa carrière chez Mustad International Group, travaillant aux États-Unis, en Europe et en Amérique latine. En 2000, il a cofondé First Tuesday (États-Unis et Amérique latine), la plus grande plateforme mondiale de rencontres pour les entrepreneurs et investisseurs high-tech. Il a ensuite rejoint Davos Financial Corp, un fonds de capital-investissement affilié à UBS, en tant que gestionnaire d'investissement. Hugo siège actuellement aux conseils d'administration de Victrix (family office) et EBE Shipping. Il est également membre du Comité de Conseil de la Great Whale Conservancy et de Together in Safety, un consortium industriel non réglementaire reliant le secteur maritime pour améliorer la performance en matière de sécurité.	2022	Juin 2025
LSIM SA	**Administrateur indépendant- Représentant permanent : Wolfgang de Limburg Stirum (53)** Wolfgang de Limburg Stirum est titulaire d'un MBA de l'Université de Chicago, Booth School of Business (USA) 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 la finance et le 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 l'associé directeur d'Apheon, une société d'investissement privée de taille moyenne qui gère 3,0 milliards d'euros. Avant de rejoindre Ergon, 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 co-responsable de l'équipe européenne chargée des fusions et acquisitions dans le secteur de la santé. Les autres fonctions actuelles de Wolfgang de Limburg Stirum sont les suivantes : Administrateur de Haudecoeur, Telenco, opseo, svt, Stationary Care Group, Dental Services Group, Fiabila, Immobel et VPK Group.	2023	Mai 2027

Composition du Conseil d'Administration au 31 décembre 2024		Entrée au Conseil en	Fin du mandat
Allegra Patrizi Unipersonnelle	**Administratrice indépendante - Représentante permanente : Allegra Patrizi (50)** Allegra Patrizi est titulaire d'un MBA de l'Insead ainsi que d'un Master et d'un DEA en ingénierie de l'École Normale Supérieure de Paris. En août 2023, Allegra a rejoint Virgin Money Bank, où elle occupait le poste de Managing Director Business & Commercial, responsable de tous les clients et de la base de revenus de la banque sur tous les produits et toutes les géographies. Elle a quitté Virgin Money Bank en décembre 2024 suite à l'acquisition par Nationwide. 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 Etats-Unis et en Russie. Parmi les plus jeunes à être élue partenaire chez McKinsey, elle a été membre des équipes de direction pour les secteurs de la banque, de la banque wholesale, de la gestion d'actifs et de l'assurance. Elle a également contribué à un certain nombre d'initiatives visant à façonner le paysage financier en Europe. Avant de travailler dans le secteur de l'assurance, Allegra a occupé divers postes 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 américaines, avant de se concentrer sur le risque, ce qui l'a amenée à être nommée directrice du risque du groupe Prudential en 2013. Allegra a rejoint Aegon à la fin de l'année 2015, lorsqu'elle a été nommée Chief Risk Officer d'Aegon N.V. 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 été membre du conseil de surveillance et présidente du comité des risques de Leaseplan NV, leader mondial de la location de voitures et de camions et des solutions de mobilité. Et en 2021-2023, elle a été vice-présidente d'Insurance Europe ECOFIN, ainsi que membre du conseil d'administration de Verbond van Verzekeraars. Pendant son temps libre, Allegra a été auteur de livres de cuisine et a participé à des compétitions internationales d'équitation sous le drapeau belge.	2023	Mai 2027
Diligencia Consult SRL	**Administratrice indépendante - Représentante permanente : Diane Govaerts (40)** Diane est titulaire d'un Master en Ingénieur de Gestion à la Solvay Business School, d'une seconde année de MBA de la Darden Graduate School of Business Administration Charlottesville, VA, USA, d'un diplôme d'analyste financier délivré par le CFA Institute ainsi qu'un Executive Master en Management "Administrateur de PME" à 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 comptant plus de 3200 collaborateurs et un chiffre d'affaires de 1,3 milliard d'euros. Ziegler exploite un réseau mondial très dense au travers de 156 sites opérationnels implantés dans 16 pays. En tant que CEO et membre du conseil d'administration, ses principales réalisations ont été la mise à jour et la mise en œuvre de la stratégie du groupe, sa vision et ses valeurs, l'accélération du rythme de l'innovation et de la digitalisation et la définition de la stratégie de développement durable de l'entreprise. Elle a été élue par Trends Tendance " Manager de l'année 2022". Avant de rejoindre le Groupe Ziegler, Diane a démarré sa carrière à la Banque Degroof - Asset Management et Private Banking - en tant que gestionnaire de fonds, resp. gestionnaire 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
Olivier Chapelle SRL[(2)]	**Administrateur non exécutif – Représentant permanent : Olivier Chapelle (60)** Olivier est titulaire d'un Master en Mechanical Engineering de l'Université de Louvain-la-Neuve et d'une licence en Business Administration de Solvay Business School. Après avoir occupé des fonctions opérationnelles dans des entreprises internationales telles que GlaxoSmithKline, Owens Corning et Faurecia, il a rejoint Recticel en 2010 en tant qu'Administrateur et Chief Executive Officer jusqu'en août 2023. Il est actuellement Président de Schréder, Administrateur et membre du Comité de Rémunération et de Nomination de Cofinimmo, Administrateur et investisseur dans deux scale-up, et Conseiller de Sofindev Private Equity Partners.	2024	Juin 2028

Composition du Conseil d'Administration au 31 décembre 2024		Entrée au Conseil en	Fin du mandat
Norawild SRL	**Administrateur indépendant – Représentant permanent : Thierry le Grelle (49)** Thierry le Grelle est titulaire d'un master en Business Engineering de Solvay Brussels School of Economics and Management. Il est actuellement co-président de Tom&Co, un leader de la vente au détail de produits pour animaux de compagnie, qu'il a acquis auprès de Delhaize Group par le biais d'un management buy-in en 2016. Il y a précédemment occupé les fonctions de CFO et de CEO, où il a supervisé la séparation, la transformation et la croissance de l'entreprise. Avant cela, Thierry a passé 13 ans en investment banking chez Lazard en tant que Managing Director, se spécialisant dans les fusions et acquisitions dans les secteurs de la consommation, du retail et de l'industrie. Il a également conseillé des sociétés de private equity et des family offices dans le cadre de transactions majeures, travaillant à partir de Paris, Londres et Amsterdam. Thierry a commencé sa carrière dans la banque d'investissement chez ABN Amro à Amsterdam. En plus de son rôle chez Tom&Co, Thierry est membre du conseil d'administration de Finasucre, une holding agro-industrielle, et est président de la Fondation Reine Paola.	2024	Juin 2028
Alcamara SRL	**Administrateur non exécutif – Représentant permanent : Charles-Antoine Leunen (49)** Charles-Antoine Leunen a obtenu un Master en Droit à la KU Leuven en 1996 et un LL.M./Business degree à la Northwestern University School of Law et à la JL Kellogg School of Management en 1999. Il est avocat au barreau de Bruxelles et a été associé du cabinet d'avocats international Linklaters LLP jusqu'en 2024, où il s'est spécialisé dans les questions de droit des sociétés et de financements pour les holdings d'investissement et les entreprises industrielles. Il a été membre du Legal and Regulatory Committee d'Invest Europe. Il est collaborateur scientifique en droit de l'insolvabilité à la KU Leuven. Charles-Antoine est également administrateur de Crédal SCES et membre du Supervisory Committee et du Impact & ESG Committee de Junction Growth Investors.	2025(3)	Juin 2028

(1) Administrateur nommé sur proposition de l'actionnaire majoritaire.
(2) Administrateur nommé sur proposition de l'actionnaire de référence.
(3) Le mandat prend effet au 20 janvier 2025.

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 2024, le Conseil d'Administration s'est réuni dix fois. Tous les administrateurs ont participé aux réunions fixées à l'avance, ainsi qu'aux autres réunions plus occasionnelles du Conseil.

1.1.3. MANDATS DES ADMINISTRATEURS

Un mandat est arrivé à échéance en 2024 : M. Nicolas D'Ieteren, renouvelé pour une durée de cinq ans. Trois administrateurs ont démissionné en 2024 à la suite de la réorganisation de l'actionnariat familial : SPDG représentée par M. Denis Pettiaux, M. Olivier Périer et Gema SRL représentée par M. Michel Allé. Trois nouveaux administrateurs ont été cooptés en 2024 : Olivier Chapelle SRL représentée par M. Olivier Chapelle, Norawild SRL représentrée par M. Thierry le Grelle et Alcamara SRL représentée par M. Charles-Antoine Leunen.

1.1.4. COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Composition (au 31/12/2024)	Comité d'Audit[1]	Comité de Nomination et de Rémunération[1]	Comité Stratégique
Président	Frédéric de Vuyst [2]	Nicolas D'Ieteren	
Membres			Nicolas D'Ieteren
	Cécile Bonnefond[3]	Pierre-Olivier Beckers[4]	Frédéric de Vuyst [2]
	Hugo De Stoop[6]	Allegra Patrizi[5]	
		Cécile Bonnefond[3]	

(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) Représentante permanente de CB Management SARL unipersonnelle. Administratrice indépendante.
(4) Représentant permanent de Pierre-Olivier Beckers SRL. Administrateur indépendant.
(5) Représentante permanente d'Allegra Patrizi Unipersonnelle. Administratrice indépendante.
(6) Représentant permanent de HECHO SRL. Administrateur indépendant.

Le Comité d'Audit s'est réuni six fois en 2024. Toutes les réunions 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 cinq fois en 2024. Tous les membres ont participé à toutes les réunions.

Le Comité Stratégique s'est réuni sept fois en 2024.

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 2024, le Comité d'Audit était composé de trois 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 2024, le Comité de Nomination et de Rémunération était composé de quatre administrateurs, dont le Président du Conseil d'Administration qui préside les réunions 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. 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 2024, 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 2024		Début du mandat
Francis Deprez (59)	**Président du Comité Exécutif - 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'leteren Automotive, Moleskine et PHE.	2019 (CEO) 2016 (en tant que membre du Comité Exécutif)
Edouard Janssen (46)	**Membre du Comité Exécutif - CFO** Edouard Janssen a rejoint D'leteren Group le 1er septembre 2023, en tant que CFO du Groupe et membre du Comité Exécutif. Il est membre du Conseil d'Administration de Belron, TVH et D'leteren Immo. 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 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 (48)	**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'leteren Group en 2015 en tant que Chief Legal Officer. Aujourd'hui, Amélie est également en charge des ressources humaines chez D'leteren Group et membre du Conseil d'Administration de Moleskine et de D'leteren Immo.	2023
Nicolas Saillez (53)	**Membre du Comité Exécutif - CIO** Nicolas a été nommé Chief Investment Officer et a rejoint le Comité Exécutif de D'leteren 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'leteren 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 questions numériques, juridiques et fiscales.

1.3. Management exécutif des six sociétés

D'Ieteren Group est l'actionnaire de 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 2024, 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 2024, 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 2024, a un Conseil d'Administration composé de sept membres : cinq 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 cinq administrateurs : quatre 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 2024 pour le compte de D'Ieteren Group SA/NV et des sociétés affiliées s'est élevé à EUR 10,2 millions, hors TVA et hors audit sur les informations de durabilité selon la CSRD. Le détail de ces honoraires est repris en note annexe aux états financiers consolidés 2024 (note annexe 30 des états financiers consolidés).

1.5. Dérogations au Code belge de gouvernance d'entreprise 2020

La Société déroge aux dispositions suivantes du Code 2020 :

1.5.1. DÉROGATION À LA DISPOSITION 5.6.

Certains administrateurs peuvent être nommés pour un mandat de plus de quatre ans. Cela se justifie par le fait que ces administrateurs représentent les actionnaires familiaux à long terme. Cette dérogation a en outre permis d'éviter que trop de mandats d'administrateurs expirent en même temps.

1.5.2. 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.

1.5.3. 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.

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 2024, 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 2024.

3. Rapport de rémunération

La rémunération des administrateurs et des membres du Comité Exécutif pour 2024 est détaillée dans le présent rapport. Cette 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 €1.783.333 a été versé aux administrateurs en 2024 ; 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.

2024 (en EUR)	Rémunération de base	Comité spécialisés	Filiales	Rémunération totale
D'Ieteren 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	80.000	40.000	200.000
HECHO SRL (De Stoop H.)	80.000	40.000	-	120.000
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.	80.000	40.000	-	120.000
Diligencia Consult SRL (Govaerts D.)	80.000	-	-	80.000
LSIM SA (de Limburg Stirum W.)	80.000	-	-	80.000
Olivier Chapelle SRL	3.333	-	-	3.333
Total	**1.273.333**	**310.000**	**200.000**	**1.783.333**

(1) Rémunération perçue par Minerva Société de Gestion et de Conseil SRL représentée par Frédéric de Vuyst.

3.2. Rémunération des membres du Comité Exécutif

La rémunération accordée aux membres du Comité Exécutif en 2024 a été revue par le Conseil d'Administration le 5 mars 2024. Les composantes de leur rémunération sont détaillées ci-dessous.

En ce qui concerne la rémunération variable pour 2024, sur la base des recommandations du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration a approuvé en date du 10 mars 2025 les montants concernés à la lumière des objectifs atteints, comme détaillé ci-dessous.

3.2.1. RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE DE BASE

En 2024, le Chief Executive Officer a perçu une rémunération annuelle fixe de base de €770.000, le Chief Financial Officer a perçu une rémunération fixe de base de €500.000, le Chief Investment Officer a perçu une rémunération fixe de base de €450.000 et le Chief Legal Officer a perçu une rémunération fixe de base de €291.000.

3.2.2. RÉMUNÉRATION VARIABLE

Prime annuelle

En 2024, le Chief Executive Officer a perçu une prime annuelle de € 655.463, ce qui correspond à environ 85% de sa rémunération fixe de base pour 2024. Le Chief Financial Officer a perçu une prime annuelle de €374.550, ce qui correspond à environ 75% de sa rémunération fixe de base pour 2024. Le Chief Investment Officer a perçu une prime annuelle de €340.500, ce qui correspond à environ 76% de sa rémunération fixe de base pour 2024. Le Chief Legal Officer a perçu une prime annuelle de €126.000, ce qui correspond à environ 43% de sa rémunération fixe de base pour 2024. Ces montants ont été payés en mars 2025.

Les primes annuelles de 2024 étaient basées sur les niveaux de réalisation, en 2024, de deux critères financiers collectifs (à savoir le résultat avant impôts part du Groupe et le flux de trésorerie disponible part du Groupe par rapport au budget), ainsi que de critères non financiers individuels. Cinq objectifs individuels non financiers ont été assignés à chaque membre du comité exécutif. Ces objectifs concernaient, entre autres, les ressources humaines, la gouvernance, l'ESG, les relations avec les investisseurs, l'origination et la gestion de portefeuille. Ils ont fait l'objet d'une évaluation qualitative par le conseil d'administration. La moitié de la prime annuelle dépend des objectifs financiers, tandis que l'autre moitié dépend des objectifs non financiers.

Pour 2023, le Chief Executive Officer a perçu une prime annuelle de €577.500 et, depuis le début de leur nomination en tant que membres du Comité Exécutif, le Chief Financial Officer a perçu au prorata une prime annuelle de €115.500, le Chief Investment Officer a perçu une prime annuelle de €115.500 et le Chief Legal Officer a perçu une prime annuelle de €32.583. Ces montants ont été payés en mars 2024. Veuillez consulter le rapport de rémunération publié en 2024 pour plus d'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 15% à 45% 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 2022-2024, sur la base des recommandations du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration a approuvé le 10 mars 2025 le versement du montant suivant : €350.000 au Chief Executive Officer. Ce montant est basé sur une évaluation des trois objectifs pour la période 2022 - 2024, qui ont tous été atteints.

En 2024, un nouvel incentive à long terme en espèces de trois ans (2024-2026) a été octroyé au Chief Executive Officer, au Chief Financial Officer, au Chief Investment Officer et au Chief Legal Officer. L'incentive à long terme en espèces visé pour 2024-2026 s'élève à €350.000 pour le Chief Executive Officer, à €150.000 pour le Chief Financial Officer, à €150.000 pour le Chief Investment Officer et à €50.000 pour le Chief Legal Officer. Le montant correspondant sera versé, si les objectifs sont atteints, à la fin de l'année 2026.

Incentive à long terme (LTI) sous forme d'options sur actions

En 2024, 34.196 options sur actions ont été attribuées au Chief Executive Officer, 23.877 options sur actions ont été attribuées au Chief Financial Officer, 22.112 options sur actions ont été attribuées au Chief Investment Officer et 12.170 options sur actions ont été attribuées au Chief Legal Officer.

Le prix d'exercice des options sur actions est de €164. 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 2024, 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 €154.000, au bénéfice du Chief Financial Officer pour un montant de €100.000, au bénéfice du Chief Investment Officer pour un montant de €90.000 et au bénéfice du Chief Legal Officer pour un montant de €58.175.

3.2.3. OPTIONS SUR ACTIONS OCTROYÉES, EXERCÉES ET ARRIVÉES À ÉCHÉANCE EN 2024

Nom de la fonction	Transactions en 2024		
	Options octroyées	Options exercées	Options arrives à échéance
Chief Executive Officer	34.196	20.000	0
Chief Financial Officer	23.877	0	0
Chief Investment Officer	22.112	20.000	0
Chief Legal Officer	12.170	5,000	0

3.2.4. APERÇU GÉNÉRAL DE LA RÉMUNÉRATION

2024 (en EUR)	CEO	CFO	CIO	CLO	Total
Rémunération annuelle fixe de base	770.000	500.000	450.000	291.000	2.011.000
Prime annuelle	655.463	374.550	340.500	126.000	1.496.513
Incentive à long terme en espèces (paiement 2022-2024)	350.000	Pas d'application	Pas d'application	Pas d'application	350.000
Cotisations aux assurances invalidité, vie et pension	154.000	100.000	90.000	58.175	402.175

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 %	2020 versus 2019	2021 versus 2020	2022 versus 2021	2023 versus 2022	2024 versus 2023
Rémunération des Administrateurs (non exécutifs) (total)					
	-26,5%	+32,7%	+11,65%	+14,97%	+5,52%
Rémunération du Comité Exécutif (total)					
Type de rémunération					
Toutes les rémunérations sauf options sur actions [1]	+3,7%	+19,1%	+12,7%	+14,7%	+15,7%
Options sur actions [2]	+18,8%	-5,3%	+/-0%	-18,52%	+25,94%
Performance de la Société					
Résultat consolidé ajusté avant impôts [3] [4]	+11,2%	+52%	+50,9%	+28,1%	+9,6%
Rémunération moyenne sur la base d'un équivalent temps plein des employés [5]					
Employés de la Société	-5,8%	+13,6%	+13,1%	+15,56%	-11,80%

Notes explicatives
(1) 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.
(2) En termes de nombre d'options sur actions.
(3) Nombres sur une base comparable en fonction de la participation de la Société dans Belron.
(4) Après application de la norme IFRS16.
(5) La rémunération moyenne des employés est calculée sur la base de l'effectif de la Société au 1er janvier 2024.

Le ratio 2024 entre le salaire le plus élevé et le salaire le plus bas de la Société est de 64.05.

4. Contrôle interne et de gestion des risques

D'Ieteren Group et ses sociétés opérationnelles évoluent dans un environnement en constante évolution qui les expose à de multiples risques.

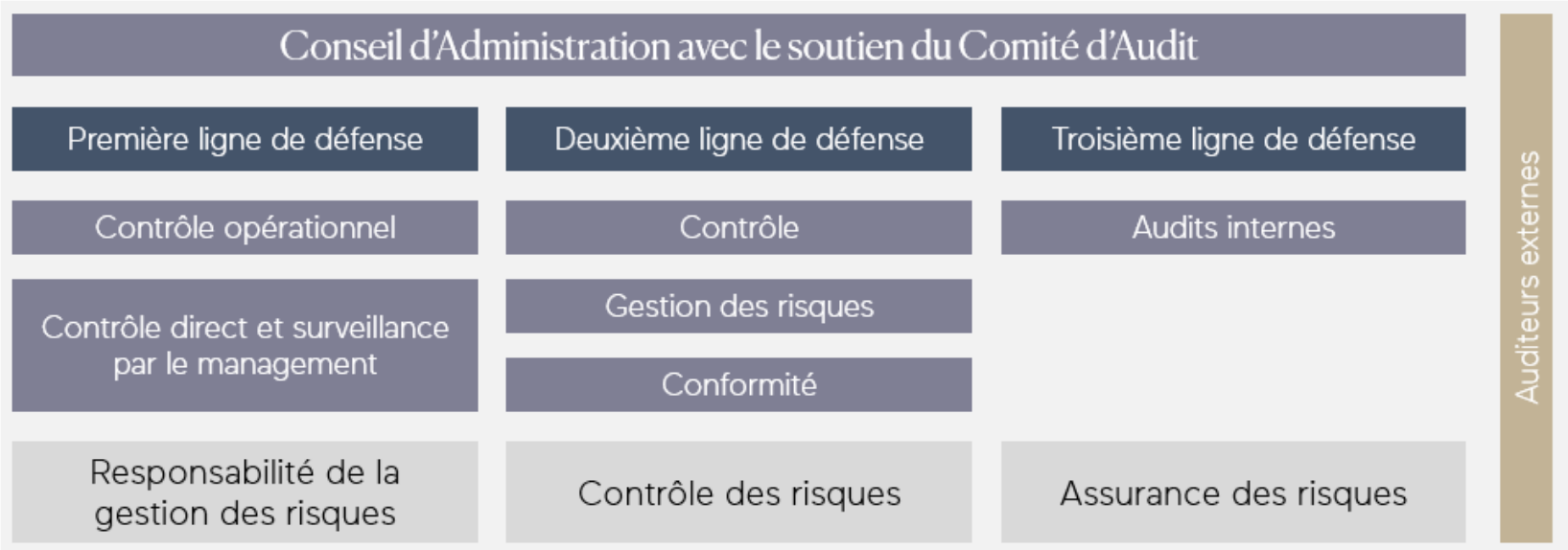
Afin de protéger leur réputation tout en assurant un succès durable et la réalisation des objectifs du Groupe, D'Ieteren Group et ses sociétés ont mis en place des systèmes détaillés de gestion des risques et de contrôle interne.

Ces systèmes poursuivent trois objectifs principaux :

- Identifier et identifier les risques à un stade précoce ;
- Évaluer la probabilité et l'impact potentiel des risques ;
- Mettre en place des mesures d'atténuation appropriées.

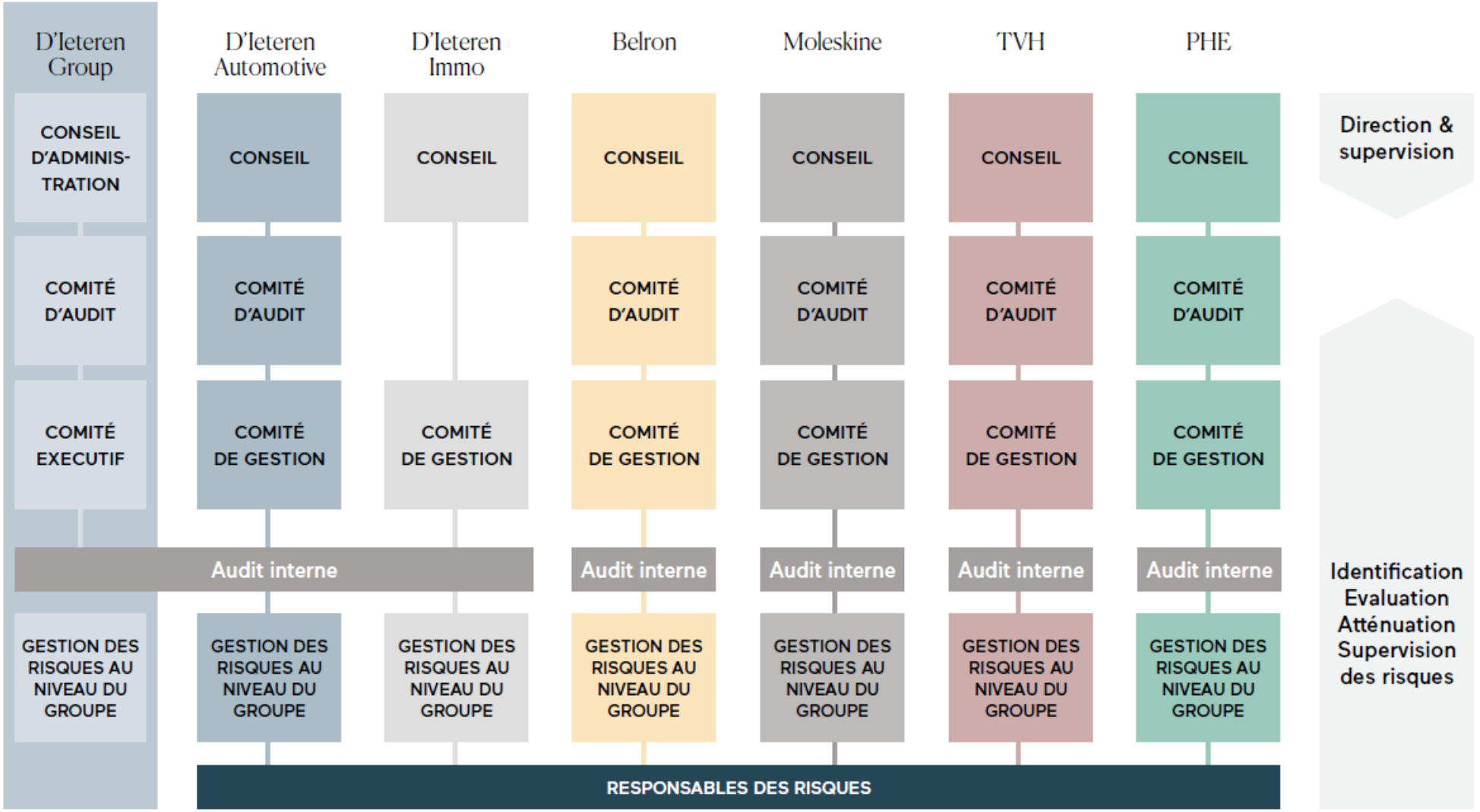
D'Ieteren Group gère les risques en appliquant le principe des trois lignes de défense :

- Au niveau opérationnel et de la gestion des risques de chaque société ;
- Au niveau de la gestion des risques, de la conformité et des aspects juridiques (Groupe et sociétés) ;
- Dans le cadre des audits internes des sociétés 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 sociétés garantit une délégation appropriée des pouvoirs au management ainsi qu'une séparation des responsabilités. 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.



4.1.1. D'IETEREN GROUP

Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration exerce ses fonctions de contrôle en veillant à ce que :

- les sociétés de D'Ieteren Group accomplissent correctement leur propre devoir de contrôle et que des comités chargés d'assurer des tâches et des contrôles spécifiques (comme le Comité d'Audit et le Comité de Nomination et de Rémunération) soient mis en place et fonctionnent correctement, et
- des procédures de reporting soient 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 exposées.

Comité d'Audit

Le Conseil d'Administration est assisté par le Comité d'Audit dans l'exercice de ses fonctions de contrôle des sociétés de D'Ieteren Group. Ce contrôle se concentre en particulier sur les informations financières et non financières transmises aux actionnaires et à des tiers, ainsi que sur le suivi des différents mécanismes de gestion des risques et de contrôle interne.

Le Comité d'Audit du Groupe reçoit régulièrement des rapports sur le travail accompli par les Comités d'Audit de chaque société avant de faire lui-même rapport au Conseil d'Administration.

Comité Exécutif

Les membres du Comité Exécutif de D'Ieteren Group agissent de manière collégiale et sont également responsables de la gestion des risques. Ils sont notamment responsables des risques spécifiques au niveau du Groupe.

Audit externe

Etant responsables de l'évaluation indépendante des états financiers et des déclarations du Groupe et des informations fournies, ainsi que de la confirmation que ceux-ci donnent une image fidèle de la situation financière du Groupe, le rôle des auditeurs externes est d'identifier les risques potentiels et ils jouent donc un rôle de premier plan dans le processus de contrôle des risques.

4.1.2. AU NIVEAU DES SOCIÉTÉS

D'Ieteren Automotive

Les risques font l'objet d'un suivi au niveau du Comité d'Audit, qui s'est réuni à quatre reprises en 2024. Le Comité est présidé par le CFO de D'Ieteren Group et comprend le CFO de D'Ieteren Automotive, des membres et participants ad hoc de D'Ieteren Automotive et 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 Risk, Compliance and Whistleblowing Officer et est approuvée par le Comité d'Audit.

Les directeurs des divisions, les chefs d'équipe et les employés directement impliqués dans l'exécution des processus opérationnels sont responsables de la gestion des risques au niveau des opérations courantes.

D'Ieteren Immo

Les actifs immobiliers sont regroupés au sein d'une entité juridique distincte (D'Ieteren Immo S.A.). Cette entité dispose de son propre Conseil d'Administration et de son propre Comité de Management. Le Conseil d'Administration revoit la politique en matière de risques une fois par an et assure le suivi de la gestion des risques au cours de l'année.

Belron

Le Comité de pilotage pour la gestion des risques d'entreprise, qui est chargé de superviser les activités de gestion des risques et de débattre les profils de risque des unités opérationnelles et des fonctions, s'est réuni tous les mois au cours de l'année. Les enseignements tirés du processus de gestion des risques émergents et du Comité de pilotage pour la gestion des risques d'entreprise sont rapportés à l'équipe de direction, qui a revu les principaux risques auxquels les sociétés sont exposées et en a débattu, ainsi qu'au Comité d'Audit, qui s'est réuni à quatre reprises en 2024. Le Comité est présidé par le CFO de D'Ieteren Group et comprend un représentant de CD&R. Parmi les autres participants (invités) figurent le CFO de Belron et le Responsable des Risques et de l'Audit Interne de Belron.

Moleskine

La gestion des risques est supervisée par le Comité d'Audit, qui s'est réuni à quatre reprises en 2024. Le Comité d'Audit est présidé par le CIO de D'Ieteren Group et est composé du CFO de Moleskine, d'autres membres ad hoc (de Moleskine et de D'Ieteren Group) et du Responsable de l'Audit Interne de Moleskine en tant qu'observateur permanent. Le Comité approuve la cartographie des risques préparée par le Responsable de l'Audit Interne après consultation des membres de la direction et des représentants des actionnaires.

En plus du modèle interne, Moleskine dispose également d'un Organe de surveillance 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 par le décret législatif n° 231/2001. Les résultats des activités de l'Organe de surveillance sont résumés chaque année dans un rapport adressé au Conseil d'Administration de Moleskine. L'Organe de surveillance comprend un membre externe.

TVH

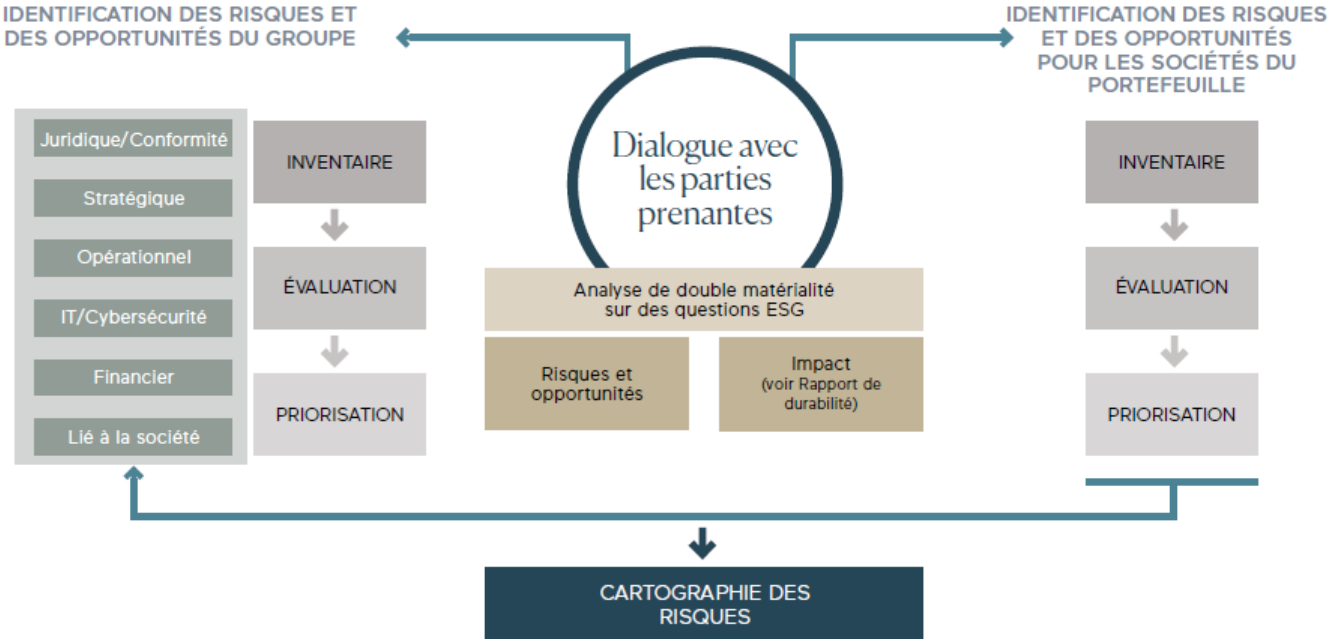
Depuis l'entrée de D'Ieteren Group dans le capital de TVH, le Conseil d'Administration de TVH a engagé un Expert en gestion des risques et a défini le processus de gestion des risques. Un Comité d'Audit présidé par le CFO de D'Ieteren Group a été mis en place et se réunit tous les trimestres. Le CEO et le CFO de TVH ainsi que l'auditeur externe y sont invités à titre permanent. Un organe d'Audit Interne a été mise en place et le Plan d'audit interne, approuvé par le Comité d'Audit, est en cours d'exécution.

PHE

La gestion des risques et le contrôle interne sont supervisés par le Comité d'Audit, qui s'est réuni à quatre reprises en 2024. Ce Comité est présidé par un Administrateur désigné par D'Ieteren Group et comprend le CEO et le CFO de PHE, des membres et participants ad hoc de PHE et de D'Ieteren Group, ainsi que le Responsable de l'Audit interne de PHE et des auditeurs externes. Ce Comité veille à l'adéquation, la fiabilité et la mise en œuvre des procédures de contrôle interne de PHE, ainsi que des procédures visant à identifier et 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 DES OPPORTUNITÉS)



L'objectif principal de la gestion des risques de D'Ieteren Group est de s'assurer que les principaux risques auxquels le Groupe et ses sociétés sont confrontés ont été identifiés et évalués, et que des mesures de contrôle sont mises en place ou prévues pour les gérer. D'Ieteren Group laisse à chacune de ses sociétés opérationnelles une autonomie totale dans leurs processus de gestion des risques, sous la supervision de leurs Comités d'Audit et 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. Les risques que le Groupe peut atténuer par des actions spécifiques, ou sur lesquels il souhaite mettre l'accent, sont pris en compte dans la cartographie des risques du Groupe. Cette supervision 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, même s'ils diffèrent dans leur méthodologie, s'articulent autour de trois étapes communes :

Inventaire des risques

Les risques sont inhérents à toute entreprise. Chaque société du Groupe identifie ses principaux risques et opportunités en évaluant les événements susceptibles d'impacter ses opérations futures et ses résultats financiers ainsi qu'en dressant un inventaire complet des risques. Cet inventaire est élaboré sur la base de plusieurs dialogues menés avec diverses 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 la société. Cela est rendu possible grâce à une collaboration étroite entre les Responsables du développement durable et de la gestion des risques.

Ce processus est également appliqué au niveau du Groupe. Il recense les risques auxquels D'Ieteren Group est exposé, à savoir les risques spécifiques au niveau de la société d'investissement, tels que les risques liés aux sociétés cotées, ainsi que les risques propres à ses différentes sociétés qui sont matériels pour le Groupe et pour lesquels ce dernier peut exercer une influence et apporter un soutien en cas de besoin. Les aspects ESG sont pris en considération dans le processus sur la base des résultats de l'analyse de double matérialité (pour plus d'informations sur le processus d'analyse de double matérialité, consultez la section ***IRO-1 - Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants,*** dans la Déclaration de durabilité).

Évaluation des risques

Dans cette deuxième étape, chaque risque est décrit et analysé afin d'en évaluer la criticité. Ce processus d'évaluation repose sur l'expertise des responsables des risques afin de garantir une compréhension correcte des risques identifiés. La mesure de la criticité est double : l'impact potentiel sur l'organisation et la probabilité d'occurrence. À cette fin, chacune de nos sociétés dispose d'une méthodologie et d'une échelle qui lui sont propres afin de s'adapter à la réalité de ses activités. Le Groupe applique également sa propre méthodologie.

Priorisation des risques

Pour chaque risque ou événement, le Management identifie ses priorités en tenant compte de la criticité du risque et de la maturité de son approche de gestion, c'est-à-dire la capacité d'adaptation et de réaction face au risque, l'urgence de la réponse requise, l'horizon de temps de la matérialisation potentielle du risque, le type d'action nécessaire, le niveau d'investissement dans la réponse au risque ainsi que le niveau d'acceptation vis-à-vis des risques résiduels.

4.2.2. PLANS D'ATTÉNUATION ET REVUE

Sur la base de leur cartographie des risques, chaque société met en place un plan d'atténuation. Les mesures d'atténuation comprennent notamment l'introduction de procédures et de 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 le suivi réguliers de toutes les transactions de trésorerie et activités de financement significatives, les procédures d'autorisation des dépenses d'investissement, les visites sur sites dans les différents pays et les discussions avec les équipes de management locales. Les employés sont également informés et formés sur ces sujets afin de garantir une maîtrise suffisante des risques. Certains risques sont également atténués par des actions environnementales et sociales initiées par les sociétés, étant donné que chacune d'elles travaille sur sa stratégie de durabilité et suit de près sa performance sur les enjeux ESG matériels.

L'exécution des plans d'atténuation est, le cas échéant, supervisée par les équipes en charge de l'Audit Interne.

Chaque année, D'Ieteren Group et ses sociétés opérationnelles procèdent à une revue des risques, ou, dans le cas de D'Ieteren Automotive, à une revue périodique des risques en fonction de leur nature, et mettent à jour leur registre des risques et les mesures proposées pour les atténuer.

4.2.3. REPORTING

Les Responsables de l'Audit Interne de Belron, Moleskine, D'Ieteren Automotive, PHE et TVH font régulièrement rapport à leurs Comités Exécutifs et Comités d'Audit respectifs. Les résultats du travail accompli pour évaluer l'efficacité et l'efficience des pratiques en matière de gestion des risques au sein des sociétés sont transmis par le management aux Comités d'Audit, qui se réunissent 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 de gestion des risques à leur Conseil d'Administration.

Les questions de contrôle soulevées lors des audits interne et externe, ainsi que toute autre question pertinente, sont portées à l'attention des Comités d'Audit.

4.3. Principaux risques pour le Groupe

Les risques énumérés ci-dessous représentent des risques spécifiques à D'Ieteren Group, y compris des risques liés aux sociétés, et dont l'ampleur est considérée comme matérielle pour le Groupe dans son ensemble ou sur lesquels le Groupe, par son engagement envers les sociétés, peut exercer une influence. Cela ne doit pas être considéré comme une liste exhaustive des risques auxquels les sociétés du Groupe sont exposées. Certains des risques énumérés ci-dessous (Santé et Sécurité et Changement climatique) ont également été identifiés comme des enjeux ESG matériels dans l'analyse de double matérialité détaillée dans la Déclaration de durabilité.

Risques des sociétés opérationnelles	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risques associés à une mauvaise performance des sociétés de D'Ieteren Group ou à la matérialisation des risques auxquels les sociétés de D'Ieteren Group sont confrontées. Ces risques sont, entre autres, étroitement liés à l'environnement macroéconomique, aux tensions géopolitiques, aux dynamiques propres aux marchés et aux secteurs d'activité, à la pression concurrentielle, aux cadres réglementaires et à leurs modifications, à la transformation technologique et numérique rapide et au changement climatique, comme détaillé ci-dessous.	Une mauvaise performance financière des sociétés de D'Ieteren Group ou la matérialisation d'un risque au niveau des sociétés pourrait porter atteinte à la réputation de D'Ieteren Group, impacter la création de valeur pour les actionnaires et entraîner une sous-performance du cours de l'action. Si ces développements n'étaient pas communiqués de manière transparente, cela pourrait entraîner une perte de confiance des investisseurs et analystes envers D'Ieteren Group. Ce risque pourrait également générer des dépréciations et des pertes de valeur.
Mesures d'atténuation	
- Le caractère diversifié des sociétés de D'Ieteren Group vise à limiter le risque que des performances négatives significatives impactent simultanément toutes les sociétés. - D'Ieteren Group suit de près et de manière régulière la performance financière et non financière de ses sociétés. - Tout écart (négatif) par rapport aux performances budgétées est analysé et D'Ieteren Group propose des plans d'action pour atténuer les impacts au niveau des sociétés ou définit des priorités. - Les équipes de Direction et d'Investissement de D'Ieteren Group entretiennent des relations solides avec les équipes de management de chaque société, favorisant un dialogue continu entre les équipes du Groupe et celles des sociétés, ce qui encourage une communication ouverte et réciproque facilitant l'amélioration constante des performances opérationnelles, financières et non financières. - Si les conditions devaient être réunies pour communiquer sur des développements négatifs ayant un impact sur les perspectives communiquées par le Groupe, D'Ieteren Group publierait un communiqué de presse et adapterait ses perspectives financières en conséquence.	

Gouvernance	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risque de gouvernance défaillante (composition et fonctionnement des organes du Groupe, processus de prise de décision). Risque de conformité aux réglementations et lois en matière de gouvernance d'entreprise (organes du Groupe, rémunération). Respect de pratiques commerciales éthiques. Les risques liés à la gouvernance sont également associés à la culture d'entreprise, comme l'indique l'analyse de double matérialité. Ces risques découlent de l'incapacité de l'entreprise à ancrer efficacement ses valeurs, ses normes et ses pratiques de travail parmi ses employés.	Une défaillance au niveau de la gouvernance pourrait empêcher la réalisation des objectifs stratégiques à long terme. Une gouvernance défaillante pourrait conduire à un déséquilibre des intérêts de toutes les parties prenantes (actionnaires, management, employés, clients, fournisseurs, société, etc.) Si D'Ieteren Group ou ses sociétés ne respectent pas les lois et réglementations applicables ou adoptent des pratiques contraires à l'éthique, cela pourrait donner lieu à des actions en justice et à des amendes. Cela pourrait avoir un impact négatif sur la réputation et la situation financière de l'entreprise.

Mesures d'atténuation

- En tant que société cotée en bourse, D'Ieteren Group se conforme aux réglementations en matière de gouvernance d'entreprise, garantissant ainsi un équilibre des pouvoirs et un contrôle efficace dans les processus de prise de décision. D'Ieteren Group a approuvé une Charte de Gouvernance d'Entreprise qui définit clairement les règles de fonctionnement des organes d'administration au niveau du Groupe. Chaque année, une Déclaration de Gouvernance d'Entreprise qui analyse en détail tous les aspects de la gouvernance d'entreprise est également incluse dans le rapport annuel de D'Ieteren Group (y compris la rémunération des Administrateurs et de l'équipe de Direction).
- D'Ieteren Group adhère au Code belge de Gouvernance d'Entreprise de 2020 et rend compte chaque année des points sur lesquels le Groupe dévie par rapport aux recommandations de ce Code.
- D'Ieteren Group a mis en place un Code de conduite en 2022 et les employés reçoivent une formation annuelle sur le sujet. Le code couvre les aspects de conformité et d'éthique.
- Les membres du Comité Exécutif de D'Ieteren Group siègent aux 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 sont formalisés et clairement définis.
- Le Conseil d'Administration de D'Ieteren Group possède les compétences nécessaires en matière d'expertise financière et sectorielle. En outre, le Conseil d'Administration et ses Comités suivent chaque année des sessions de formation sur des sujets spécifiques, notamment liés aux enjeux ESG.

Réglementation relative aux sociétés cotées	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risque de non-respect des lois et réglementations, ainsi que des obligations de déclaration correspondantes, qui régissent les sociétés cotées en bourse. D'Ieteren Group, en tant que société cotée en bourse, est soumis aux réglementations relatives à la communication financière et non financière, à la régulation des abus de marché et à la gouvernance d'entreprise (voir risque précédent).	D'Ieteren Group pourrait devoir payer de lourdes amendes en cas d'infraction aux lois ou réglementations. Au-delà des coûts internes éventuels pour corriger les failles, cela pourrait entraîner une perte de confiance des investisseurs et des analystes, affectant ainsi le cours de l'action et la capitalisation boursière de D'Ieteren Group. D'Ieteren Group pourrait ne pas réussir à obtenir de financements sous la forme de capitaux propres ou de dettes si nécessaire. Le non-respect des obligations de déclaration non financière au niveau des sociétés pourrait porter atteinte à leur réputation et entraîner des sanctions de la part des autorités des marchés financiers.

Mesures d'atténuation

- Les performances financières des principales filiales font l'objet de revues mensuelles.
- Le processus de consolidation est géré par un logiciel comptable centralisé afin de garantir la cohérence au sein des différentes sociétés. L'équipe en charge de la consolidation chez D'Ieteren Group vérifie que les chiffres financiers de ses sociétés reflètent de manière complète, précise et fiable leurs résultats et leur situation financière. Le Comité Exécutif vérifie que les résultats consolidés sont conformes aux orientations fournies au marché (le cas échéant).
- Les comptes statutaires et consolidés sont contrôlés et signés par l'auditeur externe, qui fournit un rapport sur ces comptes. L'ensemble du rapport de durabilité fait l'objet d'une assurance externe limitée et un rapport de l'auditeur est également produit.
- Les rapports de communication financière et non financière ainsi que 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 révisés par un auditeur externe et soumis à sa signature.
- Un Comité CSRD a été créé et se réunit tous les mois pour suivre la mise en œuvre de la directive et identifier à temps les défis à relever afin de pouvoir y répondre.
- Le Groupe et ses sociétés suivent de près l'évolution des exigences de déclaration et s'assurent de disposer 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 pour se préparer aux obligations supplémentaires.
- Des politiques et des formations sont mises en place si nécessaire, comme le Code de déontologie 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 / de désinvestissement	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risques liés à de mauvaises décisions d'investissement ou de désinvestissement au niveau du Groupe ou des sociétés. Ces risques sont notamment les suivants : - Risque d'utilisation de paramètres erronés pour évaluer les opportunités d'investissement (positionnement stratégique, croissance du marché, rentabilité, facteurs ESG, évaluation du leadership, etc.) ce qui pourrait entraîner une mauvaise évaluation des investissements ou des décisions mal orientées ou retardées. - Risque lié à des événements spécifiques (internes ou externes) qui n'ont pas été identifiés lors de la diligence raisonnable ou qui ne se sont produits qu'après l'investissement de D'leteren Group, qui affectent négativement la société et/ou les opérations de l'entreprise acquise et donnent lieu à une non-exécution de l'investissement. - Risques pouvant découler d'une exécution inefficace des projets d'acquisition ou de l'intégration des entreprises nouvellement acquises. - Risque de ne pas céder un investissement au moment opportun, ce qui empêche D'leteren Group de maximiser les profits ou de minimiser les pertes sur une opportunité donnée.	Les projets stratégiques de fusion-acquisition comportent des risques opérationnels, financiers et réputationnels importants. De mauvaises décisions d'investissement ou de désinvestissement pourraient avoir un impact sur la création de valeur pour les actionnaires et entraîner une sous-performance du cours de l'action ainsi qu'une atteinte à la réputation de D'leteren Group. Les investisseurs et les analystes pourraient perdre confiance en D'leteren Group.
Mesures d'atténuation	
- Pour les nouveaux investissements, D'leteren Group a identifié un nombre limité de secteurs d'investissement et a défini ses critères d'investissement. D'leteren Group a élaboré une Charte d'Investissement Responsable, qui définit un cadre de gouvernance solide permettant d'intégrer les principes ESG dans les processus décisionnels en matière d'investissement. - Pour les nouveaux investissements, un processus de due diligence approfondi est mené en étroite collaboration avec des experts externes et revu par le Comité d'Investissement, le Comité Stratégique et le Conseil d'Administration Ce processus de due diligence comprend une analyse ESG parmi d'autres volets tels que l'informatique, les questions financières et juridiques, les aspects commerciaux, etc. La due diligence ESG prend en compte les impacts de transition et physiques possibles du changement climatique sur l'investissement potentiel. - Les revues stratégiques annuelles de D'leteren Group examinent la performance et l'alignement des différentes sociétés opérationnelles avec la stratégie du Groupe et peuvent conduire à des décisions de désinvestissement. - Au niveau des sociétés, une solide connaissance du marché ainsi que des procédures strictes de gestion de projets au niveau des sociétés, soutenues par les équipes de Direction et d'Investissement du Groupe, permettent d'identifier les cibles des fusions-acquisitions, d'évaluer les synergies potentielles et d'intégrer efficacement les cibles nouvellement acquises. - L'analyse continue des performances commerciales et financières, l'expertise solide de l'équipe d'Investissement, les processus de gouvernance et la revue stratégique annuelle des sociétés existantes, ainsi que le respect des principes PRI*, réduisent considérablement la probabilité de décisions préjudiciables en matière d'allocation de capital.	

Trésorerie, liquidités et financement	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risques liés aux décisions de gestion de la trésorerie et des liquidités. Ces risques sont notamment les suivants : - Un manque de contrôle sur les flux de trésorerie entrants ou sortants et de mauvais investissements de trésorerie pourraient avoir un impact significatif sur la position financière de D'leteren Group. - D'leteren Group doit disposer de ressources financières suffisantes (principalement grâce à une remontée de trésorerie en provenance des sociétés du portefeuille) pour honorer ses obligations (financières) (risque de liquidité), mettre en œuvre sa stratégie d'investissement et assurer des rendements aux actionnaires (notamment par des distributions de dividendes et/ou des rachats d'actions propres). - D'leteren Group doit veiller à maintenir une marge de manœuvre suffisante par rapport à ses engagements financiers.	De mauvaises décisions de gestion de la trésorerie et des liquidités pourraient entraîner un manque de ressources financières ou des difficultés à gérer les opérations des sociétés et, au niveau du Groupe, avoir un impact sur la création de valeur pour les actionnaires et conduire à une sous-performance du cours de l'action. Les investisseurs et les analystes pourraient perdre confiance en D'leteren Group. Ce risque pourrait également entraîner des pertes de valeur.

Mesures d'atténuation

- Le Conseil d'Administration de D'leteren Group examine régulièrement les décisions d'allocation de capital en fonction des risques et des opportunités au niveau du Groupe et de ses sociétés.
- D'leteren Group investit dans des activités tout en maintenant une structure financière solide, comme en témoigne son ratio dette/valeur d'actifs raisonnable par rapport à ses pairs. Les activités de D'leteren Group sont généralement financées de manière indépendante par le biais d'une dette sans recours.
- D'leteren Group a mis en place un Comité de Trésorerie central, qui se réunit au moins une fois par mois, et ses activités de trésorerie ont été résumées dans une politique de trésorerie formelle, approuvée par le Conseil d'Administration et suivie par le Comité Exécutif. Le but de cette politique est d'établir formellement des lignes directrices et des objectifs qui faciliteront une gestion efficace et efficiente (i) des soldes de trésorerie (excédentaires) et des investissements financiers ainsi que (ii) des risques financiers correspondants. Les objectifs de la politique de trésorerie de D'leteren Group sont, par ordre de priorité, la préservation du capital, la liquidité de ses investissements de manière à ce que les fonds soient facilement disponibles en cas de besoin, et ensuite le retour sur investissement ou rendement. Seuls les investissements de trésorerie conformes à cette politique sont autorisés.
- D'leteren Group suit de près l'adéquation des remontées de trésorerie provenant de ses sociétés et de ses obligations financières. Toutes les sociétés ont mis en place des politiques de dividendes permettant une remontée de trésorerie prévisible.
- Avant de contracter une dette financière (supplémentaire), le Groupe et les sociétés du portefeuille veillent à réaliser une analyse financière approfondie et des tests de résistance afin de s'assurer que leurs obligations financières peuvent être respectées dans tous les scénarios raisonnablement plausibles.
- Lorsque cela est jugé approprié, et dans le respect des politiques approuvées, D'leteren Group met en place des couvertures pour limiter le risque de taux d'intérêt.
- Au niveau des sociétés, les perspectives de financement et de trésorerie sont établies et les équipes de management suivent de près les besoins de liquidités et la maturité de la dette. Ces plans sont suffisamment prudents et prévoient une large marge de manœuvre pour couvrir amplement les besoins de liquidités et/ou de financement, lorsqu'ils sont les plus élevés, au cours de la période.

Santé et sécurité	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risques liés à la santé et à la sécurité des employés ou des tiers travaillant pour D'Ieteren Group. Risque de blessures graves et d'accidents dans le cadre des opérations des sociétés. Risques liés à une pandémie (par exemple, Covid-19) et à d'éventuels confinements.	Le non-respect des normes de sécurité et des politiques, processus et procédures internes pourrait causer des blessures graves aux employés ou aux tiers. Cela pourrait entraîner des jours d'absence, une perte de productivité, une atteinte à la réputation, des poursuites judiciaires et des amendes, avec des impacts financiers conséquents. La survenance d'une pandémie et les éventuelles réglementations et recommandations afférentes des autorités gouvernementales ou réglementaires pourraient empêcher les sociétés de poursuivre leurs opérations. De plus, il existe un risque de détérioration de l'image de marque en cas d'accident mortel, de blessures graves ou de réponse inadéquate à une pandémie.

Mesures d'atténuation

- D'Ieteren Group aide ses sociétés en portefeuille à se conformer à toutes les réglementations et recommandations émises par des autorités gouvernementales ou réglementaires en matière de santé et de sécurité, où qu'elles soient actives.
- D'Ieteren Group, en tant qu'actionnaire actif, suit de près les mesures prises par ses sociétés en matière de santé et de sécurité et veille à ce qu'elles figurent systématiquement à l'ordre du jour des réunions d'évaluation. Chacune des sociétés du portefeuille s'engage à investir en permanence dans la sécurité intrinsèque du lieu de travail, les méthodes de travail et la culture de sécurité. Un exemple frappant de cette culture de sécurité profondément ancrée au sein de l'entreprise est le processus « Way of Fitting » de Belron, qui inclut des normes de sécurité à travers ses procédures « Quality starts with Safety » (La qualité commence par la sécurité). Ces méthodes, outils spécialisés, formations approfondies pour les techniciens et évaluations sont développés et mis en œuvre sur tous les sites. L'amélioration est soutenue par l'analyse des causes sous-jacentes et des campagnes ciblées pour traiter ces causes. En outre, Belron a mis en place des normes mondiales en matière de santé, de sécurité et de bien-être qui ont été déployées dans l'ensemble de la société, avec un programme d'assurance interne connexe pour surveiller et examiner la mise en œuvre et la conformité à ces normes. Lorsque les normes internationales sont perçus comme le minimum selon les normes de D'Ieteren Group, elles seront appliquées partout, même aux endroits avec des normes gouvernementales moins strictes.
- Le personnel opérationnel au niveau de toutes les sociétés est équipé et formé pour garantir un environnement de travail le plus sûr possible.
- En cas de crise sanitaire mondiale (comme une pandémie), D'Ieteren Group et ses sociétés se conforment à minima à toutes les réglementations et recommandations émises par des autorités gouvernementales ou réglementaires en matière de santé et de sécurité dans chaque marché, comme pour tout événement susceptible d'impacter sur la sécurité de ses employés (ou de ceux de ses sociétés). L'objectif principal est de protéger les employés, les clients et les fournisseurs, puis de prévenir toute perturbation des opérations. De plus, une infrastructure informatique a été mise en place pour garantir des conditions de travail sûres sur les lieux de travail physiques et des transitions sans heurts vers des configurations de travail à distance, assurant ainsi la continuité des opérations tout en donnant la priorité à la santé et au bien-être des employés.
- En cas d'incapacité à opérer, les contrôles et systèmes financiers au niveau du Groupe et de ses sociétés permettent de se concentrer sur des mesures de maîtrise des coûts et sur des politiques strictes en matière de fonds de roulement, de dépenses d'investissement et de financement, garantissant ainsi le maintien de liquidités suffisantes.
- D'Ieteren Group s'engage à soutenir émotionnellement et financièrement ses propres employés ou ceux de ses filiales dans le cas où ils seraient directement et sévèrement impactés par une crise majeure.

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 dans tous les domaines stratégiques et à tous niveaux de l'organisation. Risques d'insatisfaction des employés, pouvant entraîner une baisse de leur engagement, une augmentation des départs et un absentéisme accru, voire des grèves.	Au sein de D'Ieteren Group, l'engagement durable de ses talents est vu comme une source majeure de performance, d'innovation, de satisfaction des clients et de la confiance des parties prenantes internes et externes. Le départ de personnel clé ou l'incapacité à attirer de nouveaux talents peut avoir un impact sur le suivi des activités existantes ainsi que sur le positionnement en matière d'acquisitions/désinvestissements. En outre, au niveau des sociétés du portefeuille, ces facteurs ainsi que les grèves éventuelles pourraient avoir un effet préjudiciable sur l'exécution de la stratégie et la performance financière.

Mesures d'atténuation

- D'Ieteren Group s'efforce d'offrir un excellent environnement de travail à ses employés.
- Des enquêtes de satisfaction sont menées chaque année auprès du personnel (au niveau du Groupe et des sociétés) et sont suivies d'actions concrètes. Des opportunités de développement et des formations sont proposées aux employés.
- Des rémunérations compétitives (à court et à long terme) par rapport au marché sont offertes aux employés. Au niveau du Groupe, plusieurs employés bénéficient d'un plan d'options sur actions.
- Le Groupe soutient également ses sociétés dans la mise en place de plans d'intéressement à long terme pour la direction, la planification de la relève et le recrutement de postes de direction.
- L'engagement des employés est également l'un des KPI non financiers exigés par D'Ieteren Group pour toutes ses sociétés et fait partie des critères utilisés pour déterminer les primes à court terme de tous les employés.
- Au niveau des sociétés, des stratégies de planification des talents et de la relève sont en place et font l'objet d'une revue régulière et de discussions au niveau des pays, de la direction et du Comité Exécutif du Groupe.
- Au niveau des sociétés, la satisfaction et l'engagement des employés sont contrôlés régulièrement au moyen d'enquêtes menées auprès du personnel. Les résultats de ces enquêtes sont communiqués aux employés et servent de base à la mise en place de plans d'action. En outre, les sociétés se concentrent sur le développement et la croissance de leur personnel par le biais d'initiatives spécifiques axées sur le développement du leadership, la formation continue et les processus de promotion interne.

Conditions macroéconomiques / Risques géopolitiques	
Description du risque	**Impact potentiel**
D'Ieteren Group et ses sociétés sont exposés aux conditions macroéconomiques (pénuries d'énergie, inflation, taux d'intérêt, taux de change) ainsi qu'aux risques spécifiques aux secteurs dans lesquels ces sociétés évoluent. Ces risques sont gérés au niveau de D'Ieteren Group et de la société concernée. Des circonstances économiques difficiles peuvent avoir des conséquences négatives non seulement sur la valorisation sous-jacente (implicite) du portefeuille existant, mais aussi sur la quantité et la qualité des nouvelles opportunités d'investissement ainsi que sur les remontées de trésorerie attendues en provenance des sociétés. Risques découlant de tensions géopolitiques mondiales, qui peuvent impacter les opérations tout au long de la chaîne de valeur des sociétés de D'Ieteren Group (par exemple, les risques découlant de la guerre en Ukraine, les droits de douane, ...).	Le Groupe et ses sociétés peuvent être impactés négativement sur le plan financier par un ralentissement économique général (moins de demande de voitures neuves, de carnets, moins de kilomètres parcourus, utilisation réduite des équipements pour lesquels TVH ou PHE vendent des pièces détachées...). Le Groupe et ses sociétés peuvent être impactés par des limites au libre-échange, la hausse de l'inflation des coûts, les mouvements de taux d'intérêt et les variations des taux de change. Les tensions géopolitiques peuvent perturber l'approvisionnement ou augmenter les coûts d'approvisionnement, ce qui pourrait avoir un impact sur les opérations.
Mesures d'atténuation	
- La nature diversifiée des sociétés de D'Ieteren Group et leurs activités du Groupe ont historiquement démontré une certaine résilience face aux cycles économiques, ce qui réduit certains de ces risques. Néanmoins, aucune des sociétés n'est à l'abri d'une grave récession économique. Les sociétés surveillent en permanence l'évolution des conditions du marché et réagissent en conséquence. - Compte tenu de leur positionnement 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, le cas échéant, atténués par des instruments financiers appropriés (couvertures, caps, etc.), tant au niveau de D'Ieteren Group qu'au niveau des sociétés. - Les systèmes et contrôles financiers mis en place au niveau du Groupe et de ses sociétés permettent de se concentrer sur des mesures de maîtrise des coûts et sur des politiques strictes en matière de fonds de roulement, de dépenses d'investissement et de financement, garantissant ainsi le maintien de liquidités suffisantes. - Au niveau des sociétés, les développements macroéconomiques et leur impact potentiel sont suivis par des évaluations budgétaires régulières, y compris l'impact éventuel sur les indicateurs clés de performance. Ce processus fournit à la direction une base pour la prise de décisions concernant l'offre de produits et de services, la politique de prix et la capacité optimale de la plateforme opérationnelle. Cette analyse comprend une surveillance continue des signes avant-coureurs des changements macroéconomiques dans toutes les unités opérationnelles, et des mises à jour régulières sont communiquées aux principales parties prenantes.	

Conformité et éthique	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risques découlant d'un manque de conformité, notamment en ce qui concerne les réglementations fiscales, la lutte contre le blanchiment d'argent et la corruption, le RGPD ou un non-respect des pratiques commerciales éthiques (droits de l'homme, droits du travail, restrictions environnementales, etc.) tout au long de la chaîne de valeur. Voir le risque lié à la gouvernance d'entreprise, qui couvre également les aspects éthiques.	Si D'Ieteren Group ou ses sociétés ne respectent pas les lois et réglementations applicables ou adoptent des pratiques contraires à l'éthique, cela pourrait donner lieu à des actions en justice et à des amendes. Cela pourrait avoir un impact négatif sur la réputation et la situation financière de l'entreprise. Le non-respect des réglementations, en particulier en matière fiscale ou pour les transactions vulnérables au blanchiment d'argent, peut entraîner des pénalités financières et une atteinte à la réputation.

Mesures d'atténuation

- D'Ieteren Group et ses sociétés ont une culture d'entreprise forte qui valorise l'intégrité et le comportement éthique.
- D'Ieteren Group vise à accroître et maintenir la sensibilisation aux procédures de conformité, aux mesures de lutte contre la fraude et le blanchiment d'argent au niveau du Groupe et des sociétés.
- Les processus de contrôle de la conformité aux réglementations fiscales comprennent des revues internes et des audits externes au niveau de D'Ieteren Group et des sociétés.
- Des codes de conduite et des procédures sont mis en place sous la supervision du Chief Legal Officer et font l'objet d'une large diffusion en interne afin de garantir le respect des lois et réglementations. L'évolution des lois et des réglementations fait l'objet d'un suivi continu.
- D'Ieteren Group a mis en place un Code de conduite et les employés ont reçu une formation spécifique sur le sujet. Le code couvre les aspects de conformité et d'éthique. Une politique de dénonciation a été mise en œuvre et présentée à chaque employé. Un Code de conduite a également été mis en place ou est en cours de déploiement dans les sociétés.
- Au niveau des sociétés, des spécialistes en protection des données ont été désignés et diverses formations sont organisées pour les employés ayant un profil à haut risque et qui ont accès à des données à caractère personnel. Des actions spécifiques sont mises en place pour protéger les données et garantir la conformité au RGPD, dont une évaluation continue des fournisseurs et un département en charge des questions liées au RGPD. De plus, les sociétés mettent régulièrement à jour leurs processus et procédures en matière de protection de la vie privée.

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. Risques résultant d'un service ou d'un produit de mauvaise qualité. 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 l'entreprise par le public et par d'autres parties prenantes. Cela inclut le risque de changements de régulations fiscales dans les différents pays où le Groupe opère, ainsi que des changements de comportement des consommateurs, induits par l'évolution des politiques automobiles ou de mobilité, sous l'influence de facteurs tels que les politiques fiscales et le changement climatique.	Les conditions économiques, les tendances du marché, les réglementations et les technologies disruptives peuvent impacter les résultats financiers, à court- et à long terme. Les évolutions réglementaires et les tendances du marché peuvent affecter le volume des ventes et la fixation des prix. Une adaptation trop lente aux changements de comportement des clients fait peser un risque sur les ventes et, par conséquent, sur les revenus. 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 et à retenir des talents, une diminution des opportunités d'investissement et freiner le développement des sociétés du Groupe.

Mesures d'atténuation

- En tant que société cotée, D'leteren Group entretient un dialogue ouvert et transparent avec les investisseurs, en sollicitant et recueillant régulièrement les réactions des analystes et des parties prenantes.
- La gestion des risques d'entreprise relève de la responsabilité du Comité Exécutif de D'leteren Group. Les principaux risques sont identifiés et présentés chaque année au Comité d'Audit. Des points d'attention et des plans d'action sont mis en place pour réduire encore les risques. Il s'agit notamment des risques susceptibles de nuire à la réputation.
- 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 en général, ce qui favorise la confiance et la transparence. Les articles de presse et autres publications font l'objet d'un suivi quotidien et toute rumeur déclencherait une réaction appropriée. Une approbation du Conseil pourrait être requise.
- D'leteren Group s'est fixé des objectifs ESG ambitieux et rend compte régulièrement de ses progrès, qui sont contrôlés par un auditeur externe. Des dialogues réguliers avec les parties prenantes sont organisés afin de mieux comprendre leurs attentes et leurs préoccupations.
- La stratégie de communication d'entreprise de D'leteren Group s'inscrit dans une tradition de communication avec transparence, parcimonie, humilité et contrôle, en étroite collaboration avec les sociétés du Groupe.
- Au niveau des sociétés, l'introduction potentielle ou les modifications des réglementations du secteur sont suivies de près, et des réponses et actions appropriées sont ensuite déterminées.
- La satisfaction des clients, qui est un KPI pour le plan d'intéressement à court terme de la direction, est surveillée de près et fréquemment analysée au niveau des sociétés. Des plans d'action sont ensuite mis en place afin d'améliorer encore la satisfaction des clients et des consommateurs.
- Compte tenu du positionnement sur le marché des sociétés en portefeuille de D'leteren Group, chacune des équipes de management concernées possède une connaissance approfondie des tendances du marché et est bien placée pour saisir les opportunités découlant des évolutions du marché. Parallèlement aux changements de comportement des clients, les changements de comportement des fournisseurs sont également suivis de près. Par ailleurs, les sociétés maintiennent une offre de produits large et diversifiée pour répondre aux besoins de leurs clients.
- Chacune des sociétés en portefeuille de D'leteren Group a mis en place des cadres d'assurance qualité (par exemple, le « Way of Fitting » de Belron, les certifications ISO) afin de réduire la probabilité de problèmes de qualité des produits/services et, en cas d'apparition de tels problèmes, de les détecter le plus rapidement possible.
- Au niveau des sociétés, des relations étroites sont entretenues tout au long de la chaîne d'approvisionnement et de l'accès au marché, ce qui permet de recevoir des informations sur d'éventuels problèmes de qualité et de les résoudre dans les meilleurs délais. Cela permet d'alerter et de réduire l'ampleur et la probabilité des risques liés à la qualité des produits et des services.

Cybersécurité	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risques liés aux menaces de cybersécurité, y compris la possibilité de pannes prolongées ou d'incidents affectant la confidentialité des données. D'autres préoccupations concernent la sécurité de l'information, la cybercriminalité, les dysfonctionnements des plateformes clients et l'obsolescence de services informatiques essentiels.	Des cyberattaques ou des perturbations des plateformes destinées aux clients peuvent entraîner des interruptions d'activité, des paiements de rançons ainsi que des préjudices financiers et une atteinte à la réputation. Les fuites de données et le non-respect des réglementations en matière de protection de la vie privée peuvent entraîner des amendes, une atteinte à la réputation et une perte de confiance de la part des consommateurs, des usines et des employés.

Mesures d'atténuation

- D'leteren Group a mis en place un accord de niveau de service (SLA) avec D'leteren Automotive en ce qui concerne l'informatique. D'leteren Automotive surveille également la cybersécurité pour D'leteren Group et des contrôles techniques/logiciels et physiques ont été mis en place. Une feuille de route pour la cybersécurité a été élaborée afin d'instaurer des mesures de protection contre les cybermenaces et de prévenir les violations de conformité et de confidentialité.
- Des assurances cyberrisques sont souscrites lorsque cela est nécessaire.
- Des programmes de formation sont mis en place pour sensibiliser les employés.
- D'leteren Group et ses sociétés ont instauré des politiques de sécurité régissant leur infrastructure informatique (y compris le matériel, le réseau, les sites Web, les plateformes de commande, les applications et autres plateformes informatiques). En outre, une série de mesures de protection physiques et numériques est appliquée pour assurer la sécurité de la collecte, du stockage et de l'accès aux informations détenues.
- D'leteren Group a mis en place une évaluation de la maturité de ses sociétés en matière de cybersécurité avec l'aide d'un spécialiste externe. L'exercice a été réalisé pour la première fois en 2023 et une réévaluation a eu lieu en 2024 afin de mesurer les progrès accomplis et de garantir une vigilance continue. Les résultats sont partagés et discutés avec les CEO des sociétés et avec le Comité d'Audit de D'leteren Group. Le Responsable Digital et Innovation de D'leteren Group facilite le partage des bonnes pratiques en matière de cybersécurité sur base continue dans l'ensemble des sociétés du Groupe au cours d'une réunion annuelle des Chief Information Security Officers (CISO) des sociétés.
- D'leteren Group veille à ce que la cybersécurité reste une priorité pour les équipes de management de ses sociétés et qu'elle figure deux fois par an à l'ordre du jour des Comités d'Audit de ses sociétés, et annuellement à celui du Conseil d'Administration de D'leteren Group. Le management met fortement l'accent sur le renforcement des capacités en cybersécurité, tant au niveau de D'leteren Group que des sociétés, reconnaissant leur importance cruciale pour la préservation des opérations et la protection des données.

Infrastructure informatique	
Description du risque	**Impact potentiel**
Une défaillance prolongée des systèmes / fonctionnalités informatiques, due au vieillissement potentiel des systèmes en place, pourrait entraîner des retards dans la fourniture des services aux clients.	Les défaillances des systèmes et des protocoles informatiques peuvent également provoquer des perturbations dans les activités 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 violations de conformité.

Mesures d'atténuation

- L'infrastructure informatique est une priorité essentielle pour D'leteren Group et ses sociétés, car elle constitue l'épine dorsale de l'efficacité opérationnelle, de l'innovation et de la satisfaction des clients. En investissant dans son infrastructure informatique et en assurant sa maintenance, le Groupe s'engage à aider ses sociétés à atteindre leurs objectifs stratégiques et à s'adapter à un environnement de plus en plus numérique.
- Au niveau des sociétés, des plans de reprise après sinistre sont en place pour tous les systèmes clés, et ces derniers continuent d'être examinés afin d'évaluer leur adéquation et d'identifier les domaines d'amélioration. Des processus globaux de gestion des incidents et des problèmes ont également été mis en place pour renforcer l'infrastructure informatique clé. En outre, les sociétés continuent d'investir dans des protocoles de sécurité, des audits réguliers et des systèmes de surveillance afin de renforcer et de sécuriser davantage l'environnement opérationnel, dans le but d'accroître la valeur pour les actionnaires grâce à une excellence durable.
- D'leteren Group examine régulièrement l'adéquation des systèmes ERP existants au niveau des sociétés, afin de s'assurer qu'ils restent alignés sur les besoins opérationnels et les objectifs stratégiques de l'organisation. Ces évaluations périodiques permettent d'identifier les possibilités d'optimisation, de garantir l'évolutivité et de maintenir l'efficacité et la fiabilité des processus métier essentiels.

Grands projets et transformation	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risque que les sociétés n'obtiennent pas les bénéfices 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.	Les projets stratégiques s'accompagnent de risques opérationnels, financiers et réputationnels importants. La capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs de croissance, de rentabilité et de loyauté de ses équipes est fondamentalement liée au succès de ces initiatives. Si les bénéfices escomptés ne sont pas obtenus, cela peut entraîner une perte de chiffre d'affaires, des retards dans les services, une rotation accrue des talents et experts, et des coûts supplémentaires.
Mesures d'atténuation	
- Les sociétés disposent de processus de gouvernance complets en ce qui concerne les grands projets de transformation. Des équipes de projet expérimentées sont mises en place, sous la supervision des équipes de Management des sociétés spécifiques et du Comité Exécutif du Groupe. - Les grands projets sont accompagnés d'un soutien externe si nécessaire, et les étapes du projet, ainsi que les indicateurs de performance financière et non financière sont collectés, examinés et suivis mensuellement. - Lorsqu'ils réalisent des projets immobiliers chez D'Ieteren Immo, les entrepreneurs sont invités à fournir des garanties et leur situation financière est examinée à l'aide de rapports de solvabilité. En outre, une couverture d'assurance est également souscrite.	
Droit de la concurrence	
Description du risque	**Impact potentiel**
Les risques incluent 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 traitant directement avec les consommateurs.	Une infraction pourrait donner lieu à des poursuites judiciaires, à des amendes ou des recours réglementaires, à des dommages-intérêts pour les parties impactées et à d'éventuelles poursuites pénales. La confiance à long-terme des parties prenantes pourrait être réduite ou perdue
Mesures d'atténuation	
- Des politiques, des procédures et des directives/formations liées à ces risques ont été mises en place de manière appropriée et sont mises à jour si nécessaire. - Des audits/évaluations internes et externes sur le droit de la concurrence sont réalisés, lorsque cela est nécessaire, dans toutes les sociétés. Les résultats de ce travail de vérification font l'objet de rapports distincts transmis au Comité d'Audit et/ou au Conseil d'Administration. Des conseils et des avis sont également sollicités auprès de conseillers externes spécialisés, lorsque cela est jugé nécessaire.	

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 représenter une menace pour la sécurité des personnes, l'accessibilité et le bon fonctionnement des installations critiques.
Mesures d'atténuation	
- Au niveau des sociétés, plusieurs mesures ont été mises en œuvre afin de protéger les infrastructures critiques et les protocoles de sécurité qui s'y rapportent : des systèmes de sprinklage et d'autres systèmes de détection précoce ont été mis en place, des investissements dans des programmes de maintenance des systèmes d'évacuation des eaux ont été réalisés, un bon niveau de compartimentage est maintenu dans les lieux critiques, des programmes de formation rigoureux ont été élaborés pour les employés et les entrepreneurs et des efforts de collaboration importants sont entrepris avec les autorités compétentes.	

Risques liés à la chaîne d'approvisionnement	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risque lié à la perte d'un ou plusieurs contrats de distribution, dont D'Ieteren Automotive avec le Groupe Volkswagen. Risque que le Groupe Volkswagen prenne des orientations stratégiques qui pourraient nuire aux intérêts de D'Ieteren Automotive. Risque de perturbations de la chaîne d'approvisionnement.	Un changement dans la relation entre D'Ieteren Automotive et le Groupe Volkswagen pourrait avoir un impact financier négatif, entraîner des licenciements et nuire à la réputation. Des perturbations de la chaîne d'approvisionnement ou des décisions préjudiciables prises par un fournisseur des sociétés peuvent entraîner des retards de service, des interruptions d'activité, une baisse de la satisfaction des clients et, par conséquent, avoir des conséquences financières négatives.
Mesures d'atténuation	
- Les sociétés maintiennent des relations étroites et ouvertes avec leurs fournisseurs et, le cas échéant, à diversifier leur base de fournisseurs, sur base de leurs lignes directrices en matière d'achats. - La relation avec son principal fournisseur est basée sur la capacité de D'Ieteren Automotive à démontrer sa valeur ajoutée grâce à une logistique de pointe, à la professionnalisation du réseau de concessionnaires belges et à une connaissance approfondie du marché belge. Une relation transparente et basée sur la confiance permet à D'Ieteren Automotive de toujours maintenir un dialogue ouvert avec le Groupe Volkswagen.	

Changement climatique (Adaptation)	
Description du risque	**Impact potentiel**
Risques physiques et de transition liés au changement climatique. Les risques physiques concernent les dommages causés aux biens, aux terres et aux infrastructures par des conditions météorologiques extrêmes et des catastrophes naturelles. En revanche, les risques de transition sont liés à des changements réglementaires, juridiques et de marché associés à une transition mondiale vers une réduction des émissions de carbone.	Les risques physiques peuvent entraîner une augmentation des coûts indirects en raison des dommages causés aux infrastructures et des mesures d'atténuation. Ils peuvent également réduire les revenus en entravant la livraison de produits ou de services, que ce soit en raison de températures extrêmes affectant les processus ou de perturbations dans la chaîne d'approvisionnement. En outre, ces risques peuvent générer des problèmes de santé et de sécurité chez les travailleurs, ce qui peut réduire la capacité de production et augmenter les coûts liés à l'absentéisme. Les risques de transition, liés aux changements politiques, juridiques et technologiques, pourraient avoir un impact significatif sur les industries à fortes émissions dans les chaînes de valeur du Groupe et sur la disponibilité de certaines ressources. Des changements dans le comportement et les attitudes des consommateurs pourraient également avoir un impact sur les sociétés du Groupe.
Mesures d'atténuation	
- D'leteren Group reconnaît l'importance d'évaluer et de gérer les risques liés au climat de manière proactive. Par conséquent, D'leteren Group effectue depuis 2021 une analyse des risques liés au changement climatique (à la fois physiques et de transition) dans l'ensemble de son portefeuille en suivant le cadre de la TCFD. Dans les années à venir, l'objectif est d'approfondir la compréhension de l'exposition du Groupe à ces risques et, le cas échéant, de prendre des mesures d'atténuation appropriées (p. 211). - Dans le cadre de l'analyse de double matérialité menée par D'leteren Group et chacune de ses sociétés, les risques liés à l'atténuation et à l'adaptation au changement climatique ont été évalués. Pour plus d'informations sur leur approche environnementale, il convient de se référer à leur déclaration non financière respective.	

5. Informations sur le capital

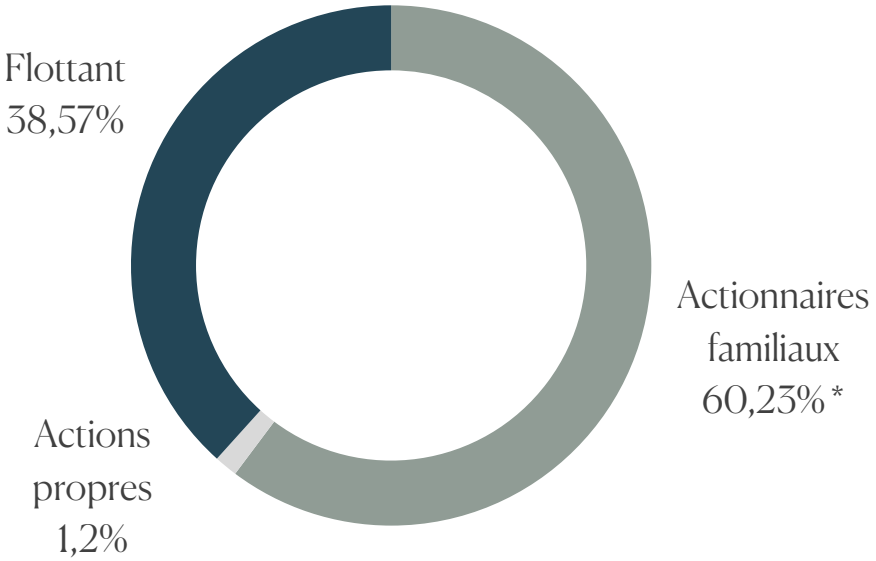
5.1. Dénominateur

Au 31 décembre 2024	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**

* Par parts bénéficiaires, on entend des parts avec droits de vote et droits économiques à hauteur de 1/8e des droits de dividende et de liquidation.

5.2. Structure de l'actionnariat

Au 31 décembre 2024	En capital-actions	En droits de vote
Actionnaires familiaux	60,23%	63,62%
dont le Groupe Nayarit	49,52%	53,82%
dont le Groupe SPDG	10,71%	9,8%
Actions propres	1,2%	1,1%
Flottant	38,57%	35,28%



* Capital-actions

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 2024 est présentée dans la note annexe 21 aux états financiers.

La Société n'a pas connaissance d'une notification ultérieure modifiant les informations présentées dans la note annexe 21.

5.4. 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 20 décembre 2024, la Société a reçu du Groupe Nayarit (dont les membres sont présentés dans la note annexe 21 aux états financiers consolidés, de SPDG SA et d'Olivier Périer une notification de transparence selon laquelle, suite au transfert de 8.902.313 actions et de 1.250.000 parts bénéficiaires détenues par SPDG SA et Olivier Périer à Nayarit Participations SA, Nayarit Participations SA a franchi le seuil de 50 % à la hausse et SPDG SA a franchi le seuil de 10 % à la baisse. Dans ce contexte, les parties notifiantes ont également mis fin à la relation d'action de concert qui faisait l'objet de la notification de transparence du 4 novembre 2008. En outre, des options d'achat ont été accordées par SPDG SA à Nayarit Participations SA. Cette notification reste valable à la date du présent rapport.

L'Assemblée générale extraordinaire du 30 mai 2024 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.

Rapport de durabilité

TABLE DES MATIÈRES

DÉCLARATION DE DURABILITÉ CONSOLIDÉE

197 D'Ieteren Group (chapitre consolidé)
229 - Taxonomie européenne
240 D'Ieteren Automotive
284 Moleskine
307 Parts Holding Europe (PHE)
341 D'Ieteren Immo
365 Index
369 Notes additionnelles et méthodologies
380 Rapport indépendant d'assurance limitée

Les rapports non audités de Belron et de TVH figurent dans la section « Autres informations de durabilité » à la suite de cette déclaration consolidée :

387 Belron
406 TVH

Une table des matières plus détaillées est disponible pour chaque business à la page 199.

D'Ieteren Group

1. Introduction BP-1

Dans un environnement économique en constante évolution, où les aspects commerciaux et sociétaux sont de plus en plus interconnectés, la déclaration de durabilité est devenue une partie intégrante du rapport annuel de D'Ieteren Group. Depuis son tout premier rapport Non financier en 2018, D'Ieteren Group publie des informations détaillées sur son approche et ses performances en matière de durabilité, ainsi que sur celles de ses sociétés. Toutefois, alors que les déclarations précédentes visaient un alignement avec la norme GRI, le rapport de cette année a été rédigé conformément aux normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS).

Une structure de reporting qui reflète la diversité des activités du Groupe

En tant que société d'investissement aux activités diversifiées, D'Ieteren Group adopte une approche où les stratégies liées à l'ESG sont définies par chaque société en fonction de leur secteur et de leur chaîne de valeur, plutôt qu'au niveau du Groupe. Par conséquent, cette déclaration inclut des chapitres distincts pour chaque société, au lieu d'être une déclaration consolidée unique.

Pour se conformer aux exigences de la directive CSRD, le premier chapitre de cette Déclaration de durabilité suit la structure du Rapport Financier Consolidé. Il fournit des détails sur l'entité Corporate de D'Ieteren Group ainsi que des données quantitatives concernant les entités consolidées et des références aux différents chapitres de ces sociétés afin d'obtenir des précisions supplémentaires spécifiques à chacune d'elles.

Un périmètre cohérent avec le rapport financier

D'Ieteren Group applique la même approche d'actionnariat actif à l'ensemble de ses six sociétés. Toutefois, la directive CSRD a une vision différente des opérations propres de D'Ieteren Group, limitant son périmètre de reporting à ses entités financièrement consolidées. Conformément à cette réglementation, le Groupe n'inclut donc que les quatre sociétés financièrement consolidées dans le périmètre de sa déclaration de durabilité CSRD 2024, qui a fait l'objet d'un audit externe.

Mais compte tenu de l'importance des participations de TVH et de Belron dans le Groupe, ces entités ont été incluses dans l'analyse de double matérialité (même si elles ne sont pas consolidées) et une déclaration de durabilité volontaire a été ajoutée pour chacune d'entre elles après la déclaration de durabilité officielle du Groupe. Cette mesure vise à éviter de donner une vision biaisée des impacts, des risques et des opportunités de D'Ieteren Group due à leur exclusion. Il convient toutefois de noter que ces déclarations de durabilité distinctes ne sont pas encore conformes à la directive CSRD et qu'elles n'ont pas encore été auditées, Belron et TVH suivant des calendriers différents pour la mise en œuvre de la CSRD.

2. Informations générales BP-1

D'leteren Group est une entreprise cotée en bourse et contrôlée par un actionnariat familial. L'entreprise basée à Bruxelles a investi dans six sociétés actives à l'échelle internationale. Les activités de ses sociétés sont décrites à la page 4 de ce rapport.



Une distinction claire entre deux niveaux

D'leteren Group, en tant que société d'investissement, fonctionne selon une structure à deux niveaux : le niveau corporate (entité Corporate) et le niveau des sociétés. Cette distinction sera appliquée tout au long de ce chapitre consolidé. Plus précisément, la terminologie employée sera la suivante :

- Le périmètre corporate fait référence aux impacts, risques et opportunités propres à la société holding (aussi appelée « entité corporate »).
- Le périmètre consolidé se rapporte aux impacts, risques et opportunités des sociétés consolidées du Groupe.

2.1. Exigences de publication couvertes par la déclaration de durabilité IRO-2

		D'Ieteren Group	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	D'Ieteren Immo
ESRS 2 – Informations générales à publier						
BP-1	Base d'établissement	198	240	284	307	341
BP-2	Publication d'informations relatives à des circonstances particulières	201	240	284	307	341
GOV-1	Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	202	240	285	307	341
GOV-2	Questions de durabilité traitées par la direction	203	242	285	308	341
GOV-3	Systèmes d'incitation	203	242	285	310	341
GOV-4	Déclaration sur la diligence raisonnable	203	242	286	310	342
GOV-5	Gestion des risques de l'information en matière de durabilité	203	243	286	310	342
SBM-1	Stratégie, modèle économique et création de valeur	204	244	286	311	342
SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	206	248	289	315	344
SBM-3	Résultat de l'analyse de double matérialité	207	249	290	316	344
IRO-1	Processus d'analyse de double matérialité	207	250	290	316	345
IRO-2	Exigences de publication couvertes par la déclaration de durabilité	199	199	199	199	199
IRO-2	Liste des points de données requis par d'autres actes législatifs de l'UE :	365	365	365	365	365
MDR P, A & T	Déclaration générale sur les exigences de publication minimums concernant les politiques, les actions et les objectifs	208	250	291	N/A	345
ESRS E1 – Changement climatique						
GOV-3	Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation	203	242	292	310	341
E1-1	Plan climatique	210	251	292	319	346
SBM-3	IRO liés au changement climatique	211	252	292	319	346
IRO-1	Identification des IRO liés au changement climatique	211	258	292	321	346
E1-2	Politiques	212	259	293	321	348
E1-3	Actions	212	259	293	321	348
E1-4	Objectifs	212	259	294	322	348
E1-5	Consommation d'énergie et mix énergétique	213	262	294	322	350
E1-6	Émissions de GES brutes de scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES	214	263	294	323	351
ESRS E2 – Pollution						
IRO-1	Identification des IRO liés à la pollution	216	265	N/A	324	352
E2-1	Politiques	N/A	265	N/A	324	352

		D'leteren Group	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	D'leteren Immo
E2-2	Actions	N/A	265	N/A	324	352
E2-3	Objectifs	N/A	265	N/A	324	352
ESRS E3 – Ressources aquatiques et marines						
IRO-1	Identification des IRO liés à l'eau	216	266	296	324	352
E3-1	Politiques	N/A	266	296	324	352
E3-2	Actions	N/A	266	296	324	352
E3-3	Objectifs	N/A	266	296	324	352
ESRS E4 – Biodiversité et écosystèmes						
E4-1	Plan de transition pour la biodiversité	216	266	296	N/A	353
SBM-3	Impacts, risques et opportunités liés à la biodiversité	216	266	296	324	353
IRO-1	Identification des IRO liés à la biodiversité	216	266	296	324	353
E4-2	Politiques	N/A	266	296	324	353
E4-3	Actions	N/A	266	296	324	353
E4-4	Objectifs	N/A	266	296	324	353
ESRS E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire						
IRO-1	Identification des IRO liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	216	267	297	325	354
E5-1	Politiques	217	268	297	326	354
E5-2	Actions	217	268	297	326	354
E5-3	Objectifs	217	270	298	326	355
E5-4	Ressources entrantes	217	270	298	326	355
E5-5	Ressources sortantes	218	270	298	326	355
ESRS S1 – Effectifs de l'entreprise						
SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	206	248	289	315	344
SBM-3	IRO des effectifs de l'entreprise	219	272	299	328	357
S1-1	Politiques	225	273	299	329	357
S1-2	Interaction avec les effectifs	225	273	300	330	358
S1-3	Procédure de réparation des impacts et canaux permettant de faire part des préoccupations	225	273	300	331	358
S1-4	Gérer les impacts sur les effectifs	226	274	301	331	358
S1-5	Objectifs	226	275	301	333	359
S1-6	Caractéristiques des employés	220	276	302	333	359

		D'leteren Group	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	D'leteren Immo
S1-7	Non-salariés	222	276	302	333	359
S1-9	Diversité	222	276	302	333	359
S1-14	Santé et sécurité	223	277	302	333	359
S1-17	Cas, plaintes et impacts graves en matière de droits de l'homme	223	277	302	334	360
ESRS S2 – Travailleurs dans la chaîne de valeur						
SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	206	248	289	315	344
SBM-3	IRO des travailleurs de la chaîne de valeur	226	278	303	335	361
S2-1	Politiques	N/A	279	303	335	361
S2-2	Interaction avec les travailleurs de la chaîne de valeur	N/A	278	303	335	362
S2-3	Procédure de réparation des impacts et canaux permettant de faire part des préoccupations	N/A	279	303	336	362
S2-4	Gestion des impacts sur les travailleurs de la chaîne de valeur	N/A	279	303	336	362
S2-5	Objectifs	N/A	279	304	336	362
ESRS G1 – Conduite des affaires						
GOV-1	Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	227	280	305	337	363
IRO-1	Identification des IRO liés à la conduite des affaires	227	280	305	337	363
G1-1	Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise	227	282	305	338	363
G1-3	Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin	228	282	306	338	363
G1-4	Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin	228	283	306	340	364
EUT	**Taxonomie Européenne**	229	229	229	229	229

2.2. Publication d'informations relatives à des circonstances particulières BP-2

Le présent rapport de durabilité indique si des métriques sont estimées à l'aide de sources indirectes. Cela inclut l'utilisation de moyennes sectorielles ou d'autres approximations. Lorsque des hypothèses ont été formulées ou que des informations ont été extrapolées, elles sont indiquées directement dans les sections correspondantes. Pour plus d'informations sur la méthodologie et les hypothèses utilisées, veuillez vous référer à la section des méthodologies à la page 369.

2.3. Gouvernance

2.3.1. LE RÔLE DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE GOV-1

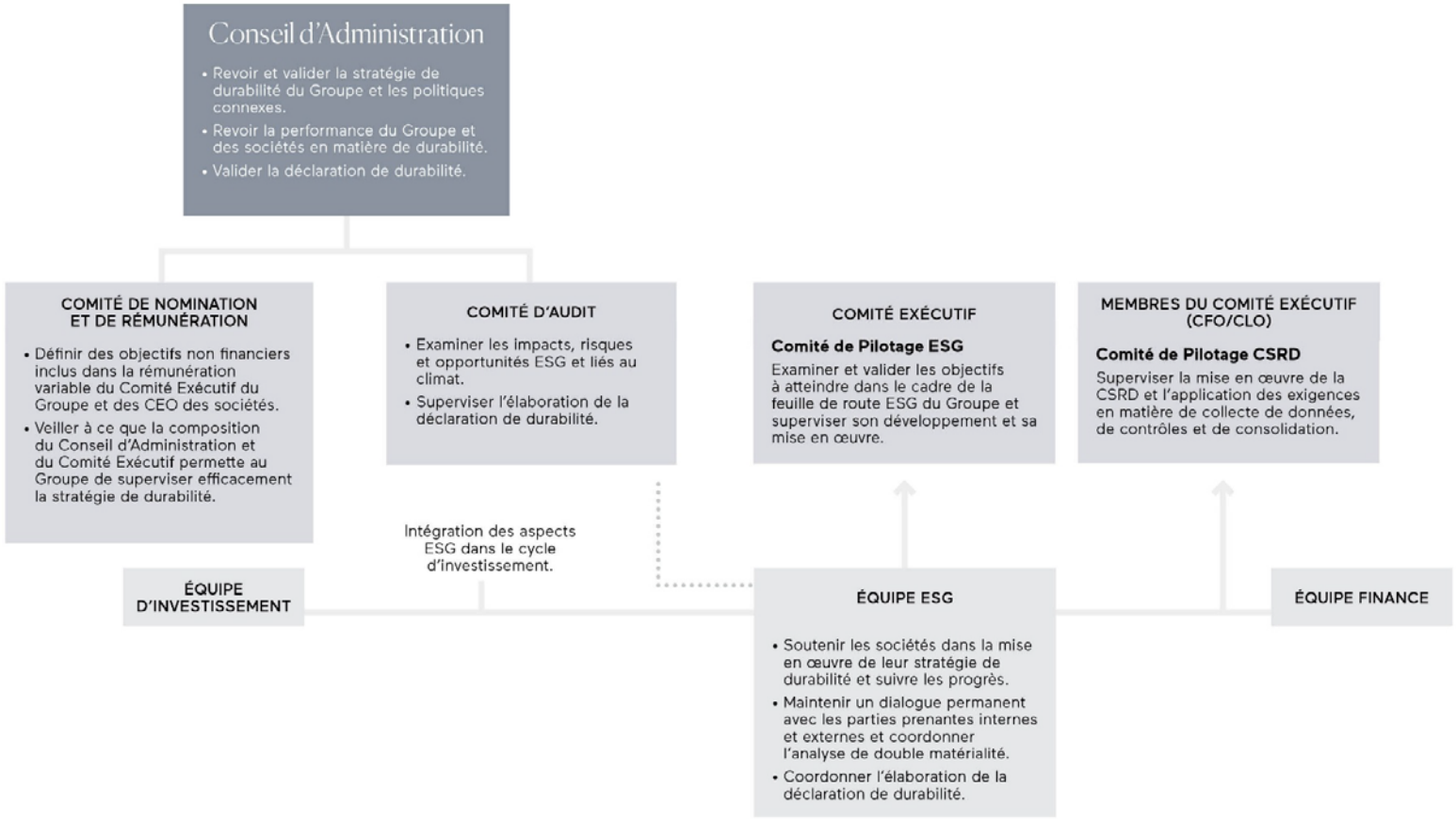
La structure de gouvernance de D'Ieteren Group repose sur trois organes principaux : le Conseil d'Administration, le Comité de Nomination et de Rémunération et le Comité d'Audit. Pour plus d'informations sur la composition et la diversité de ces Comités, veuillez vous référer à la [Déclaration de Gouvernance d'Entreprise, Diversité].

Tous les membres du Conseil d'Administration sont des membres non exécutifs, 58% sont indépendants et 33% sont des femmes. Les employés n'ont pas de représentation spécifique dans les organes de gouvernance.

Certains administrateurs faisant partie de ces comités possèdent une expertise en durabilité, qu'ils ont acquise en ayant mis en place des stratégies ESG (critères environnementaux, sociaux et de gouvernance) dans d'autres entreprises. L'un d'entre eux a de l'expérience en tant que président du Comité de durabilité d'une grande entreprise multinationale (Euronav). Cet administrateur est également membre du Comité d'Audit de D'Ieteren Group. Tous les administrateurs ont été formés à la directive CSRD en 2023 par des experts internes et externes.

Les membres du Comité Exécutif reçoivent tout au long de l'année une formation en matière d'ESG par l'équipe ESG lors des réunions du Comité de Pilotage ESG/CSRD, ainsi que lors de sessions de formation spécifiques organisées pour toute l'équipe corporate.

Les sujets ESG sont abordés à tous les niveaux de gouvernance. Cette approche sera formalisée dans la Charte de gouvernance au cours de l'année 2025.



2.3.2. QUESTIONS DE DURABILITÉ TRAITÉES PAR LA DIRECTION GOV-2

D'leteren Group a mis en place un flux d'informations dédié entre ses organes de gouvernance, afin de s'assurer que les aspects ESG sont pris en compte à tous les niveaux de l'organisation.

Les membres du Conseil d'Administration sont régulièrement informés par le Comité Exécutif de l'évolution de la stratégie et des performances ESG du Groupe. Un représentant de la direction d'une société du Groupe est invité au moins une fois par an à présenter la stratégie de durabilité de sa société. De plus, lorsqu'un investissement est envisagé, le Conseil d'Administration reçoit et examine les conclusions de la diligence raisonnable ESG.

Le Comité d'Audit est régulièrement informé par l'équipe ESG des impacts, risques et opportunités ESG du Groupe ainsi que de la mise en œuvre des normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS) qui sont appliquées pour la première fois par le Groupe en 2024. Le Comité d'Audit reçoit également des mises à jour annuelles de la matrice des risques et des opportunités de chaque société.

Par l'intermédiaire des Comités de pilotage ESG, les membres du Comité Exécutif reçoivent des mises à jour mensuelles sur l'avancement des feuilles de route de durabilité du Groupe et des sociétés, ainsi que sur les tendances émergentes et les réglementations liées à la durabilité.

Au niveau des sociétés, les progrès réalisés sur les feuilles de route de durabilité sont également examinés lors de leurs réunions du Conseil d'Administration, du Comité d'Audit et du management.

Les stratégies ESG du Groupe et de ses sociétés se concentrent aujourd'hui sur leurs impacts les plus significatifs identifiés à la suite de leurs premières analyses de matérialité menées en 2019-2020 et du dialogue continu avec les parties prenantes. Pour plus de détails sur les sujets matériels spécifiques à chaque société, veuillez vous référer à leur déclaration de durabilité.

2.3.3. SYSTÈMES D'INCITATION GOV-3

L'entité Corporate de D'leteren Group utilise des systèmes d'incitation liés à ses objectifs de durabilité pour encourager et récompenser les résultats de son équipe de direction dans la réalisation de ces objectifs.

Court terme

La prime annuelle du Comité Exécutif est basée sur des objectifs financiers et non financiers pondérés de manière égale. Ces objectifs sont approuvés chaque année par le Comité de Nomination et de Rémunération.

Alors que les objectifs financiers sont communs à tous les membres du Comité Exécutif, les objectifs non financiers sont spécifiques à chacun d'entre eux. En 2024, le Chief Legal Officer (CLO) et le Chief Finance Officer (CFO) étaient les deux membres de la direction soumis à des objectifs liés à la durabilité.

La CLO, chargée de superviser la mise en œuvre d'initiatives clés en matière de durabilité, avait pour objectifs le suivi de l'avancement des feuilles de route ESG des sociétés et la mise en place d'un reporting conforme à la directive CSRD. Parmi les objectifs du CFO figuraient la gestion des risques (y compris ESG) et la préparation à la mise en conformité avec la CSRD. Ces objectifs sont essentiellement qualitatifs et ne reposent pas sur des métriques particulières.

Long terme

Comme le prévoit la politique de rémunération du Groupe, le plan d'intéressement à long terme en espèces (LTI) comprend trois objectifs, dont un est lié aux avancées réalisées dans le cadre de la Feuille de route de durabilité 2020-2025 du Groupe. Ce plan d'intéressement accorde aux membres du Comité Exécutif 17% à 50% de leur rémunération de base fixe annuelle s'ils atteignent les trois objectifs sur une période de trois ans.

Pour plus d'informations sur la rémunération des membres du Comité Exécutif, veuillez consulter le rapport de rémunération p.172.

2.3.4. DÉCLARATION SUR LA DILIGENCE RAISONNABLE GOV-4

Éléments clés de la diligence raisonnable	Paragraphes de la déclaration de durabilité
Intégrer la diligence raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	2.3. Gouvernance 2.4. Stratégie 2.5. Gestion des impacts, des risques et des opportunités
Interagir avec les parties prenantes concernées à chaque étape clé de la diligence raisonnable	2.5.1. Processus d'analyse de double matérialité 2.4.2 Intérêts et points de vue des parties prenantes 5.1.10. & 5.1.11. Engagement et moyens de faire part de ses préoccupations
Identifier et évaluer les impacts négatifs	2.5.1. Processus d'analyse de double matérialité 2.4.3. Résultat de l'analyse de double matérialité
Prendre des mesures pour remédier à ces impacts négatifs	4. Informations environnementales 5. Informations sociales 6. Informations sur la gouvernance
Surveiller l'efficacité de ces efforts et communiquer	4. Informations environnementales 5. Informations sociales 6. Informations sur la gouvernance

2.3.5. GESTION DES RISQUES DE L'INFORMATION EN MATIÈRE DE DURABILITÉ GOV-5

Afin de garantir un reporting de durabilité rigoureux, D'leteren Group a mis en place un nouveau processus de collecte de données. L'équipe ESG dirige ce processus, sous la supervision du Comité de Pilotage CSRD. Le Comité de Pilotage CSRD est chargé d'évaluer les différents risques liés au reporting de durabilité lors de ses réunions mensuelles. Le Responsable ESG rend compte au Comité d'Audit des risques de reporting identifiés lors des réunions du Comité de Pilotage CSRD ainsi que du processus mis en place pour atténuer ces risques. Les Comités d'Audit des sociétés tiennent également une réunion spécifique sur les informations de durabilité pendant la période de reporting.

Ce processus aborde plusieurs risques :

Exhaustivité : L'équipe ESG est chargée de veiller à l'exhaustivité du rapport annuel. Chaque société au sein de D'Ieteren Group a accès à une plateforme de reporting spécifiquement conçue pour évaluer les écarts potentiels par rapport aux normes européennes (ESRS). Cette plateforme dispose d'un tableau de bord complet qui permet à l'équipe Corporate de vérifier si des données ou des informations sont manquantes.

Précision : D'Ieteren Group accorde une grande importance à la précision des données et a établi une hiérarchie qui donne la priorité aux données primaires. Dans les cas où des données primaires ne sont pas disponibles, des méthodes d'estimation sur mesure sont appliquées. Ce processus est expliqué en détail dans le rapport, lorsque cela est pertinent. La méthodologie utilisée est également présentée afin d'avoir une meilleure compréhension du niveau d'incertitude. Ces méthodes d'estimation sont développées en collaboration avec des experts internes et externes. En outre, des auditeurs interviennent en amont dans un « processus de préassurance », afin d'examiner les données et les processus de collecte dès le premier semestre.

Intégrité et fiabilité : Chaque société applique ses propres processus de contrôle interne pour valider les données avant de les soumettre à l'équipe ESG de D'Ieteren Group. Cette dernière, en collaboration avec l'équipe de consolidation, passe ensuite en revue les données avant leur publication. Cette revue permet de détecter d'éventuelles anomalies, incohérences ou écarts significatifs par rapport aux publications de l'année précédente.

Disponibilité et respect des délais : D'Ieteren Group a finalisé son analyse de double matérialité un an avant le premier reporting CSRD obligatoire, afin de s'assurer que chaque société disposait de suffisamment de temps pour collecter les informations requises. Le Groupe a ensuite coordonné les processus de reporting afin de garantir que les informations étaient collectées dans les délais légaux.

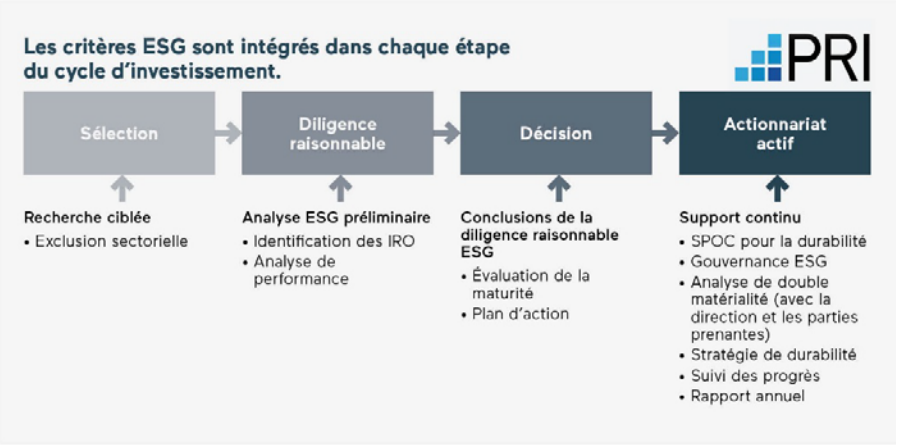
Dans le cadre de son processus d'atténuation des risques, l'entité Corporate de D'Ieteren Group a élaboré des fiches d'indicateur pour tous les KPI quantitatifs afin d'uniformiser les définitions et les méthodologies dans les différentes sociétés. Ces fiches permettent également aux sociétés de documenter leurs propres processus de collecte de données et les contrôles qu'elles ont mis en place. Cette approche soutient la mise en œuvre d'une gouvernance et de processus appropriés, tout en assurant une cohérence dans la collecte des données ESG dans l'ensemble du Groupe.

En outre, D'Ieteren Group a organisé des formations CSRD pour les responsables durabilité des sociétés en 2023 et 2024, dans le cadre de son séminaire ESG annuel de deux jours à Bruxelles.

2.4. Stratégie

2.4.1. STRATÉGIE, MODÈLE ÉCONOMIQUE ET CHAÎNE DE VALEUR SBM-1

D'Ieteren Group vise à investir dans un nombre restreint de plateformes de croissance qui sont ou ont le potentiel de devenir des leaders du marché grâce à des modèles durables et évolutifs. Il se concentre sur des domaines d'investissement spécifiques, notamment les Services aux entreprises, les Produits industriels et les Services de mobilité et de données. À travers ses activités d'investissement, D'Ieteren Group cherche à créer de la valeur pour toutes ses parties prenantes, y compris ses actionnaires, ses employés, ses clients et la société dans son ensemble.



Depuis qu'il est devenu signataire des PRI en 2020, D'Ieteren Group a intégré les considérations ESG dans chaque phase de son cycle d'investissement, depuis l'identification d'opportunités à l'acquisition d'entreprises.

Remarque : Les Principes pour l'Investissement Responsable des Nations Unies (PRI) sont une organisation internationale qui promeut l'intégration des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans la prise de décision en matière d'investissement.

Pendant la phase de présélection, l'équipe Corporate du Groupe prend en compte une série de critères d'exclusion. Elle exclut notamment les entreprises directement impliquées dans les secteurs suivants : le tabac, l'armement, la pornographie et les jeux d'argent. Compte tenu de l'impact des énergies fossiles sur le changement climatique, D'Ieteren Group n'investit pas dans des entreprises dont les revenus proviennent essentiellement de l'extraction du charbon, du pétrole et du gaz.

Pendant la phase de diligence raisonnable, une analyse ESG a été réalisée afin d'évaluer la gestion des critères ESG matériels par l'entreprise ciblée. Cette évaluation, qui commence par une recherche documentaire suivie d'une analyse des données fournies par l'entreprise, permet de concevoir un plan de durabilité qui serait adopté par D'Ieteren Group en cas d'acquisition.

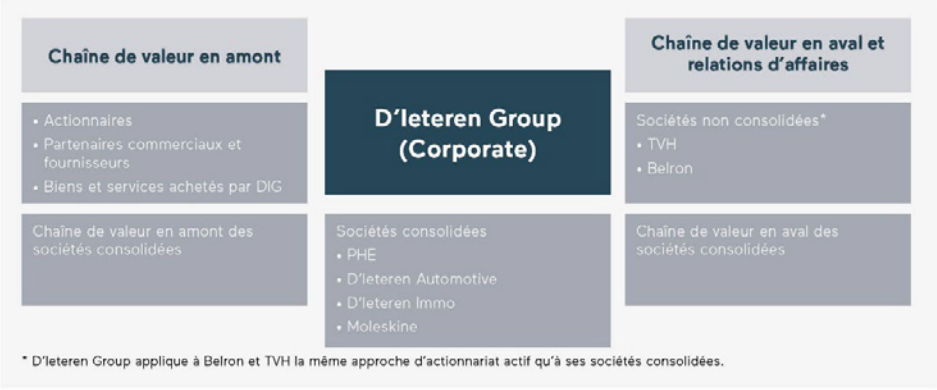
Pendant la phase d'actionnariat actif, le Groupe collabore avec la direction de l'entreprise acquise pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie de durabilité qui aborde les enjeux

ESG les plus significatifs pour l'entreprise. Le Groupe veille à ce que la gouvernance de l'entreprise soit structurée de manière à permettre une gestion optimale des impacts, des risques et des opportunités en matière de durabilité, sous la supervision des plus hautes instances de gouvernance. Une personne de contact est également désignée pour assurer la liaison avec l'équipe ESG du Groupe sur les questions de durabilité. En outre, le Groupe aide les sociétés à mettre en place des canaux et des processus de reporting solides, qui facilitent la collecte de données fiables pour le suivi interne ainsi que pour leur intégration dans la déclaration annuelle du Groupe. Compte tenu du profil d'investisseur à long terme de D'Ieteren Group, la phase d'actionnariat actif est l'élément le plus important de sa stratégie ESG, car elle permet aux sociétés de bénéficier du soutien continu du Groupe dans leurs efforts liés à la durabilité.

L'approche d'investissement responsable de D'Ieteren Group a été identifiée comme un « aspect matériel spécifique » de l'entité Corporate dans le cadre de son analyse de double matérialité. Pour plus de détails sur les politiques, le plan d'action et les objectifs associés, veuillez vous référer à la section 3. Investissement responsable.

Chaîne de valeur de D'Ieteren Group

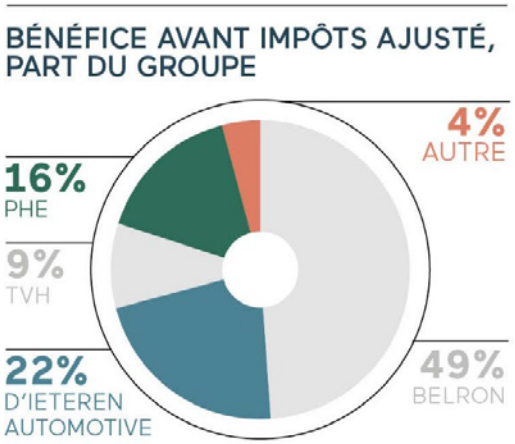
Le Groupe est actuellement investi dans six sociétés, comme détaillé à la section « 2. Informations générales ». Quatre de ces entités sont soumises à une consolidation financière, et leurs stratégies, marchés et groupes de clients respectifs sont décrits dans les chapitres correspondants du présent rapport consolidé. Les deux entités restantes, TVH et Belron, sont considérées comme des « entreprises associées avec d'autres relations d'affaires » selon l'EFRAG IG 2. Leurs rapports (non audités) sont repris à la suite du rapport consolidé, dans la section « Autres informations ».



Le modèle de création de valeur de D'Ieteren Group est disponible à la page 16 du rapport stratégique.

Répartition du bénéfice total

Le chiffre d'affaires des sociétés financièrement consolidées est associé à 100% au secteur « Sales & Trade » des normes ESRS.



Répartition des employés

Business	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres*	Groupe
Total des employés	2.902	417	9.727	77	13.123
EMEA	2.902	247	9.727	77	12.953
Amérique du Nord	0	82	0	0	82
Amérique du Sud	0	0	0	0	0
APAC	0	88	0	0	88

* Dont D'Ieteren Immo (Veuillez vous référer au chapitre de D'Ieteren Immo pour des informations plus détaillée

2.4.2. INTÉRÊTS ET POINTS DE VUE DES PARTIES PRENANTES SBM-2

Cette section fait référence aux intérêts et aux points de vue des parties prenantes de l'entité Corporate de D'Ieteren Group en tant que société mère. Les intérêts et points de vue des parties prenantes propres aux sociétés sont décrits dans leurs chapitres respectifs.

Pour créer une valeur commune pour les parties prenantes de D'Ieteren Group, l'équipe Corporate doit comprendre leurs intérêts et leurs attentes. C'est pourquoi le dialogue avec les actionnaires et les investisseurs fait partie des activités quotidiennes. Les équipes ESG et Communication financière sont chargées de maintenir un dialogue permanent avec les parties prenantes et de fournir au Comité Exécutif des mises à jour régulières sur les préoccupations et intérêts émergents des parties prenantes, notamment lors des réunions mensuelles du Comité de Pilotage ESG. Le Comité Exécutif intègre les résultats de ces interactions avec les parties prenantes dans les décisions stratégiques et opérationnelles. D'un point de vue opérationnel, le feed-back des parties prenantes peut influencer la priorisation des initiatives. Par exemple, en 2023, à la demande de plusieurs parties prenantes, il a été décidé de compléter la déclaration 'Carbon Disclosure Project' annuelle (CDP). Les discussions avec les utilisateurs du rapport de durabilité ont aussi contribué à améliorer les informations publiées dans le rapport annuel. En outre, les problématiques identifiées via les enquêtes de satisfaction des employés ont donné lieu au lancement d'initiatives, telles qu'un nouveau programme de développement des talents pour l'équipe Corporate.

Pourquoi nous nous engageons	Comment nous nous engageons	Principaux sujets et préoccupations abordés
Experts internes : Tirer parti de leur expertise pour définir et mettre en œuvre des stratégies de durabilité, assurer la conformité réglementaire et intégrer les principes ESG dans l'ensemble de l'organisation.	Comité de Pilotage CSRD, Comité de Pilotage ESG, réunions internes, Comité de Pilotage des investissements, réunions internes informelles. Implication dans le processus d'analyse de double matérialité.	Stratégie ESG, conformité réglementaire, intégration des critères ESG dans le cycle d'investissement, rapports de durabilité.
Employés : Le feed-back des employés est très apprécié car ils représentent le socle de l'organisation. L'engagement des employés favorise une culture d'amélioration continue et garantit que leurs préoccupations sont dûment prises en compte.	Réunion mensuelle du personnel Enquête annuelle sur l'engagement des employés Enquête menée dans le cadre de l'analyse de double matérialité	Bien-être des employés, conditions de travail, feed-back sur le développement ESG.
Actionnaires et investisseurs : L'engagement avec les actionnaires et les investisseurs favorise une culture de transparence et de confiance. Cela permet de s'assurer que l'organisation reste informée de leurs attentes en matière d'ESG afin de prendre les mesures qui s'imposent.	Réunions du Conseil d'Administration (avec les actionnaires familiaux) Investor day & Roadshow Dialogue continu avec l'équipe chargée des relations investisseurs Assemblées Générales	Transparence sur la performance ESG, les risques et opportunités ESG, la stratégie ESG, les engagements et les objectifs.
Utilisateurs des rapports de durabilité (agences de notation et analystes) : L'engagement avec les utilisateurs des rapports de durabilité est essentiel pour fournir des informations précises et transparentes sur la performance ESG. Leurs retours permettent d'améliorer la qualité des rapports de durabilité et de garantir que les déclarations de l'entreprise répondent aux attentes des parties prenantes.	Dialogue continu avec les analystes côté vendeur et côté acheteur Questionnaires de notation et analyses	Transparence et performance concernant les sujets ESG matériels.
La société en général : L'engagement avec la société en général permet de prendre en compte l'impact sur la communauté et d'assumer la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. Cet engagement démontre la volonté de l'entreprise d'atteindre des objectifs sociétaux plus larges et améliore sa réputation.	Membres indépendants du Conseil d'Administration Médias ONG	Responsabilité sociale et environnementale, philanthropie.
Sociétés opérationnelles : L'engagement avec les sociétés garantit que les pratiques de durabilité sont efficacement mises en œuvre à tous les niveaux. Des discussions continues et des relations étroites permettent de partager les bonnes pratiques, d'encourager l'innovation et de maintenir l'efficacité opérationnelle.	Réunions de revue des activités Réunions du Conseil d'administration et du Comité d'Audit Workshop ESG annuel de D'Ieteren Group	Avancées réalisées sur la feuille de route de durabilité, analyse de double matérialité, rapports de durabilité.

2.4.3. RÉSULTAT DE L'ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ SBM-3

IRO consolidés de D'Ieteren Group :

Les principaux Impacts, Risques et Opportunités (IRO) des sociétés de D'Ieteren Group reflètent leurs activités principales dans les secteurs de la vente au détail, de la logistique, de l'automobile et des pièces détachées en Europe et en Amérique du Nord. Ces impacts se produisent dans le cadre de leurs opérations propres et de leurs chaînes de valeur.

D'un point de vue environnemental, le changement climatique a été reconnu à la fois comme un impact négatif et un risque financier, tandis que la consommation d'énergie et les déchets ont été identifiés uniquement comme des impacts négatifs. Ces aspects ont été jugés matériels tant pour les opérations propres des sociétés que pour leur chaîne de valeur.

Certains aspects spécifiques à la chaîne de valeur des sociétés ont été identifiés comme matériels, notamment la pollution de l'air, les ressources entrantes et sortantes, l'utilisation de l'eau et la biodiversité.

Au niveau social, le sujet de la santé et de la sécurité des employés a été mis en évidence comme étant à la fois un impact négatif potentiel des sociétés de D'Ieteren Group et un risque financier à gérer en garantissant un lieu de travail sûr pour ses employés. L'impact des opérations des sociétés sur la diversité, la formation et le développement a été évalué comme étant modéré. En ce qui concerne les travailleurs de la chaîne de valeur, deux aspects ont été considérés comme des impacts potentiels à surveiller : le travail des enfants et le travail forcé, ainsi que la santé et la sécurité des travailleurs.

En termes de gouvernance, bien qu'aucun effet financier potentiel n'ait été identifié, les questions de corruption, de pots-de-vin et de culture d'entreprise ont été notées comme des impacts potentiels des sociétés.

Il convient de noter qu'aucun effet financier actuel lié aux critères ESG n'a été observé, bien que certains effets potentiels futurs aient été mis en évidence en rapport avec le climat et la santé et la sécurité des employés. Cela signifie que même si aucun impact financier immédiat n'est visible, le Groupe reconnaît que certains risques pourraient se matérialiser à l'avenir et affecter sa situation financière. Cette approche proactive permet au Groupe de développer des stratégies visant à identifier et à atténuer ces risques potentiels.

Description des IRO

Les IRO matériels susmentionnés sont expliqués en détail dans leurs chapitres thématiques respectifs.

IRO de l'entité Corporate de D'Ieteren Group :

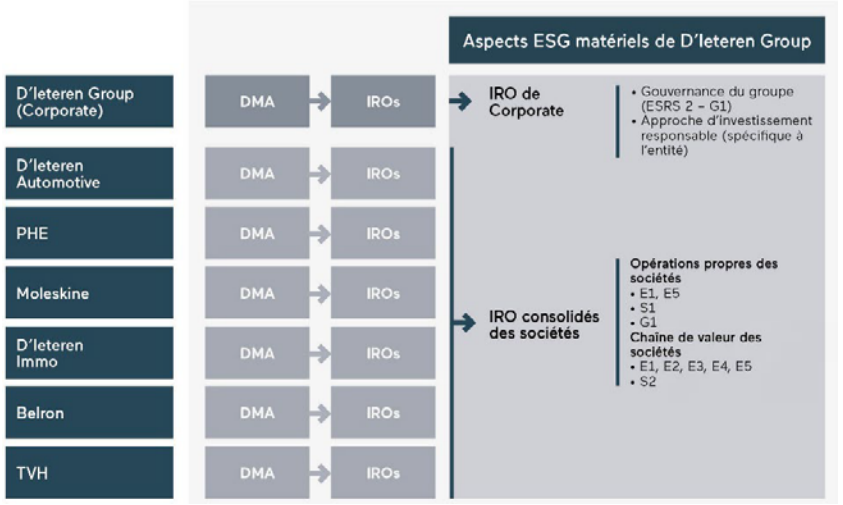
Au niveau Corporate, D'Ieteren Group a identifié son approche d'investissement responsable à la fois comme un impact et un risque financier potentiel. Cet aspect spécifique à l'entité est détaillé dans « 2.4.1.Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur », tandis que les politiques, le plan d'action et les objectifs associés sont décrits dans la section «3. Investissement responsable ».

2.5. Gestion des impacts, des risques et des opportunités

2.5.1. PROCESSUS D'ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ IRO-1

En 2019-2020, une analyse de matérialité axée sur les impacts sociaux et environnementaux a été réalisée dans toutes les sociétés. L'analyse de double matérialité (DMA) réalisée en 2023-2024 a ajouté les risques et opportunités financiers et a consolidé les résultats pour l'ensemble du portefeuille de sociétés. Cette approche offre une perspective plus globale et stratégique, essentielle pour guider les actions futures. En intégrant ces informations, l'organisation est mieux préparée à faire face aux défis et aux opportunités liés à la durabilité qui évoluent constamment. Cela lui permet de s'assurer que ses plans d'action sont en adéquation avec les objectifs financiers et les attentes des parties prenantes.

Étant donné que les impacts, risques et opportunités (IRO) de D'Ieteren Group se manifestent à différents niveaux, la DMA a été réalisée à la fois au niveau Corporate et au niveau des sociétés. Les lignes directrices des normes ESRS indiquent que le périmètre de la DMA doit se concentrer sur les sociétés financièrement consolidées. Pour D'Ieteren Group, cela implique d'exclure du périmètre TVH et Belron - considérées comme des « entreprises associées avec d'autres relations d'affaires » par les normes ESRS. Cependant, au niveau du Groupe, TVH et Belron représentent plus de 70% des bénéfices et plus de 60% des employés et sont donc susceptibles de constituer une part substantielle des IRO du Groupe. C'est pourquoi D'Ieteren Group a décidé d'inclure ces deux sociétés dans le périmètre de la DMA, considérant que les résultats donneraient une lecture plus précise des IRO du Groupe.



Le processus de DMA, qui était similaire pour chaque société, comprenait plusieurs phases. Ces phases sont décrites dans le chapitre des méthodologies à la page 369. De plus amples détails concernant le périmètre de chaque société peuvent également être consultés dans leur chapitre respectif.

L'analyse de double matérialité a été réalisée par les équipes ESG de D'Ieteren Group et des sociétés en collaboration avec le même partenaire externe, ce qui a permis de garantir une méthodologie cohérente. Elle a été soumise à la supervision du Comité Exécutif du Groupe à différents stades. Le Comité d'Audit a également supervisé le processus. Les résultats finaux ont été validés par le Conseil d'Administration de D'Ieteren Group.

Prochaines étapes

D'Ieteren Group est en train d'élaborer une nouvelle feuille de route ESG basée sur la consolidation des DMA. Cette feuille de route sera lancée en 2025, après l'achèvement du plan 2020-2025 (Voir 3. Investissement responsable).

Les sociétés développent également ou mettent à jour leurs stratégies de durabilité sur la base des résultats de leur propre DMA afin de gérer leurs impacts, opportunités et risques spécifiques. Les équipes de durabilité sont chargées de superviser ces stratégies, de suivre les progrès réalisés et de proposer les ajustements nécessaires.

Bien que l'engagement des parties prenantes soit un processus continu, une analyse de double matérialité complète sera réalisée tous les trois à cinq ans. En attendant, les procédures d'identification, d'évaluation et de gestion des opportunités liées à la durabilité continueront d'inspirer le cadre de gestion global du Groupe.

2.5.2. DÉCLARATION GÉNÉRALE SUR LES EXIGENCES DE PUBLICATION MINIMUMS CONCERNANT LES POLITIQUES, LES ACTIONS ET LES OBJECTIFS

MDR P, A & T

D'Ieteren Group permet à ses sociétés de gérer leurs questions de durabilité de manière indépendante – bien que dans une transparence et une coopération parfaites avec le Groupe – plutôt que de centraliser des politiques, des plans d'action ou des objectifs au niveau du Groupe. Cette approche reconnaît que chaque entité dispose de connaissances et d'une expertise spécifiques à son secteur d'activité pour traiter ces questions de manière efficace. Par conséquent, ce premier chapitre concernant D'Ieteren Group n'inclut pas d'informations sur la manière dont les aspects matériels sont gérés, bien qu'il fournisse des données quantitatives consolidées liées à ces aspects. Pour des informations détaillées sur la manière dont ces aspects sont gérés par les sociétés du Groupe, veuillez vous référer à leurs sections respectives.

3. Aspect spécifique à l'entité corporate - Investissement responsable

Parallèlement aux analyses de double matérialité (DMA) réalisées par ses sociétés opérationnelles, D'Ieteren Group a également effectué une DMA au niveau Corporate. Les impacts, risques et opportunités (IRO) les plus significatifs identifiés à ce niveau étaient liés à l'approche d'investissement responsable du Groupe. D'Ieteren Group s'est donc engagé à rendre compte de sa stratégie d'investissement responsable, de sa politique et de son plan d'action (appelé feuille de route ESG), qui définit ses principaux objectifs et cibles en matière de durabilité.

3.1.1. IRO LIÉS À L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE

SBM-3

	Impacts	Risques/opportunités
Investissement responsable	**Impact significatif** En tant qu'actionnaire actif, D'Ieteren Group est idéalement positionné pour soutenir les développements dans les stratégies et les opérations de ses sociétés d'une manière qui contribue positivement aux enjeux mondiaux en matière de durabilité.	**Impact significatif** Ne pas intégrer efficacement les risques et opportunités ESG dans l'approche d'investissement de D'Ieteren Group pourrait poser des défis majeurs. Cela inclut une compréhension insuffisante des tendances émergentes, des évolutions réglementaires, des changements dans le comportement des consommateurs et des dynamiques de marché en constante évolution - des facteurs qui pourraient en fin de compte conduire à une érosion de la valeur

3.1.2. POLITIQUES ADOPTÉES POUR GÉRER L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE

MDR - P

D'Ieteren Group a formalisé son approche d'investissement responsable en 2021 sous la forme d'une Charte. La Charte d'Investissement Responsable de D'Ieteren Group couvre l'ensemble du cycle d'investissement : de la sélection des opportunités d'investissement à la formulation de thèses d'investissement en passant par les phases de diligence raisonnable, de finalisation de la transaction et d'actionnariat actif. En plus de respecter des garanties minimales et des principes juridiques et éthiques, la Charte comprend une politique qui exclut les investissements dans des entreprises directement impliquées dans des secteurs spécifiques (voir 2.4. Stratégie). Cette politique s'applique à tous les investissements potentiels et existants et est mise en œuvre à tous les niveaux de l'organisation. Le Comité Exécutif du Groupe gère l'intégration de la Charte dans les opérations quotidiennes. Le Conseil d'Administration approuve et révise la Charte tous les trois ans afin de s'assurer qu'elle prend en compte les enjeux ESG émergents et qu'elle est toujours en adéquation avec les objectifs stratégiques et les valeurs de D'Ieteren Group. La Charte d'Investissement Responsable sera mise à jour en 2025.

3.1.3. FEUILLE DE ROUTE ESG

MDR - A

En 2020, D'Ieteren Group a établi une feuille de route ESG sur cinq ans, en adéquation avec ses objectifs en matière de durabilité et d'investissement responsable. Cette feuille de route a été élaborée à la suite des premières analyses de matérialité réalisées pour chaque société. Le tableau ci-dessous présente les ambitions et les principales réalisations du Groupe dans le cadre de ce plan. Une nouvelle feuille de route 2025-2027 basée sur les résultats de la dernière DMA sera présentée dans le prochain rapport annuel.

		Ambition 2025		Situation en 2024 et principales actions
Investissement responsable	Processus d'investissement	Les critères ESG sont intégrés dans chaque étape du processus d'investissement.	✓	Depuis 2021, tous les investissements sont soumis aux principes décrits dans la Charte d'Investissement Responsable. Cela inclut l'adoption d'une approche d'actionnariat actif pour les sociétés détenues, dans laquelle le Groupe veille à ce qu'elles définissent, mettent en œuvre et développent une stratégie de durabilité adaptée à leur profil d'entreprise.
	Reporting non financier	Le reporting non financier est aligné sur les normes et recommandations les plus reconnues et bénéficie d'une assurance indépendante limitée. (Cette ambition a évolué conformément aux exigences de la directive CSRD).	✓	Après plusieurs années d'alignement avec les normes GRI et l'obtention d'une assurance limitée sur la plupart des KPI matériels, D'Ieteren Group a rédigé une déclaration 2024 conforme aux nouvelles normes européennes d'information en matière de durabilité et a obtenu une assurance limitée sur son contenu. Cette transition s'est faite en plusieurs étapes, notamment : - Une DMA pour les différentes sociétés, avec des résultats consolidés au niveau du Groupe - Un alignement des définitions et méthodologies dans les différentes sociétés afin de garantir des données consolidées de haute qualité. - Le séminaire ESG annuel de D'Ieteren Group, axé sur la préparation du reporting CSRD avec les représentants des sociétés. - Une réunion mensuelle du Comité de Pilotage CSRD pour suivre les progrès - Des réunions de coordination régulières pour soutenir les sociétés et leur donner un feed-back tout au long des phases du projet.
Actionnariat actif	Aspects spécifiques aux sociétés	Chaque société dispose d'une stratégie de durabilité solide, axée sur ses aspects les plus importants, y compris des objectifs quantitatifs et un processus de mesure approprié.	◌	D'Ieteren Group a mis en œuvre diverses mesures pour soutenir le développement et l'exécution des stratégies de durabilité pour chaque société. Cela inclut la réalisation d'une DMA, l'aide à la création de feuilles de route de durabilité axées sur des aspects ESG stratégiques, la mise en place d'une gouvernance ESG appropriée sous la supervision du Conseil d'Administration et la garantie de données ESG de haute qualité. La plupart des sociétés ont intégré des stratégies de durabilité avec des objectifs quantitatifs et améliorent continuellement leurs processus de mesure. D'Ieteren Group prévoit d'utiliser le rapport de durabilité aligné sur la CSRD comme cadre pour améliorer les pratiques de définition des objectifs et renforcer davantage les processus de mesure.
	Aspects à l'échelle du Groupe	Chaque société mesure trois KPI non financiers de D'Ieteren Group, à savoir l'engagement des employés, la satisfaction des clients et les émissions de CO_2, afin d'atteindre un niveau d'excellence dans chacun d'eux.	◌	**Émissions de carbone :** Toutes les sociétés mesurent leurs émissions de CO_2 des scopes 1, 2 et 3. PHE a toutefois commencé à collecter des données primaires sur un scope limité en 2024, et envisage de l'étendre progressivement pour réduire la part des estimations. **Satisfaction des clients :** D'Ieteren Group accorde une grande importance à la satisfaction des clients dans toutes ses sociétés. Cinq des six sociétés mesurent la satisfaction de leurs clients par le biais d'un Net Promoter Score (NPS) et suivent les évolutions au niveau du Comité Exécutif afin de maintenir des services de haut niveau et promouvoir la fidélité des clients à long terme. **Engagement des employés :** Toutes les sociétés mesurent l'engagement de leurs employés, conscientes qu'un engagement fort de leur part favorise non seulement un environnement de travail positif et productif, mais améliore également la performance globale de l'entreprise.

◌ Ongoing ✓ Achieve

4. Informations environnementales

4.1. Changement climatique

4.1.1. PLAN CLIMATIQUE E1-1

Afin d'obtenir une valeur durable à long terme, D'Ieteren Group doit adopter une approche cohérente pour gérer les impacts environnementaux de ses décisions d'investissement. Bien que l'impact climatique de l'entité Corporate du Groupe soit moins significatif que celui de ses sociétés individuelles, la nature urgente de la crise climatique nécessite des actions décisives. En réponse, D'Ieteren Group a élaboré un plan climat global qui s'aligne sur l'engagement mondial de limiter l'augmentation de la température à 1,5° par rapport aux niveaux préindustriels, comme spécifié dans l'Accord de Paris. Ce plan a reçu l'approbation des organes de gouvernance du Groupe, garantissant ainsi une surveillance rigoureuse et une mise en œuvre efficace. Cet engagement souligne également la volonté de D'Ieteren Group d'agir en tant qu'investisseur responsable et société mère.

En février 2024, D'Ieteren Group a annoncé la validation de son objectif SBT (Science Based Target), conformément au cadre défini pour les institutions financières, marquant ainsi une étape importante dans son engagement en faveur de la durabilité. Le plan climat du Groupe est donc structuré en deux leviers stratégiques : l'un au niveau Corporate et l'autre au niveau des sociétés du Groupe.

Plan climat et leviers de réduction stratégiques :

Le Plan Climat de D'Ieteren Group au niveau consolidé impose que toutes les sociétés du Groupe soient couvertes par un objectif SBT validé d'ici 2027. Ce plan climat s'inscrit dans la démarche d'actionnariat actif du Groupe qui vise à accompagner ses sociétés dans l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de durabilité avec des objectifs de réduction climatique et des leviers de diminution des émissions de GES adaptés à leurs profils d'entreprise. En 2024, 50% des sociétés du Groupe (consolidées et non consolidées) ont obtenu la validation de leur Science Based Target. Ces engagements sont décrits ci-dessous :

- **D'Ieteren Automotive** a validé ses Science Based Targets à court terme et net-zéro, en mettant l'accent sur l'électrification, les énergies renouvelables et la mobilité en tant que service en vue de réduire ses émissions.
- **Moleskine** dispose d'un Science Based Target à court terme validé pour les petites et moyennes entreprises (PME). Ses principales actions pour atteindre cet objectif sont l'électrification de sa flotte et des mesures d'efficacité énergétique.
- Le plan de décarbonation actuel de **D'Ieteren Immo** vise à réduire les émissions de gaz à effet de serre de 52% d'ici 2030 (année de référence 2019) et à atteindre la neutralité carbone d'ici 2040. Ses principales actions portent sur l'amélioration de la performance environnementale du parc immobilier actuel ainsi que la conception et la construction d'infrastructures pérennes.
- **PHE** travaille sur son premier bilan carbone, une étape préalable au développement de sa stratégie de décarbonation. Parallèlement, PHE a déjà mis en place une série d'actions de réduction des émissions, telles que la réduction des émissions de sa flotte de véhicules et de ses bâtiments.
- Le plan climat du Groupe inclut également **Belron** et **TVH**. Les déclarations de ces entités ne font pas partie du reporting consolidé (voir pages 387 et 406).

Le Plan Climat de l'entité Corporate de D'Ieteren Group a pour objectif de réduire ses émissions directes (c'est-à-dire les émissions de l'équipe Corporate) de 30% d'ici 2027 avec 2021 comme année de référence. Cet objectif couvre au moins 95% des émissions des scopes 1 et 2 de l'entité Corporate et correspond au niveau de décarbonation nécessaire pour limiter le réchauffement climatique mondial à 1,5° par rapport aux niveaux préindustriels. Les principaux leviers de réduction pour atteindre cet objectif sont l'électrification, l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables.

4.1.2. IRO LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE SBM-3

		Impacts	Risques/ opportunités	Approche par société
Atténuation du changement climatique	Opérations propres	**Impact significatif** Dans les opérations propres des sociétés, les émissions responsables du changement climatique proviennent principalement de leurs bâtiments et de leur flotte automobile. Dans les secteurs de la distribution automobile et de la logistique, les émissions proviennent également des flottes de transport.		DIA p.250 MSK p.290 PHE p.317 Immo p.344
	Chaîne de valeur	**Impact significatif** Les impacts en amont comprennent l'extraction et la transformation des matières premières. Les impacts en aval concernent l'utilisation et l'élimination des produits, ce qui génère des émissions supplémentaires de gaz à effet de serre.		
Adaptation au changement climatique	Opérations propres	**Impact modéré** Le fait de ne pas anticiper les mesures d'adaptation au changement climatique peut compromettre la sécurité et les conditions de travail des employés, par exemple en cas de chaleur extrême. D'un autre côté, certaines sociétés du Groupe contribuent à l'adaptation de la société, par exemple en proposant des solutions de mobilité alternatives ou des réparations après des événements météorologiques extrêmes.	**Risque modéré** Pour assurer leur résilience opérationnelle, les sociétés doivent s'adapter au changement climatique et à ses conséquences potentielles, telles que la hausse des prix de l'énergie.	DIA p.250 MSK N/A PHE p.318 Immo p.344
	Chaîne de valeur		**Risque significatif** Les chaînes d'approvisionnement des sociétés peuvent être exposées aux impacts du changement climatique, tels que des inondations, des typhons, des pénuries d'eau et des températures élevées, à cause de leurs diverses implantations dans le monde.	DIA p.250 MSK N/A PHE p.318 Immo N/A
Enérgie	Operations porpres	**Impact significatif** Par leur consommation d'énergie, les sociétés opérationnelles contribuent au changement climatique et (indirectement) à la pollution.		DIA p.251 MSK p.291 PHE p.318 Immo p.345

4.1.3. IDENTIFICATION DES IRO LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE IRO-1

En 2022, D'Ieteren Group a commencé à identifier les risques et les opportunités liés au climat en s'appuyant sur le cadre de la TCFD (Task Force on Climate Related Financial Disclosures). L'objectif était d'obtenir une vision complète des principaux risques liés au climat qui affectent les secteurs dans lesquels ses sociétés opèrent. Les résultats ont été utilisés dans le contexte des DMA du Groupe, ce qui a permis d'identifier l'atténuation du changement climatique et l'adaptation au changement climatique comme des sujets matériels au niveau consolidé du Groupe.

En 2024, le Groupe a décidé d'approfondir l'exercice TCFD réalisé en 2022 pour affiner son évaluation des risques et opportunités potentiels pour l'ensemble de ses sociétés. Ce nouvel exercice a utilisé des analyses de scénarios reflétant deux trajectoires possibles : un scénario de faibles émissions de GES et un scénario de fortes émissions de GES. Conformément aux recommandations de la TCFD, le Groupe a évalué l'exposition de chaque société aux risques et opportunités sur la base de différents horizons temporels : court terme (0-5 ans), moyen terme (6-10 ans), long terme (> 10 ans). Cet exercice a permis au Groupe de réexaminer et d'ajuster sa première analyse ainsi que d'explorer de nouveaux domaines de risque potentiels.

En 2025, le groupe poursuivra l'analyse en quantifiant les risques et opportunités identifiés afin d'aider les sociétés à faire face aux impacts les plus sévères du changement climatique et à adapter leurs stratégies en conséquence.

4.1.4. POLITIQUE ET AMBITION E1-2,-4

D'leteren Group a mis en place une Politique environnementale afin de gérer et de réduire ses impacts climatiques et environnementaux. Le Comité Exécutif supervise cette politique, qui vise à sensibiliser, minimiser l'empreinte environnementale du Groupe et garantir un engagement collectif en faveur de cet objectif. La politique est divisée en deux sections.

Approche de D'leteren Group au niveau consolidé : Bien que les sociétés soient tenues d'élaborer leurs propres politiques environnementales, la Politique environnementale de D'leteren Group formalise son ambition d'avoir toutes ses sociétés couvertes par un Science Based Target validé d'ici la fin 2027. La Politique décrit également le rôle du Groupe en tant qu'actionnaire actif, en aidant ses sociétés à mettre en place et à exécuter leurs stratégies de développement durable et à définir leurs propres objectifs.

Approche de l'entité Corporate de D'leteren Group : La Politique décrit les actions mises en place pour réduire les émissions de l'entité Corporate de D'leteren Group conformément à son objectif SBT (c'est-à-dire une réduction de 30% d'ici 2027).

4.1.5. ACTIONS E1-3

Approche de D'leteren Group au niveau consolidé : D'leteren Group a mis en œuvre une série d'actions visant à accompagner ses sociétés dans l'avancement de leurs stratégies climatiques :

- Organiser un séminaire ESG annuel avec les équipes Durabilité de chaque société afin de travailler sur leur approche de durabilité, d'améliorer les processus internes pour garantir des données ESG de qualité, de déployer des processus de gouvernance ESG solides et de présenter les bonnes pratiques en matière d'engagement des fournisseurs.
- Faciliter une DMA permettant aux sociétés de réévaluer leurs domaines d'action actuels et les aider à intégrer les aspects ESG les plus stratégiques dans leurs business plans.
- Faciliter une analyse TCFD pour toutes les sociétés afin de les aider à identifier leurs risques et opportunités liés au climat.

Approche de l'entité Corporate de D'leteren Group : Certaines mesures ont été prises pour atteindre les objectifs climatiques et réaliser l'objectif SBT :

- Bâtiment / Chauffage et efficacité énergétique
- L'entité Corporate de D'leteren Group a opté pour l'utilisation d'électricité verte dans son bâtiment depuis 2021. Les employés Corporate adoptent également des comportements quotidiens plus durables, comme éteindre les lumières, les appareils électriques et les outils technologiques lorsqu'ils ne sont pas utilisés.
- D'leteren Group a mis en place un Plan Mobilité pour encourager ses employés à choisir des véhicules plus petits et plus écologiques (véhicules hybrides ou électriques), ou des solutions de mobilité alternatives comme le vélo, les transports en commun ou d'autres services de mobilité. Dans le cadre de ce plan, les employés sont encouragés à réduire les dépenses liées aux voitures et à privilégier des solutions de mobilité alternatives ou des compensations en espèces.
- D'leteren Group met à la disposition de ses employés de l'électricité verte depuis son immeuble de bureaux à des fins de recharge, et facilite l'installation de bornes de recharge à domicile.

4.1.6. CONSOMMATION ET MIX ÉNERGÉTIQUE 2024 E1-5

Consommation et mix énergétique	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres*	Groupe
Consommation de combustibles provenant du charbon et des produits du charbon (MWh)	0	0	0	0	**0**
Consommation de pétrole brut et de produits pétroliers (MWh)	15.246	257	94.372	452	**110.326**
Consommation de gaz naturel (MWh)	23.256	42	23.792	1.043	**48.133**
Consommation de combustibles d'autres sources fossiles (MWh)	0	0	0	0	**0**
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources fossiles (MWh)	2.114	502	5.198	17	**7.830**
Consommation totale d'énergie fossile (MWh)	**40.616**	**801**	**123.362**	**1.511**	**166.290**
Consommation d'origine nucléaire (MWh)	**3.556**	**0**	**13.353**	**0**	**16.909**
Consommation de combustibles provenant de sources renouvelables, y compris la biomasse (y compris les déchets industriels et municipaux d'origine biologique, le biogaz, l'hydrogène renouvelable, etc.) (MWh)	0	0	1.041	0	**1.041**
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources renouvelables (MWh)	16.057	435	9.082	815	**26.389**
Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite (MWh)	2.850	0	0	33	**2.883**
Consommation totale d'énergie renouvelable (MWh)	**18.907**	**435**	**10.123**	**848**	**30.313**
Consommation totale d'énergie (MWh)	**63.078**	**1.236**	**146.839**	**2.359**	213.513

*Dont D'Ieteren Immo (voir D'Ieteren Immo Informations non financières)

Production d'énergie	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres*	Groupe
Production d'énergie non renouvelable (MWh)	0	0	0	0	0
Production d'énergie renouvelable (MWh)	2.850	0	0	33	2.883

*Dont D'Ieteren Immo (voir D'Ieteren Immo Informations non financières)

Intensité énergétique par revenu net	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres(1)	Groupe
Consommation totale d'énergie des activités dans les secteurs à fort impact climatique par revenu net des activités dans les secteurs à fort impact climatique (MWh/€m)	12	10	53	0	**26**

(1) L'intensité énergétique pour le segment « Corporate & Autres » n'est pas calculée, car les entités en dehors de D'Ieteren Immo incluses dans ce segment n'ont pas d'activités à fort impact et ne génèrent pas de revenus permettant d'effectuer un calcul d'intensité. Pour l'intensité énergétique liée aux activités à fort impact de D'Ieteren Immo, veuillez vous référer à la section correspondante du rapport.

4.1.7. ÉMISSIONS DE GES BRUTES DE SCOPES 1, 2, 3 ET ÉMISSIONS TOTALES DE GES E1-6

	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres*	Groupe
Émissions de GES de scope 1					
Émissions bruttes de GES de scope 1 (tCO2eq)	**7.834**	**73**	**28.113**	**297**	**36.317**
Émissions de GES de scope 2					
Émissions brutes de GES de scope 2 basées sur la localisation (tCO2eq)	**3.044**	**444**	**2.560**	**121**	**6.170**
Émissions brutes de GES de scope 2 basées sur le marché (tCO2eq)	**794**	**205**	**2.560**	**2**	**3.562**
Émissions significatives de GES de scope 3					
Total des émissions brutes indirectes (Scope 3) de GES (tCO2eq)	**4.856.207**	**13.299**	**1.503.981**	**578.930**	**6.952.417**
1 Biens et services achetés	1.385.077	6.451	1.284.461	2.396	2.678.385
2 Biens d'équipement	27.295	754	13.007	73	41.129
3 Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans le scope 1 ou 2)	1.943	104	7.818	70	9.935
4 Transport et distribution en amont	23.609	417	84.812	-	108.838
5 Déchets générés par les opérations	63	16	367	0,1	446
6 Déplacements professionnels	646	170	5.137	217	6.169
7 Déplacements domicile-travail des employés	1.306	248	6.125	18	7.697
8 Actifs loués en amont	-	-	-	-	-
9 Transport et distribution en aval	237	2.043	56.570	-	58.850
10 Traitement des produits vendus	-	-	-	-	-
11 Utilisation des produits vendus	3.396.889	-	42.104	-	3.438.993
12 Traitement en fin de vie des produits vendus	10.076	3.096	3.271	-	16.443
13 Actifs loués en aval	7.918	-	-	6.419	14.337
14 Franchises	-	-	-	-	-
15 Investissements (basés sur la localisation)	1.148	-	309	584.781	586.237
15 Investissements (basés sur le marché)	1.148	-	309	571.817	573.274
Émissions totales de GES					
Émissions totales de GES (basées sur la localisation) (tCO2eq)	**4.867.084**	**13.816**	**1.534.654**	**594.391**	**7.009.946**
Émissions totales de GES (basées sur le marché) (tCO2eq)	**4.864.835**	**13.577**	**1.534.654**	**579.230**	**6.992.296**

* Dont D'Ieteren Immo (voir D'Ieteren Immo Informations non financières)

Informations sur le revenu net	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres(1)	Groupe
Revenus net utilisé pour le calcul de l'intensité GES (€m)	5.269	122	2.763	-	**8.156**
Revenus net (autres) (€m)	0	0	0	-	**0**
Revenus net total (dans les états financiers) (en millions d'euros)	5.269	122	2.763	-	**8.156**

(1) Les revenus du segment « Corporate & Autre » ne sont pas calculés, car les entités en dehors de D'Ieteren Immo incluses dans ce segment ne génèrent pas de revenus. Pour les revenus liés aux activités de D'Ieteren Immo, veuillez vous référer à la section correspondante du rapport

Intensité des GES par revenu net	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres(1)	Groupe
Émissions totales de GES (basées sur la localisation) par revenu net (tCO2eq/€m)	924	113	555	-	**860**
Émissions totales de GES (basées sur le marché) par revenu net (tCO2/€m)	923	111	555	-	**857**

(1) L'intensité GES pour le segment « Corporate & Autres » n'est pas calculée, car les entités extérieures en dehors de D'Ieteren Immo incluses dans ce segment ne génèrent pas de revenus permettant d'effectuer un calcul d'intensité. Pour l'intensité GES liée aux activités à fort impact de D'Ieteren Immo, veuillez vous référer à la section correspondante du rapport.

4.1.8. TARIFICATION INTERNE DU CARBONE

L'approche de D'Ieteren Group en matière de gestion du carbone se concentre sur la réduction des émissions directes plutôt que sur la mise en œuvre de mécanismes de tarification interne du carbone. C'est pourquoi l'entreprise n'a pas mis en place de mécanisme de tarification interne du carbone.

4.2. Pollution, eau et biodiversité dans la chaîne de valeur

4.2.1. IDENTIFICATION DES IRO LIÉS À LA POLLUTION, À L'EAU ET À LA BIODIVERSITÉ IRO-1 SBM-3

		Impacts	R/O	Approche par société
Pollution de l'air	Chaîne de valeur	**Impact significatif** Les chaînes de valeur des sociétés contribuent à la pollution de l'air, en particulier dans les secteurs de l'automobile, des pièces détachées et de l'immobilier. En amont, la pollution provient de l'extraction des matières premières et de l'exploitation minière des métaux, qui sont des processus énergivores. En aval, la pollution résulte principalement de l'utilisation des véhicules en raison de la combustion des énergies fossiles.		DIA p.265 MSK N/A PHE p.324 Immo p.352
Eau		**Impact significatif** D'Ieteren Group opère dans des industries à forte consommation d'eau, notamment l'automobile et les pièces détachées, qui nécessitent des prélèvements d'eau en amont pour l'extraction et la transformation des métaux.		DIA p.266 MSK p.296 PHE p.324 Immo p.352
Biodiversité		**Impact modéré** L'impact indirect des sociétés se manifeste principalement dans la chaîne de valeur en amont, dans des secteurs tels que l'automobile, les pièces détachées, la logistique et l'immobilier, où l'extraction des minerais nécessaires à la fabrication de composants implique une utilisation des sols, ce qui peut entraîner des problèmes tels que la perte de biodiversité, la destruction d'habitats, la déforestation et l'érosion des sols.		DIA p.266 MSK p.296 PHE p.324 Immo p.353

IRO consolidés de D'Ieteren Group (approche d'actionnariat actif)

La DMA du Groupe a révélé que ces sujets sont matériels dans les chaînes de valeur des sociétés. Les enjeux liés à la chaîne de valeur du Groupe sont gérés par les sociétés elles-mêmes, en fonction de leurs spécificités. Veuillez vous référer aux sections de chaque société pour plus d'informations.

IRO de l'entité Corporate de D'Ieteren Group : La DMA de l'entité Corporate a révélé que ces sujets ne sont pas matériels au niveau Corporate. Par conséquent, l'entité Corporate de D'Ieteren Group n'a pas mis en place de politiques, d'actions ou d'objectifs spécifiques en lien avec ces thématiques.

4.2.2. PLAN DE TRANSITION POUR LA BIODIVERSITÉ E4-1

La biodiversité n'étant pas considérée comme un sujet matériel au niveau Corporate de D'Ieteren Group, aucune analyse de résilience de la biodiversité n'a été réalisée pour les activités Corporate. Pour plus de détails sur les analyses de résilience potentielles et les plans de transition des sociétés du Groupe, veuillez vous référer aux sections correspondantes du rapport.

4.3. Utilisation des ressources et économie circulaire

4.3.1. IDENTIFICATION DES IRO LIÉS À L'UTILISATION DES RESSOURCES ET À L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE SBM-3

		Impacts	R/O	Approche par société
Déchets	Opérations propres	**Impact significatif** La production de déchets sur les sites des sociétés, si elle n'est pas correctement gérée, peut contribuer à la pollution environnementale et menacer la préservation des habitats naturels. Dans le secteur automobile, les travaux d'entretien et de carrosserie génèrent des déchets, y compris des substances dangereuses, tandis que la distribution de pièces détachées génère principalement des déchets d'emballage.		DIA p.267 MSK N/A PHE p.325 Immo N/A
	Chaîne de valeur	**Impact significatif** Outre l'impact environnemental de l'extraction des matières premières, le processus de fabrication génère une quantité importante de déchets. Ces déchets peuvent inclure des matériaux excédentaires et d'autres formes de déchets industriels qui doivent être contrôlés et gérés afin de réduire leur empreinte environnementale.		DIA p.267 MSK p.297 PHE p.325 Immo p.354

		Impacts	R/O	Approche par société
Ressources entrantes	Chaîne de valeur	**Impact significatif** L'extraction primaire des matières premières nécessite une consommation d'énergie importante et peut entraîner des perturbations majeures dans les écosystèmes et les habitats naturels. Si les ressources naturelles ne sont pas exploitées de manière durable, leur disponibilité pour les générations futures peut être compromise. Dans les secteurs de l'automobile et des pièces détachées, les activités en amont impliquent l'extraction de métaux tels que l'acier et l'aluminium, ainsi que de minéraux de terres rares essentiels à la fabrication des moteurs, des batteries et des composants électroniques.		DIA p.267 MSK p.297 PHE p.325 Immo p.354
Ressources sortantes		**Impact modéré** L'impact de la chaîne de valeur en aval des sociétés en termes de ressources sortantes est lié à la fin du cycle de vie des produits vendus. Cela comprend l'élimination, le recyclage ou la réutilisation des produits (véhicules, pièces détachées, articles de papeterie) une fois qu'ils ne sont plus utilisés.		DIA p.267 MSK N/A PHE p.325 Immo p.354

IRO consolidés de D'Ieteren Group : L'analyse de double matérialité a révélé qu'au niveau consolidé, les impacts liés aux déchets sont matériels pour les opérations propres et la chaîne de valeur des sociétés, tandis que les ressources entrantes et sortantes sont matérielles uniquement pour la chaîne de valeur. Veuillez vous référer aux sections de chaque société pour plus d'informations sur les impacts, risques et opportunités spécifiques liés aux déchets, à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire identifiés dans leurs opérations propres et leurs chaînes de valeur.

IRO de l'entité Corporate de D'Ieteren Group : L'analyse de double matérialité a révélé que ces sujets ne sont pas matériels au niveau de l'équipe Corporate.

4.3.2. POLITIQUES, ACTIONS ET OBJECTIFS E5-1, -2, -3

Approche de l'entité Corporate de D'Ieteren Group : Bien que les sujets associés à la circularité ne soient pas matériels pour l'entité Corporate de D'Ieteren Group, cette dernière dispose d'une Politique environnementale (déjà mentionnée à la section 4.1.4.) qui traite des déchets, en plus des questions liées au changement climatique. Cette politique met l'accent sur ses principaux types de déchets et sur son approche en matière d'économie circulaire. Cette politique est soutenue par des actions spécifiques visant à réduire les déchets, comme adopter des mesures de recyclage, collecter et classifier les principaux types de déchets de l'entité, et installer des fontaines à eau dans ses bureaux afin de limiter les déchets de plastique et de verre. Les déchets de l'entité Coporate étant très limités et non matériels au niveau du Groupe, l'entité n'a pas défini d'objectif lié à l'économie circulaire.

4.3.3. RESSOURCES ENTRANTES E5-4

Les informations sur les ressources entrantes sont disponibles pour chaque société dans leurs sections respectives.

4.3.4. RESSOURCES SORTANTES E5-5

Données relatives aux déchets	Unité	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres*	Groupe
Quantité totale de déchets générés	Tonnes	**2.446**	**254**	**20.227**	**22**	**22.949**
Quantité totale de déchets dangereux	Tonnes	**514**	**7**	**2.578**	**0**	**3.099**
Quantité totale en poids détournée de l'élimination	Tonnes	**1.792**	**246**	**15.397**	**13**	**17.448**
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination	Tonnes	482	7	2.403	0	2.892
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination en raison de la préparation en vue du réemploi	Tonnes	9	0	0	0	9
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	473	7	1.627	0	2.107
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination vers d'autres opérations de valorisation	Tonnes	0	0	776	0	776
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination	Tonnes	1.310	239	12.994	13	14.556
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination en raison de la préparation en vue du réemploi	Tonnes	63	11	1.672	0	1.746
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	1.247	228	10.352	10	11.837
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination vers d'autres opérations de valorisation	Tonnes	0	0	970	3	973
Quantité totale en poids destinée à l'élimination	Tonnes	**654**	**8**	**4.831**	**8**	**5.502**
Total des déchets dangereux générés destinés à l'élimination	Tonnes	33	0	175	0	208
Total des déchets dangereux générés destinés à l'incinération	Tonnes	32	0	132	0	164
Total des déchets dangereux générés dirigés vers les sites d'enfouissement	Tonnes	0	0	24	0	24
Total des déchets dangereux générés destinés à d'autres opérations d'élimination	Tonnes	0	0	19	0	19
Total des déchets non dangereux générés et destinés à l'élimination	Tonnes	621	8	4.656	8	5.294
Total des déchets non dangereux générés destinés à l'incinération	Tonnes	395	0	2.403	8	2.806
Total des déchets non dangereux générés dirigés vers les sites d'enfouissement	Tonnes	227	0	2.182	0	2.409
Total des déchets non dangereux générés et destinés à d'autres opérations d'élimination	Tonnes	0	8	71	0	79

*Of which D'Ieteren Immo (Please refer to D'Ieteren Immo's chapter for more detailed information).

Déchets non recyclés	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres*	Groupe
Quantité totale de déchets non recyclés (tonnes)	726	19	8.248	12	**9.005**
Pourcentage de déchets non recyclés (%)	30%	8%	41%	1%	**39%**

* Of which D'Ieteren Immo (Please refer to D'Ieteren Immo's chapter for more detailed information).

5. Informations sociales

5.1. Effectifs de l'entreprise

5.1.1. IRO DES EFFECTIFS DE L'ENTREPRISE SBM-3

		Impacts	Risques/ opportunités	Approche par société
Santé et sécurité	Opérations propres	**Impact modéré** Certaines sociétés des secteurs de l'automobile, des pièces détachées et de la logistique emploient une importante main-d'œuvre ouvrière, notamment des mécaniciens, qui sont exposés à des risques de santé et de sécurité liés à des tâches manuelles et à l'utilisation de machines. Si les employés de bureau sont moins exposés aux risques physiques, ils peuvent être confrontés à des problèmes de santé mentale en raison de la pression due à la charge de travail.	**Risque modéré** Les accidents sur le lieu de travail peuvent entraîner une augmentation des coûts liés à l'absentéisme, à la baisse de productivité ou au versement d'indemnités.	DIA p.272 MSK N/A PHE p.328 Immo p.357
Diversité		**Impact modéré** Un manque de diversité dans les organisations peut nuire à la créativité en réduisant l'éventail des horizons et des perspectives, et peut amener certains employés à ne pas se sentir reconnus, ce qui risque d'affecter leur engagement au travail.		DIA p.272 MSK N/A PHE p.328 Immo N/A
Formation et développement		**Impact modéré** Encourager les employés à acquérir de nouvelles compétences leur permet d'évoluer sur le plan professionnel et personnel, tout en ouvrant la voie à de nouvelles opportunités de carrière.		DIA p.272 MSK p.299 PHE p.328 Immo p.357

IRO consolidés de D'Ieteren Group : D'Ieteren Group s'engage à fournir un environnement de travail sûr et enrichissant qui permet à chacun de se développer et d'atteindre son plein potentiel. Il cherche à acquérir des entreprises qui appliquent les mêmes normes en matière de gestion des ressources humaines et aide ses sociétés à élaborer, mettre en œuvre et affiner des stratégies ambitieuses en matière de gestion du personnel.

Avec des sociétés principalement actives dans les secteurs de la vente au détail/logistique, de l'automobile et des pièces détachées et opérant en Europe et en Amérique du Nord, certains aspects tels que la sécurité, la diversité et le développement des employés font l'objet d'une attention particulière. Cependant, suite à l'évaluation des opérations des sociétés, il a été constaté qu'elles présentent un faible risque de recours au travail forcé ou au travail des enfants.

Les droits de l'homme font partie intégrante des opérations de D'Ieteren Group. Comme ses sociétés opèrent dans des pays où les droits de l'homme sont légalement protégés, le Groupe va au-delà de ces obligations légales en promouvant activement le bien-être des employés et en cultivant un environnement de travail favorable.

5.1.3. CARACTÉRISTIQUES DES EMPLOYÉS S1-6

Nombre de salariés (effectifs)					2024
	Femmes	Hommes	Autre	Non divulgué	Total
D'Ieteren Automotive	567	2.335	-	-	**2.902**
Moleskine	280	137	-	-	**417**
PHE	1.735	7.992	-	-	**9.727**
Corporate et autres*	31	46	-	-	**77**
Groupe	**2.613**	**10.510**	**-**	**-**	**13.123**

* Dont D'Ieteren Immo (Veuillez vous référer au chapitre de D'Ieteren Immo pour des informations plus détaillées)

Effectifs par pays					
	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres*	Groupe
Belgique	2.902	-	510	77	**3.489**
France	-	-	6.384	-	**6.384**
Italie	-	176	581	-	**757**
Pays-Bas	-	-	197	-	**197**
Espagne	-	-	2.032	-	**2.032**
États-Unis	-	82	-	-	**82**

* Dont D'Ieteren Immo (Veuillez vous référer au chapitre de D'Ieteren Immo pour des informations plus détaillées)
Remarque : inclut uniquement les pays avec plus de 50 employés ou 10 % de la main-d'œuvre.

Nombre d'employés permanents (effectifs)					2024
	Femmes	Hommes	Autre	Non divulgué	Total
D'Ieteren Automotive	560	2.267	-	-	**2.827**
Moleskine	257	128	-	-	**385**
PHE	1.592	7.486	-	-	**9.078**
Corporate et autres*	30	46	-	-	**76**
Groupe	**2.439**	**9.927**	**-**	**-**	**12.366**

* Dont D'Ieteren Immo (Veuillez vous référer au chapitre de D'Ieteren Immo pour des informations plus détaillées)

Nombre d'intérimaires (effectifs)

	Femmes	Hommes	Autre	Non divulgué	Total
D'Ieteren Automotive	7	68	-	-	**75**
Moleskine	23	9	-	-	**32**
PHE	143	506	-	-	**649**
Corporate et autres*	1	0	-	-	**1**
Groupe	**174**	**583**	**-**	**-**	**757**

* Dont D'Ieteren Immo (Veuillez vous référer au chapitre de D'Ieteren Immo pour des informations plus détaillées)

Nombre d'employés à heures non garanties (effectifs)

	Femmes	Hommes	Autre	Non divulgué	Total
D'Ieteren Automotive	0	0	0	0	**0**
Moleskine	0	0	0	0	**0**
PHE	0	0	0	0	**0**
Corporate et autres*	0	0	0	0	**0**
Groupe	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

* Dont D'Ieteren Immo (Veuillez vous référer au chapitre de D'Ieteren Immo pour des informations plus détaillées)

Rotation du personnel	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres*	Groupe
Rotation totale du personnel	401	28	1.694	5	**2.128**
Taux de rotation du personnel (%)	15%	13%	19%	7%	**18%**

* Dont D'Ieteren Immo (Veuillez vous référer au chapitre de D'Ieteren Immo pour des informations plus détaillées)

5.1.4. NON-SALARIÉS S1-7

Non-salariés	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE[1]	Corporate et autres*	Groupe[1]
Nombre total de non-salariés dans l'effectif	427	0	-	22	-

* Dont D'leteren Immo (Veuillez vous référer au chapitre de D'leteren Immo pour des informations plus détaillées)
(1) L'option de mise en œuvre progressive est utilisée pour ces données.

5.1.5. DIVERSITÉ S1-9

Employés de la haute direction par genre

	Effectifs					Part de l'effectif			
	Hommes	Femmes	Autre	Non divulgué	**Total**	Hommes	Femmes	Autre	Non divulgué
D'leteren Automotive	143	38	-	-	**181**	79%	21%	-	-
Moleskine	6	7	-	-	**13**	46%	54%	-	-
PHE	63	5	-	-	**68**	93%	7%	-	-
Corporate et autres*	6	3	-	-	**9**	67%	33%	-	-
Groupe	**218**	**53**	**-**	**-**	**271**	**80%**	**20%**	**-**	**-**

* Dont D'leteren Immo (Veuillez vous référer au chapitre de D'leteren Immo pour des informations plus détaillées)

Répartition par âge des employés

	Effectifs			Part de l'effectif		
	Moins de 30 ans	De 30 à 50 ans	Plus de 50 ans	Moins de 30 ans	De 30 à 50 ans	Plus de 50 ans
D'leteren Automotive	670	1.536	696	23%	53%	24%
Moleskine	19	160	39	9%	73%	18%
PHE	1.911	5.049	2.767	20%	52%	28%
Corporate et autres*	5	48	24	6%	62%	31%
Groupe	**2.605**	**6.793**	**3.526**	**20%**	**53%**	**27%**

* Dont D'leteren Immo (Veuillez vous référer au chapitre de D'leteren Immo pour des informations plus détaillées)
Remarque : seuls les employés de bureau sont inclus pour Moleskine

5.1.6. SANTÉ ET SÉCURITÉ S1-14

Gestion de la santé et de la sécurité	D'leteren Automotive[1]	Moleskine	PHE[1]	Corporate et autres[1][2]	Groupe[1]
Pourcentage d'employés couverts par le système de gestion de la santé et de la sécurité					
Salariés	99%	79%	100%	100%	**99%**
Non-salariés	-	0	-	-	**-**
Total	-	79%	-	-	**-**
Nombre de décès dus à des accidents du travail et à des problèmes de santé liés au travail					
Salariés	0	0	0	0	**0**
Non-salariés	0	0	0	0	**0**
Total	0	0	0	0	**0**
Autres : autres travailleurs travaillant sur les sites de l'entreprise (p. ex. travailleurs de la chaîne de valeur)	0	0	0	0	**0**

(1) L'option de mise en œuvre progressive est utilisée pour ces données. En conséquence, aucun total n'est calculé lorsque les informations sur les non-salariés ne sont pas disponibles.
(2) Dont D'leteren Immo (Veuillez vous référer au chapitre de D'leteren Immo pour des informations plus détaillées)

Nombre et taux d'accidents du travail enregistrables	D'leteren Automotive[1]		Moleskine		PHE[1]		Corporate et autres[2]		Groupe[1]	
	Nombre	Taux	Nombre	Taux	Nombre	Taux	Nombre	Taux	Nombre	Taux[3]
Salariés	45	10,6	2	3,5	481	29,8	2	466,8	**530**	**25,3**
Non-salariés	-	-	0	0	-	-	0	0	**-**	**-**
Total	-	-	2	3,50	481	30	2	-	**-**	**-**

(1) L'option de mise en œuvre progressive est utilisée pour ces données.
(2) Cela n'inclut que le taux de D'leteren Immo, les autres entités du segment « Corporate et autres » n'ayant pas eu d'accident en 2024.
(3) Le taux consolidé d'employés exclut 34 employés du segment « Corporate et Autres ».

	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres[1]	Groupe[1]
Cas de problèmes de santé liés au travail enregistrables des employés	2	0	0	-	**-**
Jours perdus en raison d'accidents du travail, de problèmes de santé et de décès	1.086	-[1]	13.869	-	**-**

(1) L'option de mise en œuvre progressive est utilisée pour ces données.

5.1.7. INCIDENTS, PLAINTES ET IMPACTS GRAVES EN MATIÈRE DE DROITS DE L'HOMME S1-17

	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres*	Groupe
Nombre d'incidents de discrimination au sein du personnel (y compris le harcèlement)	5	0	10	1	**16**
Nombre de plaintes adressées à l'entreprise (y compris les griefs)	5	0	10	1	**16**
Nombre de plaintes déposées auprès des points de contact nationaux pour les entreprises multinationales de l'OCDE	0	0	0	0	**0**
Montant total des amendes, pénalités et indemnités (€m)	0	0	0,08	0	**0,08**

* Dont D'Ieteren Immo (Veuillez vous référer au chapitre de D'Ieteren Immo pour des informations plus détaillées)

Les informations S1 suivantes ne sont pas consolidées et décrivent l'approche Corporae envers ses effectifs de 29 personnes. Pour plus de détails sur la gestion des IRO liés aux effectifs par les sociétés du Groupe, veuillez vous référer à leurs sections respectives du rapport.

5.1.8. IRO DES EFFECTIFS CORPORATE SBM-3

Au niveau Corporate, la diversité ainsi que la santé et la sécurité n'ont pas été considérées comme des sujets matériels en raison de la taille et de l'activité de cette entité. Seuls la formation et le développement ont été considérés comme essentiels à la poursuite de la stratégie d'investissement du Groupe.

L'entité Corporate est principalement composée d'employés de bureau et de quelques travailleurs indépendants.

5.1.9. POLITIQUES CORPORATE DE D'IETEREN GROUP S1-1

L'entité Corporate de D'Ieteren Group a mis en place un Code de conduite qui s'applique à tous ses employés et administrateurs Corporate et qui est supervisé par le Comité Exécutif. Ce document comprend des dispositions relatives à la santé et à la sécurité et aux droits de l'homme.

Bien que la santé et la sécurité ne soient pas des sujets matériels au niveau Corporate et qu'il n'existe pas de politique formelle de prévention des accidents du travail en raison du type d'activité exercée, l'entité Corporate de D'Ieteren Group veut promouvoir un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée et met en œuvre des initiatives visant à soutenir le bien-être physique et mental de ses employés.

Bien que l'entité Corporate intègre et encourage la formation et le développement dans le cadre de sa stratégie globale en matière de ressources humaines, cet aspect n'est pas non plus régi par une politique spécifique.

En ce qui concerne les droits de l'homme, l'entité Corporate du Groupe respecte les lois et les conventions collectives de travail du pays dans lequel elle opère (la Belgique), ainsi que les normes internationales en matière de droits de l'homme. D'Ieteren Group s'engage à respecter la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations unies ainsi que les conventions et recommandations de l'Organisation internationale du Travail.

Compte tenu de la taille, de la localisation, de l'activité et de la chaîne de valeur de l'entité Corporate de D'Ieteren Group, la politique ne comprend pas de clauses spécifiques concernant la traite des êtres humains, le travail forcé ou le travail des enfants et ne fait pas non plus spécifiquement référence aux personnes présentant un risque particulier de vulnérabilité au sein de ses propres effectifs. Cependant, D'Ieteren Group surveille les politiques de ses sociétés concernant ces questions, qui sont abordées lors de réunions régulières avec l'équipe ESG du Groupe et lors des exercices de reporting annuel.

Comme indiqué dans le Code de conduite, l'entité Corporate de D'Ieteren Group promeut l'égalité des chances et l'inclusion, et interdit toute discrimination à l'encontre des employés ou des candidats fondée sur la race, l'origine ethnique, la religion, l'origine nationale, le sexe, l'orientation sexuelle, le handicap, l'état de santé, l'âge, les convictions politiques ou philosophiques, ou la situation familiale. Tous les destinataires du Code de conduite doivent se respecter mutuellement et agir sans tenir compte des éléments mentionnés ci-dessus. Toute forme de discrimination illégale ou de comportement inapproprié est strictement interdite et doit être signalée via le programme de dénonciation. Le Code de conduite est remis à chaque nouvel employé au cours du processus d'intégration, et une formation est dispensée à tous les employés tous les deux ans.

5.1.10. INTERACTION AVEC LES EFFECTIFS DE L'ENTITÉ CORPORATE DE D'IETEREN GROUP S1-2

L'entité Corporate dispose d'un processus d'interaction avec ses employés sur les aspects sociaux pertinents. Ce processus consiste en une enquête annuelle anonyme à laquelle répondent tous les employés de l'entité Corporate, suivie d'une discussion au sein de l'équipe sur les résultats de l'enquête. Un plan d'action est ensuite élaboré pour traiter les problèmes identifiés. Ce processus relève de la responsabilité opérationnelle du Chief Legal Officer.

Les retours enregistrés dans le cadre du processus d'engagement sont prise en compte dans les décisions stratégiques. En 2024, en plus des opportunités de carrière des employés, le processus a permis de repenser les interactions entre l'entité Corporate et les sociétés du groupe, ainsi que de poursuivre l'organisation de sessions d'échange de bonnes pratiques entre les sociétés.

5.1.11. PROCÉDURE DE RÉPARATION DES IMPACTS ET CANAUX PERMETTANT DE FAIRE PART DES PRÉOCCUPATIONS DE L'ENTITÉ CORPORATE DE D'IETEREN GROUP S1-3

L'entité Corporate de D'Ieteren Group a établi une politique de dénonciation qui s'applique à tous ses employés. Avec cette politique, l'entité encourage tous les destinataires à soumettre un rapport de dénonciation s'ils sont victimes de, ou possèdent des informations concernant, des violations des politiques du Groupe, y compris le Code de conduite et le Code de déontologie.

D'Ieteren Group a confié au Chief Legal Officer la responsabilité interne de la gestion des rapports de dénonciation - y compris la réception, l'enquête, le suivi et la recommandation d'actions appropriées. Toutefois, la politique de dénonciation stipule que le responsable Dénonciation peut être remplacé ou aidé par d'autres cadres dirigeants, membres du Conseil d'Administration ou administrateurs indépendants dans des cas spécifiques. Cette mesure est prise pour éviter les conflits d'intérêts et garantir un traitement indépendant et objectif de l'affaire.

Cette politique de dénonciation garantit que tous les rapports de dénonciation seront traités rapidement, de manière indépendante et approfondie, sans porter préjudice aux lanceurs d'alerte, à leur carrière ou à leur réputation. D'Ieteren Group protégera dans tous les cas la confidentialité et l'identité des lanceurs d'alerte et des autres parties impliquées dans le rapport de dénonciation et l'enquête interne qui s'ensuit, le cas échéant.

La politique de dénonciation est disponible sur le site web de D'Ieteren Group en tant qu'annexe au Code de conduite et son contenu fait partie de la formation semestrielle reçue par les employés. Bien que la politique et la procédure n'aient pas fait l'objet d'une analyse d'efficacité formelle, les sessions de formation sont l'occasion pour les utilisateurs de donner leur avis à ce sujet.

5.1.12. APPROCHE DE L'ENTITÉ CORPORATE DE D'IETEREN GROUP POUR GÉRER LES IMPACTS SUR LES EFFECTIFS S1-4

Au niveau Corporate, la diversité est abordée au sein des organes de gouvernance (voir la politique de diversité dans la Déclaration de Gouvernance d'entreprise). Cependant, aucun plan d'action n'a été mis en œuvre pour aborder la diversité et la santé et sécurité, car ces aspects n'ont pas été jugés aussi matériels que dans les sociétés.

En ce qui concerne la formation et le développement, l'entité Corporate de D'Ieteren Group reconnaît l'importance de disposer d'une équipe Corporate qualifiée pour prendre des décisions d'investissement éclairées et soutenir efficacement les sociétés. En conséquence, elle a introduit une initiative de « plan de développement personnel », ce qui permet de répondre à la nécessité pour la société de disposer d'une main-d'œuvre hautement qualifiée et de promouvoir l'épanouissement personnel des employés. Les plans de développement personnel favorisent la mobilité des employés au sein de l'organisation.

Dans le cadre de leurs plans, les employés sont encouragés à proposer des formations spécifiques pour approfondir leur expertise dans certains domaines ou explorer de nouveaux horizons. Depuis 2024, les employés participent à un entretien d'évaluation de mi-année, en plus de l'entretien de fin d'année, pour discuter de leurs plans de développement personnel. Un professionnel en RH est chargé du suivi de ces plans et de l'évaluation de leurs résultats.

5.1.13. OBJECTIFS DE L'ENTITÉ CORPORATE DE D'IETEREN GROUP S1-5

L'entité Corporate de D'Ieteren Group a fixé un objectif d'un minimum de trois jours de formation par employé pour les années 2024 et 2025, conformément aux réglementations nationales. L'organisation encourage également les employés à partager leur feed-back et leurs idées sur leur développement professionnel par le biais de différents canaux, tels que les évaluations de performance avec leurs supérieurs et les réunions individuelles avec les représentants RH. Cette approche vise à aborder de manière personnalisée la croissance professionnelle et le bien-être des employés.

5.2. Travailleurs dans la chaîne de valeur

5.2.1. IRO DES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR SBM-3

		Impacts	R/O	Approche par société
Travail des enfants/ travail forcé	Chaîne de valeur	**Impact modéré** Les industries de fabrication et d'extraction de matières premières dans la chaîne de valeur en amont des secteurs de l'automobile et des pièces détachées peuvent être associées à des risques de travail des enfants et de violations des droits de l'homme.		DIA p.278 MSK p.302 PHE p.335 Immo p.361
Santé et sécurité des travailleurs	Chaîne de valeur	**Impact modéré** La chaîne de valeur des sociétés, en amont et en aval, présente des risques significatifs pour les travailleurs manuels, notamment dans les industries de fabrication de pièces détachées et d'automobiles, ainsi que dans le secteur de l'immobilier. Les travailleurs de ces secteurs sont plus susceptibles d'être victimes d'accidents du travail dus à l'exposition à des efforts physiques, des produits chimiques dangereux et des machines.		

IRO consolidés de D'Ieteren Group : Les principales sociétés consolidées de D'Ieteren Group évoluent dans le secteur du commerce et de la vente au détail. En plus d'offrir des services dans leurs domaines respectifs, elles distribuent des produits qu'elles ne fabriquent pas. Elles achètent des produits finis auprès de fournisseurs qui, à leur tour, s'approvisionnent en matières premières telles que de l'acier, des métaux, de l'aluminium et du caoutchouc auprès de leurs propres fournisseurs. Ces fournisseurs de niveau 2 opèrent souvent dans des régions où les normes et les lois concernant les droits de l'homme et la protection des employés sont moins strictes. La sélection de fournisseurs éthiques est étroitement liée aux critères d'investissement de D'Ieteren Group, notamment en matière de segments de marché, de qualité des produits et de prix. D'Ieteren Group cherche à investir dans les leaders du marché qui s'alignent sur ses valeurs d'entreprise, fournissent des produits et des services de haute qualité et s'efforcent de fidéliser leurs clients. Il est donc nécessaire d'adopter des approches d'approvisionnement robustes qui mettent l'accent sur des pratiques commerciales éthiques et sur le bien-être des travailleurs.

Veuillez vous référer aux sections des différentes sociétés pour des informations sur les impacts, risques et opportunités liés aux travailleurs dans leurs chaînes de valeur.

IRO de l'entité Corporate de D'Ieteren Group : Les sujets liés aux travailleurs de la chaîne de valeur ne sont pas matériels au niveau de l'entité Corporate. Par conséquent, D'Ieteren Corporate n'a pas de politiques, d'actions ou d'objectifs liés à ces sujets.

6. Gouvernance

6.1. Conduite des affaires

D'Ieteren Group donne la priorité à l'intégrité et au strict respect de toutes les réglementations applicables. Ces principes sont respectés au niveau Corporate, qui agit en tant que fiduciaire à l'égard de ses investisseurs et de ses parties prenantes, ainsi qu'au niveau du Groupe, qui encourage des pratiques commerciales éthiques dans l'ensemble de ses sociétés

6.1.1. LE RÔLE DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE GOV-1

Le Comité Exécutif promeut et veille à la mise en œuvre de pratiques commerciales éthiques au sein du Groupe. Plus précisément, la Chief Legal Officer (CLO) est chargée de superviser la mise en œuvre des politiques relatives à l'éthique des affaires, telles que le Code de déontologie et le Code de conduite, une fois qu'elles ont été approuvées par le Conseil d'Administration.

Les organes de gouvernance et les représentants susmentionnés sont pleinement qualifiés pour assumer leurs responsabilités. Le Conseil d'Administration est composé de membres qui possèdent une expertise en matière de gouvernance d'entreprise, de durabilité, de gestion des risques et de contrôles internes. Le CEO possède plus de 30 ans d'expérience dans des fonctions de conseil et de direction, et collabore étroitement avec la Chief Legal Officer, qui a plus de 20 ans d'expérience en droit des sociétés et en droit des affaires.

6.1.2. IDENTIFICATION DES IRO LIÉS À LA CONDUITE DES AFFAIRES IRO-1

		Impacts	Risques /Opportunités	Approche par société
Culture d'entreprise	Opérations propres	**Impact modéré** Une culture d'entreprise forte au sein de D'Ieteren Group peut favoriser des pratiques éthiques tout au long des opérations et de la chaîne de valeur de ses sociétés, ce qui a un impact positif sur les actionnaires, les employés, les clients et la société en général.		DIA p.281 MSK p.305 PHE p.337 Immo N/A
Corruption et pots-de-vin	Opérations propres	**Impact significatif** Le fait de ne pas mettre en œuvre de mesures anti-corruption peut conduire à des pratiques commerciales contraires à l'éthique, telles que la corruption et la fraude.		DIA p.281 MSK p.306 PHE p.337 Immo p.363

Pour plus de détails sur la gestion de ce sujet par les sociétés du Groupe, veuillez vous référer à leurs sections respectives du rapport.

Approche de l'entité Corporate de D'Ieteren Group : En tant que société d'investissement cotée en bourse et basée en Belgique, D'Ieteren Group veille à se conformer à toutes les réglementations en matière de gouvernance d'entreprise. Au-delà de ces exigences, la DMA a souligné l'importance pour D'Ieteren Group de maintenir une culture d'entreprise solide afin de guider ses employés à travers des valeurs et des normes communes, telles que les valeurs de l'entreprise, la mission ou un code de conduite.

Cet aspect a été évalué dans la DMA par le biais de séances de brainstorming internes, d'une analyse des pairs et d'évaluations de notations.

6.1.3. POLITIQUES EN MATIÈRE DE CONDUITE DES AFFAIRES ET CULTURE D'ENTREPRISE G1-1

Approche de l'entité Corporate de D'Ieteren Group : D'Ieteren Group a mis en œuvre un certain nombre de politiques liées à la culture d'entreprise et à la conduite des affaires.

Le Code de déontologie décrit la politique de D'Ieteren Group en matière de prévention des abus de marché. Il est conçu pour empêcher l'utilisation abusive d'informations privilégiées relatives à D'Ieteren Group et pour maintenir la confidentialité de ces informations.

Le Code de conduite s'applique à toutes les personnes travaillant pour l'entité Corporate de D'Ieteren Group (y compris les administrateurs) et définit les principes d'éthique et de conformité (lutte contre la corruption et les pots-de-vin, confidentialité des données, etc.), les normes importantes à suivre dans l'environnement de travail (santé et sécurité, droits de l'homme, liberté d'association, etc.) et les pratiques commerciales éthiques (conflit d'intérêts, relations avec les fournisseurs et les partenaires, etc.) Bien que le Code de conduite traite de la corruption et des pots-de-vin, sa conformité avec la Convention des Nations unies contre la corruption n'a pas fait l'objet d'une analyse spécifique.

La politique de dénonciation qui est annexée au Code de conduite encourage tous les destinataires (c'est-à-dire l'équipe Corporate) à soumettre un rapport de dénonciation lorsqu'ils sont victimes de violations des politiques susmentionnées ou qu'ils disposent d'informations en ce sens, y compris dans les cas de corruption et de pots-de-vin. Les informations concernant les canaux de dénonciation, les formations des employés et le responsable Dénonciation se trouvent à la section 5.1.11.

La Politique de confidentialité a pour but d'informer les parties prenantes sur la manière dont leurs données à caractère personnel sont traitées par D'Ieteren Group et de leur présenter leurs droits concernant ces données.

6.1.4. PRÉVENTION ET DÉTECTION DE LA CORRUPTION ET DES POTS-DE-VIN G1-3

Approche de l'entité Corporate de D'Ieteren Group : D'Ieteren Group interdit strictement tout acte de corruption ou de pots-de-vin dans les opérations de ses sociétés ainsi que le financement de partis politiques. Les responsabilités des employés en matière de lutte contre la corruption et les pots-de-vin sont définies dans le Code de conduite.

Tout incident peut être signalé et est traité dans le cadre de la procédure de dénonciation décrite dans la section 5.1.11. Si, après enquête, il apparaît que la dénonciation est fondée, un rapport est soumis au Comité Exécutif. Si la notification concerne un administrateur ou un membre du Comité Exécutif, elle sera soumise au Conseil d'Administration pour que des mesures appropriées soient prises.

La procédure est disponible sur le site web du Groupe et est communiquée à tous les nouveaux employés pendant leur programme d'intégration. Tous les deux ans, les employés reçoivent également des formations de remise à niveau sur le Code de conduite et le programme de dénonciation.

Les membres du Comité Exécutif sont identifiés comme exerçant des fonctions à risque. Ils participent tous au programme de formation biannuel au Code de conduite.

Fonctions à risque	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres*	Groupe(1)
Nombre de fonctions exposées à un risque de corruption (FAR)	158	6	-	47	**211**
Pourcentage des FAR recevant une formation	93%	100%	-	96%	**94%**

* Dont D'Ieteren Immo (Veuillez vous référer au chapitre de D'Ieteren Immo pour des informations plus détaillées).
(1) Les données du groupe excluent PHE, qui a décidé d'utiliser l'option de mise en œuvre progressive pour ces données.

6.1.5. CAS DE CORRUPTION OU DE VERSEMENT DE POTS-DE-VIN G1-4

	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate et autres*	Groupe
Nombre de condamnations	0	0	0	0	**0**
Montant des amendes (€m)	0	0	0	0	**0**

* Dont D'Ieteren Immo (Veuillez vous référer au chapitre de D'Ieteren Immo pour des informations plus détaillées).

7. Taxonomie européenne

7.1. Reporting sur la taxonomie européenne

Pour relever les défis de durabilité 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 six objectifs environnementaux. 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

L'année dernière, le reporting sur l'alignement n'était obligatoire que pour les deux objectifs liés au climat. Cette année, le reporting sur l'alignement est obligatoire pour les six objectifs, y compris les chiffres comparatifs.

Depuis trois ans, D'Ieteren Group et ses sociétés procèdent à des analyses sur l'éligibilité et l'alignement.

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 futures modifications de la législation européenne en matière de taxonomie.

7.2. Retraitement des informations comparatives

Conformément à l'ESRS 1, §84, les KPI relatifs au chiffre d'affaires, aux dépenses d'investissement (CapEx) et aux dépenses opérationnelles (OpEx) ont été retraités pour l'année 2023 afin de permettre une comparaison avec la période actuelle.

Les retraitements effectués comprennent principalement les éléments suivants dans le segment D'Ieteren Automotive :

- Le chiffre d'affaires, les dépenses d'investissement et les dépenses opérationnelles supplémentaires ont été considérés comme éligibles après l'identification d'un chiffre d'affaires supplémentaire provenant de produits ou de services associés à une activité économique éligible à la taxonomie. En particulier, la vente de véhicules d'occasion chez D'Ieteren Automotive relève de l'activité 5.4 « Vente de biens d'occasion » et contribue à l'objectif « Transition vers une économie circulaire ». Le chiffre d'affaires, les dépenses d'investissement et les dépenses opérationnelles qui y sont liés sont désormais considérés comme éligibles dans le cadre de l'exercice de taxonomie.
- Le chiffre d'affaires, les dépenses d'investissement et les dépenses opérationnelles liés à l'exploitation des stations de recharge pour les véhicules électriques avec batterie (BEV), c'est-à-dire la vente de KWh (EDI Network), sont désormais associés à l'activité économique éligible à la taxonomie « 6.15 Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone » au lieu de l'activité « 7.4 Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments » comme rapporté précédemment.
- Le chiffre d'affaires, les dépenses d'investissement et les dépenses opérationnelles liés à Lab Box sont désormais associés à l'activité économique éligible à la taxonomie « 9.4 Recherche, développement et innovation proches du marché » au lieu de l'activité « 8.2. Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES », comme rapporté précédemment.

7.3. Analyse de l'éligibilité

Au sein de D'Ieteren Group, les activités économiques de trois sociétés ont été identifiées comme partiellement éligibles. Alors que D'Ieteren Immo contribue à l'objectif d'atténuation du changement climatique, D'Ieteren Automotive et PHE ont identifié des activités économiques contribuant à la fois à l'objectif d'atténuation du changement climatique et à l'objectif d'économie circulaire. Moleskine, en tant que quatrième activité incluse dans l'exercice de taxonomie du Groupe, n'a pas d'activités associées à des activités économiques durables sur le plan environnemental à ce stade.

Belron et TVH sont des investissements comptabilisés en équité et n'ont donc pas été inclus dans cette analyse.

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 liées à l'achat de la production d'activités économiques éligibles et/ou alignées sur 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 depuis 2023 comme éligibles ou alignées pour D'Ieteren Automotive, PHE et Moleskine :

- l'acquisition et l'exercice de la propriété de bâtiments (y compris l'éligibilité de tous les bâtiments, en tenant compte de la propriété juridique ou économique, ainsi que 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).

L'éligibilité des activités des sociétés a été déterminée en rapprochant les codes NACE inclus dans la taxonomie avec les codes locaux correspondants (ex. codes NACEBEL) propres aux activités de chaque société.

7.3.1. D'IETEREN AUTOMOTIVE

L'activité économique principale de D'Ieteren Automotive, à savoir la vente de véhicules neufs, n'est pas incluse dans la taxonomie de l'UE, qui ne considère comme éligibles que l'achat, le financement, le leasing, la location et l'exploitation de véhicules. Par conséquent, le chiffre d'affaires de la société éligible à la taxonomie reste relativement faible. Malgré cela, D'Ieteren Automotive s'engage pleinement à mener la transition vers une mobilité durable. En tant que premier fournisseur de véhicules neufs en Belgique, la société joue un rôle essentiel dans l'accélération de l'adoption des véhicules électriques, qui réduisent considérablement les émissions de gaz à effet de serre par rapport aux véhicules à moteur thermique. En 2024, D'Ieteren Automotive détenait une part de marché de 24% des immatriculations de véhicules électriques en Belgique. D'ici 2030, l'entreprise ambitionne d'électrifier plus de 60% de ses ventes de véhicules neufs, réduisant ainsi de 42% les émissions liées à l'utilisation de ses véhicules commercialisés. En élargissant son offre de véhicules électriques, D'Ieteren Automotive contribue activement à la décarbonation du secteur des transports et à l'objectif d'atténuation du changement climatique.

D'Ieteren Automotive propose également une large gamme de services de mobilité, dont la plupart sont considérés comme des activités économiques contribuant à l'objectif d'atténuation du changement climatique de la taxonomie européenne. Parmi les activités éligibles, les services de réparation mécanique et de carrosserie dans les périmètres Wonder et Retail favorisent l'entretien et la longévité des véhicules. Les activités d'énergie renouvelable de D'Ieteren Automotive Energy jouent un rôle essentiel dans la mise à disposition d'une énergie propre pour la mobilité. En outre, les initiatives de voitures partagées, telles que les services de taxi avec Taxis Verts et les solutions de mobilité partagée avec Poppy, contribuent à l'écologisation des pratiques de mobilité. L'intégration d'offres de vélos, comme dans le cas de Lucien et Joule, élargit le champ des options de transport durable, en parfaite adéquation avec l'engagement de l'UE en faveur de comportements plus respectueux de l'environnement.

En plus de ces activités éligibles, D'Ieteren Automotive a également examiné son portefeuille de projets et d'acquisitions afin d'identifier ceux qui pourraient entrer dans le champ d'application de la taxonomie européenne. L'acquisition de voitures particulières et de véhicules utilitaires légers (y compris les voitures de remplacement et de démonstration) pour ses activités de vente au détail, ainsi que la rénovation et la propriété de bâtiments, ont été identifiées comme des dépenses d'investissement éligibles liées à l'achat de la production d'activités économiques éligibles et/ou alignées sur la taxonomie. Ces activités soutiennent les objectifs de l'UE en matière d'atténuation du changement climatique en favorisant une mobilité durable et en réduisant les émissions de carbone grâce à l'acquisition de véhicules électriques ou à faibles émissions. Elles contribuent également à l'efficacité énergétique et aux normes bas carbone, aidant ainsi à la transition vers un environnement bâti plus durable et plus économe en énergie.

En 2024, D'Ieteren Automotive a également réalisé une analyse des autres objectifs environnementaux dans le cadre de la taxonomie européenne, identifiant une nouvelle activité éligible au sein de ses opérations : la vente de véhicules d'occasion, qui soutient la transition vers une économie circulaire. Cette activité aurait déjà dû être considérée comme éligible au cours de la période précédente. Les chiffres comparatifs ont donc été ajustés en conséquence (voir le point 2 pour plus d'informations sur le retraitement effectué).

Ci-dessous, la liste des activités économiques éligibles de D'Ieteren Automotive pour l'exercice 2024 :

Activités économiques de D'Ieteren Automotive	Activités de taxonomie européenne
Services de réparation mécanique et de carrosserie dans le périmètre Wonder	3.3 Technologies de fabrication à faible intensité de carbone pour le transport (CCM)
Services de réparation mécanique et de carrosserie dans le périmètre Retail	
Exploitation de stations de recharge pour BEV, c'est-à-dire la vente de KWh (EDI Network)	6.15 Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone (CCM)
Vente de vélos et d'accessoires pour vélos (Lucien)	6.4 Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique (CCM)
Leasing de vélos et d'accessoires et services connexes (Joule)	
Services de mobilité partagée (Poppy)	6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers (CCM)
Services de taxi (Taxis Verts, Husk)	
Vente et installation de stations de recharge BEV (EDI)	7.4 Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments) (CCM)
Vente et installation de panneaux photovoltaïques et de batteries stationnaires (GoSolar)	7.6 Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables (CCM)
Mobilité en tant que service (Mbrella)	8.2 Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES (CCM)
Développement de solutions innovantes et durables pour une mobilité pérenne (Lab Box)	9.1 Recherche, développement et innovation proches du marché (CCM)
Vente de voitures d'occasion	5.4 Vente de biens d'occasion (CE)

Le chiffre d'affaires éligible à la taxonomie de D'Ieteren Automotive est conforme à celui de l'année dernière (retraité - voir point 2) et s'élève à 14,9% (contre 15,0% en 2023).

La part des dépenses d'investissement éligibles à la taxonomie de D'Ieteren Automotive a augmenté de 4,5 points de pourcentage, passant de 85,5% à 90,0%.

La part des dépenses opérationnelles éligibles à la taxonomie de D'Ieteren Automotive est de 38,8% en 2024, ce qui représente une baisse par rapport à 51,6% en 2023. Cette diminution s'explique principalement par la baisse des dépenses opérationnelles en 2024 par rapport à 2023 pour Poppy et Lab Box, qui sont des activités éligibles.

7.3.2. D'IETEREN IMMO

La principale activité économique de D'Ieteren Immo consiste en l'acquisition et la gestion (location et exploitation) des actifs immobiliers appartenant à D'Ieteren Group. Cette activité est éligible à l'objectif d'atténuation du changement climatique de la taxonomie européenne dans le cadre de l'activité « Acquisition et propriété de bâtiments ».

Activités économiques de D'Ieteren Immo	Activités de taxonomie européenne
Achat de biens immobiliers et exercice de la propriété	7.7 Acquisition et propriété de bâtiments (CCM)

7.3.3. MOLESKINE

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 de la taxonomie européenne. Il convient toutefois de noter que cela ne signifie pas nécessairement que cette activité n'est pas respectueuse de l'environnement. Cela indique plutôt que l'activité ne peut pas contribuer de manière significative à l'un des six objectifs environnementaux définis dans la taxonomie, qui donne la priorité aux secteurs ayant un impact environnemental élevé.

7.3.4. PHE

L'activité économique principale de PHE, à savoir la distribution de pièces détachées automobiles, n'est actuellement pas reconnue comme une activité éligible à la taxonomie qui pourrait contribuer de manière significative à l'un des objectifs environnementaux de la taxonomie européenne.

En 2024, le chiffre d'affaires, les dépenses d'investissement et les dépenses opérationnelles supplémentaires ont été considérés comme éligibles après l'identification d'un chiffre d'affaires provenant de produits ou de services associés à l'activité économique éligible à la taxonomie « Vente de biens d'occasion ». En effet, PHE a mené une étude en 2024 pour estimer la part de son chiffre d'affaires imputable à la vente de pièces d'occasion reconditionnées par ses fournisseurs. Ce chiffre d'affaires ainsi que les dépenses d'investissement et opérationnelles correspondantes sont désormais considérés comme éligibles.

Comme l'année passée, deux autres activités économiques plus modestes de PHE 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 au titre de l'objectif d'atténuation du changement climatique (CCM 3.3*), tandis que la seconde apporte une contribution substantielle à l'objectif d'économie circulaire (CE 5.4).

Activités économiques de PHE	Activités de taxonomie européenne
Services de réparation de camions	3.3. Technologies de fabrication à faible intensité de carbone pour le transport (CCM)*
Reconditionnement d'injecteurs	5.4. Vente de biens d'occasion (CE)
Vente de pièces d'occasion	5.4. Vente de biens d'occasion (CE)

* Suite à la définition de l'activité de taxonomie 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 », et selon 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. » 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.

**Q9, FAQ (publié initialement en février 2022)

https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52022XC1006(01)&from=EN

7.4. Analyse de l'alignement

7.4.1. D'IETEREN AUTOMOTIVE

En 2024, D'Ieteren Automotive a poursuivi l'optimisation de ses processus afin de déterminer, calculer et rendre compte des domaines applicables de la taxonomie européenne.

Critères d'examen techniques (TSC)

Chaque activité potentiellement alignée a été examinée au regard des critères d'examen techniques (TSC) de la taxonomie européenne afin de s'assurer qu'elle atteint les seuils requis pour une contribution substantielle aux objectifs d'atténuation du changement climatique ou d'économie circulaire.

DNSH

Pour toutes ses activités éligibles, D'Ieteren Automotive a réalisé une analyse de diligence raisonnable pour vérifier la conformité avec les critères « Do No Significant Harm » (DNSH - Ne pas causer de préjudice important). Cela permet de s'assurer que ses activités n'ont pas d'impact négatif sur d'autres objectifs environnementaux, dont l'atténuation et l'adaptation au changement climatique, la pollution, l'eau, l'économie circulaire et la biodiversité.

En ce qui concerne l'adaptation au changement climatique, D'Ieteren Automotive a basé son approche sur l'évaluation des risques climatiques et de la vulnérabilité réalisée en 2022 pour toutes ses activités éligibles. Cette évaluation a permis d'identifier les risques physiques potentiels liés au climat sur ses sites, en se concentrant sur les dangers aigus et chroniques en Belgique, tels que la chaleur extrême, le froid extrême, les tempêtes, les inondations et le stress hydrique. Des scénarios tels que SSP 1-2.6, SSP 5-8.5 et NGFS Net Zero 2050 ont été pris en compte, reflétant les projections de concentration de CO2 les plus élevées du GIEC. L'évaluation a porté sur l'exposition et la sensibilité des actifs à Bruxelles, Malines et Anvers, où D'Ieteren Automotive exerce la plupart de ses activités. Les enseignements tirés de cette analyse contribuent à l'élaboration de mesures d'atténuation adaptées aux risques climatiques, si nécessaire.

Pour les autres objectifs environnementaux (la pollution, l'eau, l'économie circulaire, la biodiversité et l'atténuation du changement climatique, le cas échéant), la conformité aux critères DNSH a été évaluée au cas par cas, en tenant compte des caractéristiques spécifiques de chaque activité. Si la plupart des activités répondent aux critères DNSH, certains domaines nécessitent des clarifications supplémentaires. C'est notamment le cas pour les activités de réparation mécanique et de carrosserie, pour lesquelles D'Ieteren Automotive n'a pas réalisé d'évaluations de l'impact environnemental conformément à la directive 2011/92/UE en raison du grand nombre de sites concernés.

En ce qui concerne la vente de voitures d'occasion, D'Ieteren Automotive a décidé d'anticiper les critères DNSH pour l'atténuation du changement climatique applicables à partir de 2025 sur les émissions rejetées. L'entreprise a donc estimé que seuls 4,6% des voitures d'occasion vendues en 2024 (étant des véhicules BEV vendus) étaient conformes aux critères DNSH pour l'atténuation du changement climatique.

Garanties sociales minimales (MSS)

D'Ieteren Automotive veille au respect des garanties sociales minimales (MSS), incluant les droits de l'homme, les droits du travail et les principes de gouvernance d'entreprise, sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, comme indiqué à partir de la page 278 de ce rapport. En ce qui concerne la fiscalité, D'Ieteren Automotive applique un processus établi de gestion des risques fiscaux afin d'assurer une conformité totale avec les lois en vigueur. En termes de concurrence loyale, D'Ieteren Automotive promeut une culture de conformité par le biais de son Code de conduite, qui impose à tous les employés de respecter les lois et réglementations applicables et d'exercer leurs fonctions en accord avec les valeurs de l'entreprise, ses principes éthiques et ses bonnes pratiques commerciales.

Ci-dessous, la liste des activités économiques alignées de D'Ieteren Automotive pour l'exercice 2024 :

Activités alignées de D'Ieteren Automotive	Activités de taxonomie européenne
Vente de vélos et d'accessoires pour vélos (Lucien)	6.4 Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique (CCM)
Leasing de vélos et d'accessoires et services connexes (Joule)	
Services de mobilité partagée (Poppy)	6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers (CCM)
Services de taxi (Taxis Verts, Husk)	
Vente et installation de stations de recharge BEV (EDI)	7.4 Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (CCM)
Vente et installation de panneaux photovoltaïques et de batteries stationnaires (GoSolar)	7.6 Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables (CCM)
Vente de voitures d'occasion	5.4 Vente de biens d'occasion (CE)

Si D'Ieteren Automotive a déclaré 0% de chiffre d'affaires, de dépenses d'investissement et de dépenses opérationnelles alignés pour l'exercice 2023, les progrès réalisés dans le reporting sur la taxonomie lui permettent de déclarer, en 2024, 1,8% de chiffre d'affaires aligné, 16% de dépenses d'investissement alignées et 5,6% de dépenses opérationnelles alignées.

7.4.2. D'IETEREN IMMO

Pour évaluer l'alignement de l'activité 7.7 « Acquisition et propriété de bâtiments » pour D'Ieteren Immo, les critères d'examen techniques (TSC), les critères DNSH et les garanties sociales minimales (MSS) ont été analysés. Pour réaliser l'analyse de la contribution substantielle (TSC), tous les sites ont été divisés en trois groupes, chaque groupe étant associé à des TSC spécifiques.

- Sites construits avant 2021 : Pour ces sites, aucun certificat PEB A ne peut être fourni, et l'évaluation des performances des sites par rapport aux 15% de bâtiments les plus performants au niveau national n'est pas possible en raison du manque de données en Belgique. Par conséquent, les sites du premier groupe ne sont pas alignés.
- Sites construits à partir de 2021 : D'Ieteren Immo ne dispose pas encore de connaissances suffisantes sur les seuils locaux pour établir un alignement pour ce groupe.
- Sites toujours en construction à la fin de l'année 2024 : Pour ces sites, aucun chiffre d'affaires ne peut être aligné, seules les dépenses d'investissement et les dépenses opérationnelles peuvent être prises en compte. Cependant, pour les mêmes raisons que pour le groupe 2, les bâtiments du groupe 3 ont été considérés comme non alignés.

L'analyse de la contribution substantielle permet de conclure que D'Ieteren Immo n'a pas de chiffre d'affaires, de dépenses d'investissement ou de dépenses opérationnelles alignés pour l'année 2024. D'Ieteren Immo prépare activement le reporting sur la taxonomie européenne pour l'exercice 2025 et est en train de revoir les critères TSC afin de déterminer comment le portefeuille immobilier pourra être aligné dans les années à venir.

7.4.3. PHE

Après avoir examiné l'alignement des différentes activités éligibles de PHE, il a été conclu qu'aucun chiffre d'affaires ni aucune dépense d'investissement et dépense opérationnelle ne pouvait être considéré comme aligné.

Cela s'explique soit par un manque d'informations relatives aux critères TSC, soit par l'incapacité de démontrer l'alignement avec les TSC, soit par le fait que PHE ne remplit pas les critères DNSH liés à l'adaptation au changement climatique pour aucune de ses activités éligibles, car elle n'a pas encore finalisé son analyse des vulnérabilités et risques climatiques physiques. Cependant, PHE procède actuellement à une analyse TCFD pour évaluer ces risques et identifier les solutions d'adaptation nécessaires dans les années à venir.

7.5. Publication d'informations

Les montants utilisés pour le calcul des ratios de chiffre d'affaires, de dépenses d'investissement et de dépenses opérationnelles sont basés sur les données publiées dans les états financiers consolidés. Les informations publiées par D'Ieteren Group pour la taxonomie sont par conséquent compilées à partir des chiffres financiers du segment Corporate et non alloué (incluant D'Ieteren Group & D'Ieteren Immo), de D'Ieteren Automotive, de Moleskine et de PHE.

Le chiffre d'affaires consolidé de D'Ieteren Group comprend D'Ieteren Automotive, Moleskine et PHE. Le chiffre d'affaires de D'Ieteren Immo n'est pas inclus, car son chiffre d'affaires provient principalement de ventes internes à D'Ieteren Group ou est repris dans les autres produits opérationnels. Au total, cela porte le pourcentage d'éligibilité du chiffre d'affaires de D'Ieteren Group à 11,8% (contre 10,8% l'an dernier), et le pourcentage d'alignement du chiffre d'affaires de D'Ieteren Group à 1,2% (contre 0% l'an dernier).

Les dépenses d'investissement (Capex) au dénominateur peuvent être réconciliées avec les états financiers comme suit :

en €m	2024	
Immobilisations incorporelles, immobilisations corporelles, immeubles de placement et actifs liés aux droits d'utilisation (IFRS 16)		
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	-129,8	**Tableau consolidé des flux de trésorerie (Note 4c)**
Éléments acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises	-26,9	**État des variations des immobilisations incorporelles (note 13), des immobilisations corporelles (note 14) et des immeubles de placement (note 15)**
cquisitions d'actifs liés aux droits d'utilisation (IFRS 16)	-158,4	**État des variations des actifs liés aux droits d'utilisation (Note 32)**
TOTAL	**-315,1**	

Les dépenses d'investissement globales éligibles pour D'Ieteren Group pour FY-2024 s'élèvent à 72,3% (contre 74,3 % en 2023). Les dépenses d'investissement globales alignées pour FY-2024 s'élèvent à 6,4% (contre 0% l'année dernière).

Les dépenses opérationnelles de D'Ieteren Group comprennent également les chiffres financiers de D'Ieteren Automotive, D'Ieteren Immo, Moleskine, PHE et D'Ieteren Group (segment Corporate et non alloué). Les dépenses opérationnelles globales pour D'Ieteren Group s'élèvent à 32,6% (contre 37,7% l'année dernière) et les dépenses opérationnelles globales alignées pour FY-2024 s'élèvent à 1,4% (contre 0% l'année dernière).

7.5.1. VUE PAR SOCIÉTÉ OPÉRATIONNELLE

€m	Chiffre d'affaires éligible mais non aligné	Chiffre d'affaires aligné	Chiffre d'affaires non éligible	Total du chiffre d'affaires	% de chiffre d'affaires éligible	% de chiffre d'affaires aligné
D'Ieteren Automotive	688,7	97,1	4.483,4	5.269,1	14,9%	1,8%
PHE	178,8	0,0	2.584,5	2.763,3	6,5%	0,0%
Moleskine	0,0	0,0	122,3	122,3	0,0%	0,0%
Corp& autre	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%
Total du chiffre d'affaires	**867,5**	**97,1**	**7.190,2**	**8.154,7**	**11,8%**	**1,2%**

€m	Dépenses d'investissement éligibles mais non alignées	Dépenses d'investissement alignées	Dépenses d'investissement non éligibles	Total des dépenses d'investissement	% de dépenses d'investissement éligibles	% de dépenses d'investissement
D'Ieteren Automotive	92,3	20,0	12,5	124,8	90,0%	16,0%
PHE	69,1	0,0	67,6	136,7	50,5%	0,0%
Moleskine	11,1	0,0	6,1	17,2	64,5%	0,0%
Corp& autre	35,2	0,0	1,2	36,4	96,7%	0,0%
Total des dépenses d'investissement	**207,7**	**20,0**	**87,4**	**315,1**	**72,3%**	**6,4%**

€m	Dépenses opérationnelles éligibles mais non alignées	Dépenses opérationnelles alignées	Dépenses opérationnelles non éligibles	Total des dépenses opérationnelles	% de dépenses opérationnelles éligibles	% de dépenses opérationnelles alignés
D'Ieteren Automotive	5,1	0,9	9,4	15,4	38,8%	5,6%
PHE	1,3	0,0	28,6	29,8	4,2%	0,0%
Moleskine	0,0	0,0	3,4	3,4	0,0%	0,0%
Corp& autre	12,7	0,0	0,0	12,7	100,0%	0,0%
Total des dépenses opérationnelles	**19,1**	**0,9**	**41,3**	**61,3**	**32,6%**	**1,4%**

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
- Ressources hydriques et 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 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 à la taxonomie pour l'objectif environnemental concerné

Abréviations utilisées pour l'éligibilité :

- N/EL - non éligible, activité non éligible à la taxonomie pour l'objectif environnemental concerné
- EL éligible, activité éligible à la taxonomie pour l'objectif environnemental concerné

7.5.2. CHIFFRE D'AFFAIRES

Exercice 2024		*2024*		Critères de contribution substantielle						Critères DNSH (« Ne nuit pas de manière significative ») (h)									
Activités économiques (1)	**Code a) (2)**	**Chiffre d' affaires (3)**	**Part du 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 (A.1.) ou éligible (A.2.) à la taxonomie, 2023 (18)**	**Catégorie d' activité habilitante (19)**	**Catégorie d'activité transitoire (20)**
		€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 ELIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	**CCM 6.4**	40,2	0,5%	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0%		
Transport à motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	**CCM 6.5**	2,2	0,0%	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0%		T
Installation, entretien et réparation de bornes de recharge pour véhicules électriques dans les bâtiments	**CCM 7.4**	17,7	0,2%	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0%	E	
Installation, maintenance et réparation de technologies d'énergie renouvelable	**CCM 7.6**	18,2	0,2%	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0%	E	
Vente de biens d'occasion	**CE 5.4**	18,7	0,2%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Y	N/EL	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0%		
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		**97,1**	**1,2%**	**1,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,2%**	**0,0%**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**0,0%**		
Dont habilitantes		*35,9*	*0,4%*	*0,4%*	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*	*Y*	*Y*	*Y*	*Y*	*Y*	*Y*	*Y*	*0,0%*	*E*	
Dont transitoires		*2,2*	*0,0%*	*0,0%*						*Y*	*Y*	*Y*	*Y*	*Y*	*Y*	*Y*	*0,0%*		*T*
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (g)																			
Fabrication de technologies bas carbone pour le transport	**CCM 3.3**	312,2	3,8%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								3,4%		
Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	**CCM 6.4**	2,9	0,0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,4%		
Transport à motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	**CCM 6.5**	48,4	0,6%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,4%		
Installation, entretien et réparation de bornes de recharge pour véhicules électriques dans les bâtiments	**CCM 7.4**	0,0	0,0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,2%		
Installation, maintenance et réparation de technologies d'énergie renouvelable	**CCM 7.6**	0,0	0,0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,6%		
Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	**CCM 8.2**	1,6	0,0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0%		
Infrastructures permettant un transport routier et des transports publics à faible émission de carbone	**CCM 6.15**	0,2	0,0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0%		
Recherche de marché, développement et innovation	**CCM 9.4**	1,2	0,0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0%		
Vente de biens d'occasion	**CE 5.4**	501,0	6,1%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								5,7%		
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		**867,5**	**10,6%**	**4,5%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**6,1%**	**0,0%**								**10,8%**		
A. Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie (A1+A2)		**964,5**	**11,8%**	**5,5%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**6,4%**	**0,0%**								**10,8%**		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie		**7.190,2**	**88,2%**																
TOTAL		**8.154,7**	**100,0%**																

7.5.3. DÉPENSES D'INVESTISSEMENT (CAPEX)

Exercice 2024		*2024*		Critères de contribution substantielle						Critères DNSH (« Ne nuit pas de manière significative ») (h)									
Activités économiques (1)	**Code a) (2)**	**Dépenses d'investissement (3)** €m	**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 dépenses d'investissement alignées (A.1.) ou éligibles (A.2.) à la taxonomie, 2023 (18)** %	**Catégorie d'activité habilitante (19)** E	**Catégorie d'activité transitoire (20)** T
				O; N; N/EL b) c)						O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N			
A. ACTIVITÉS ELIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	**CCM 6.4**	12,1	3,8%	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0%		
Transport à motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	**CCM 6.5**	6,0	1,9%	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0%		T
Installation, entretien et réparation de bornes de recharge pour véhicules électriques dans les bâtiments	**CCM 7.4**	0,3	0,1%	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0%	E	
Installation, maintenance et réparation de technologies d'énergie renouvelable	**CCM 7.6**	1,1	0,3%	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0%	E	
Vente de biens d'occasion	**CE 5.4**	0,6	0,2%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Y	N/EL	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0%		
Dépenses d'investissement des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		**20,0**	**6,4%**	**6,2%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,2%**	**0,0%**	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	**0,0%**		
Dont habilitantes		*1,4*	*0,4%*	*0,4%*	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*	*Y*	*Y*	*Y*	*Y*	*Y*	*Y*	*Y*	*0,0%*	*E*	
Dont transitoires		*6,0*	*1,9%*	*1,9%*						*Y*	*Y*	*Y*	*Y*	*Y*	*Y*	*Y*	*0,0%*		*T*
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (g)																			
Fabrication de technologies bas carbone pour le transport	**CCM 3.3**	8,8	*2,8%*	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								*3,2%*		
Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	**CCM 6.4**	1,0	0,3%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								3,3%		
Transport à motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	**CCM 6.5**	59,4	18,9%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								17,6%		
Installation, entretien et réparation de bornes de recharge pour véhicules électriques dans les bâtiments	**CCM 7.4**	0,1	0,0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,2%		
Installation, maintenance et réparation de technologies d'énergie renouvelable	**CCM 7.6**	0,0	0,0%	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**	1,0	0,3%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,4%		
Rénovation de bâtiments existants Acquisition et propriété de bâtiments	**CCM 7.2** **CCM 7.7**	124,4	39,5%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								43,8%		
Infrastructures permettant un transport routier et des transports publics à faible émission de carbone	**CCM 6.15**	0,2	0,1%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,1%		
Recherche de marché, développement et innovation	**CCM 9.4**	0,0	0,0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,1%		
Installation, entretien et réparation d'équipements d'efficacité énergétique	**CCM 7.3**	0,0	0,0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,3%		
Vente de biens d'occasion	**CE 5.4**	12,7	4,0%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								5,0%		
Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		**207,7**	**65,9%**	**61,9%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**4,0%**	**0,0%**								**74,3%**		
A. Dépenses d'investissement des activités éligibles à la taxonomie (A1+A2)		**227,7**	**72,3%**	**68,1%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**4,2%**	**0,0%**								**74,3%**		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Dépenses d'investissement des activités non éligibles à la taxonomie		**87,4**	**27,7%**																
TOTAL		**315,1**	**100,0%**																

7.5.4. DÉPENSES OPÉRATIONNELLES (OPEX)

Exercice 2024		*2024*		Critères de contribution substantielle						Critères DNSH (« Ne nuit pas de manière significative ») (h)									
Activités économiques (1)	Code a) (2)	€m Dépenses opérationnelles (3)	Proportion des dépenses d' exploitation, 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 dépenses opérationnelles taxonomie alignées (A.1.) ou éligibles (A.2.) , 2023 (18)	Catégorie d' activité habilitante (19)	Catégorie d'activité transitoire (20)
		%		O; N; N/EL b) c)						O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	E	T
A. ACTIVITÉS ELIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	**CCM 6.4**	0,4	0,7%	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0%		
Transport à motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	**CCM 6.5**	0,0	0,0%	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0%		T
Installation, entretien et réparation de bornes de recharge pour véhicules électriques dans les bâtiments	**CCM 7.4**	0,2	0,3%	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0%	E	
Installation, maintenance et réparation de technologies d'énergie renouvelable	**CCM 7.6**	0,2	0,3%	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0%	E	
Vente de biens d'occasion	**CE 5.4**	0,1	0,1%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Y	N/EL	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0%		
Dépenses opérationnelles des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		**0,9**	**1,4%**	**1,3%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,1%**	**0,0%**	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	**0,0%**		
Dont habilitantes		*0,4*	*0,6%*	*0,6%*	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	*0,0%*	*E*	
Dont transitoires		*0,0*	*0,0%*	*0,0%*						Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	*0,0%*		*T*
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (g)																			
Fabrication de technologies bas carbone pour le transport	**CCM 3.3**	1,9	3,1%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								3,0%		
Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	**CCM 6.4**	0,0	0,0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								1,0%		
Transport à motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	**CCM 6.5**	0,1	0,1%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								1,8%		
Installation, entretien et réparation de bornes de recharge pour véhicules électriques dans les bâtiments	**CCM 7.4**	0,0	0,0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,7%		
Installation, maintenance et réparation de technologies d'énergie renouvelable	**CCM 7.6**	0,0	0,0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,8%		
Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	**CCM 8.2**	0,0	0,0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0%		
Acquisition et propriété de bâtiments	**CCM 7.7**	12,7	20,8%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								18,0%		
Infrastructures permettant un transport routier et des transports publics à faible émission de carbone	**CCM 6.15**	0,0	0,0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0%		
Recherche de marché, développement et innovation	**CCM 9.4**	3,2	5,2%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								10,0%		
Vente de biens d'occasion	**CE 5.4**	1,2	1,9%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								2,4%		
Dépenses opérationnelles des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		**19,1**	**31,2%**	**29,2%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**1,9%**	**0,0%**								**37,7%**		
A. Dépenses opérationnelles des activités éligibles à la taxonomie (A1+A2)		**20,0**	**32,6%**	**30,6%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**2,0%**	**0,0%**								**37,7%**		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Dépenses opérationnelles des activités non éligibles à la taxonomie		**41,3**	**67,4%**																
TOTAL		61,3	**100,0%**																

7.5.5. ACTIVITES LIEES AU NUCLEAIRE 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 exerce, finance ou est exposée à des activités de recherche, de développement, de démonstration et de déploiement d'installations innovantes de production d'électricité à partir de processus nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible.	NON
2	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction et d'exploitation sûre de nouvelles installations nucléaires de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, y compris leurs mises à niveau de sûreté, utilisant les meilleures technologies disponibles.	NON
3	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités d'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, à partir d'énergie nucléaire, y compris leurs mises à niveau de sûreté.	NON
Activités liées au gaz fossile		
4	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
5	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état et d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
6	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur/du froid à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON

D'Ieteren Automotive

1. Informations générales

1.1. Base de préparation BP-1,-2

Le nom commercial de l'entité D'Ieteren Automotive, « D'Ieteren », sera utilisé tout au long de ce chapitre.

Compte tenu de la nature unique de chaque entité de D'Ieteren Group, D'Ieteren a choisi de présenter sa performance et ses réalisations ESG dans un chapitre spécifique.

D'Ieteren a adopté une approche consolidée pour son rapport de durabilité 2024, en agrégeant les données de toutes les entités entièrement consolidées.

- Le périmètre de consolidation correspond à celui des états financiers de l'entreprise (voir pages 133 et 134 de ce rapport), aucune filiale dans laquelle D'Ieteren détient une participation majoritaire n'étant exemptée du rapport de durabilité.
- Les entités qui ne sont pas entièrement consolidées, telles que Volkswagen D'Ieteren Finance, Lizy, Skipr et MyMove, sont reprises dans la chaîne de valeur.

D'Ieteren s'aligne sur la directive européenne relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD) et ses normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS) en améliorant la transparence de ses pratiques en matière de durabilité. La déclaration de durabilité couvre à la fois les aspects en amont et en aval de la chaîne de valeur. Cela inclut l'approvisionnement en matières premières, la gestion des relations avec les fournisseurs, l'utilisation des produits et la gestion en fin de vie. En tenant compte des deux pans de sa chaîne de valeur, D'Ieteren adopte une approche globale en matière de durabilité, conformément aux exigences de la directive CSRD.

L'approche stratégique des principaux sujets non financiers, ainsi que les principaux risques et opportunités associés à ces sujets et les méthodes utilisées pour les gérer, sont décrits dans les sections correspondantes de ce chapitre.

La déclaration de durabilité contient des déclarations relatives au développement futur des activités de D'Ieteren. Ces déclarations reposent sur des hypothèses relatives à l'évolution de l'environnement économique, politique et juridique en Belgique, que l'entreprise a établies sur la base des informations dont elle dispose et qu'elle considère comme réalistes à ce jour.

D'Ieteren n'a pas utilisé la possibilité d'omettre des informations spécifiques sur la propriété intellectuelle, le savoir-faire ou les résultats d'innovations.

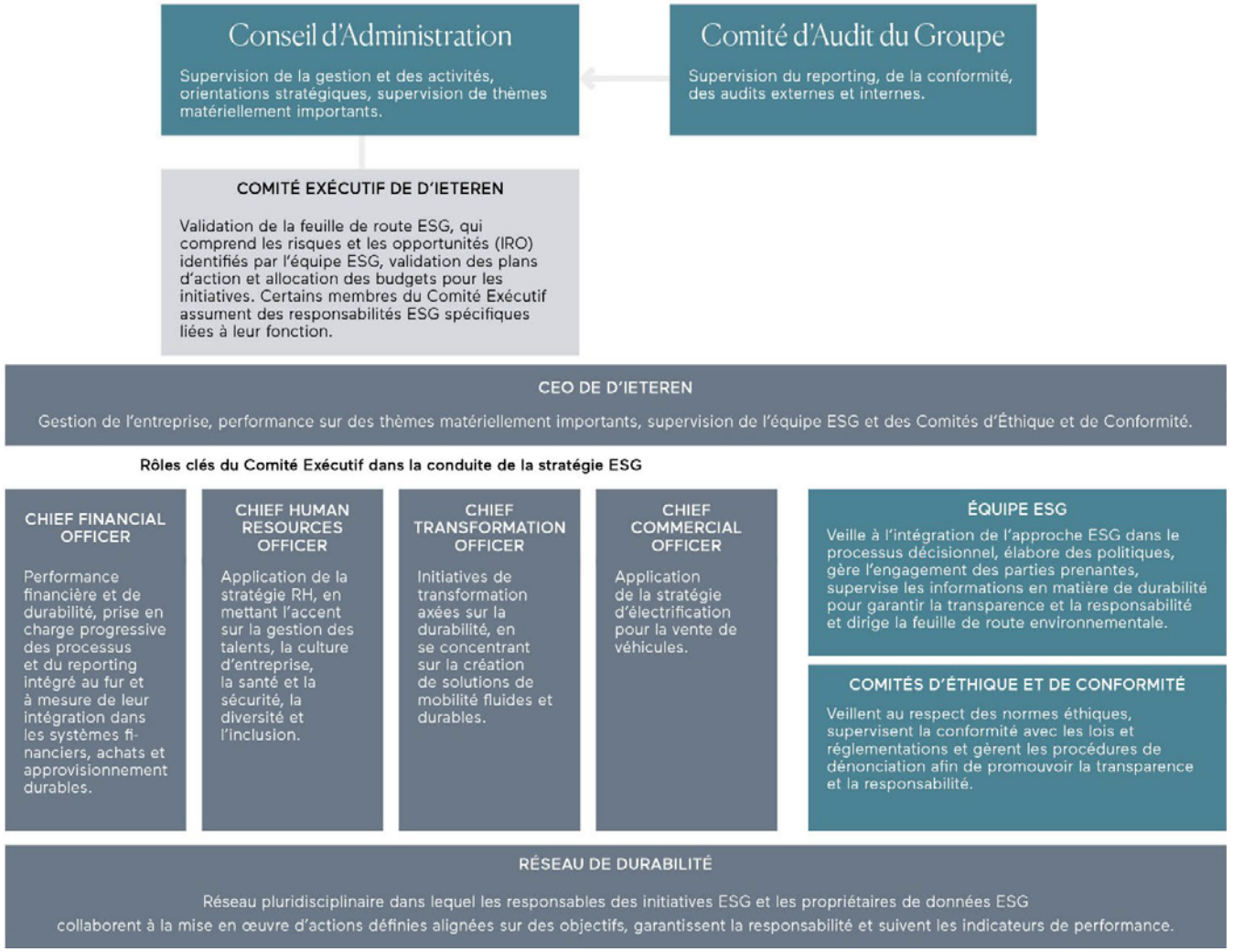
1.2. Gouvernance

1.2.1. LE RÔLE DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE GOV-1

D'Ieteren a mis en place un cadre de gouvernance et de gestion intégré et global de la performance. Au centre de cette structure se trouvent le Conseil d'Administration, le Comité Exécutif, l'équipe ESG et les responsables désignés des initiatives ESG, chacun jouant des rôles distincts mais interconnectés pour faire avancer l'agenda ESG de l'entreprise. Le graphique suivant illustre les flux de travail en matière de durabilité.

- Le Conseil d'Administration (composé de 6 membres, dont une femme et aucun membre indépendant) joue un rôle crucial en supervisant la stratégie ESG et en veillant à l'alignement aux objectifs de durabilité de l'entreprise, dont l'atteinte de la neutralité carbone (zéro émission nette). Cela garantit que les considérations de durabilité soient intégrées dans la stratégie d'entreprise globale.
- Le Comité Exécutif (composé de 8 membres, dont une femme) définit la feuille de route ESG, qui comprend les risques et les opportunités (IRO) identifiés par l'équipe ESG, et supervise la validation des plans d'action (y compris les objectifs) et l'allocation des budgets aux initiatives. Des réunions spécifiques renforcent la collaboration entre le Comité Exécutif et l'équipe ESG, facilitant une prise de décision éclairée. Tous les membres du Comité Exécutif ont suivi une formation afin d'acquérir une compréhension approfondie des impacts des questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) sur l'entreprise. Ces formations ont été données par des conseillers externes ainsi que par des équipes internes, notamment les équipes Legal, Risk & Compliance, RH et ESG. Des mises à jour régulières sont également fournies pour tenir le Comité Exécutif informé des derniers développements et des bonnes pratiques dans ces domaines.
- L'équipe ESG joue un rôle clé dans l'intégration des sujets ESG dans la stratégie globale de l'entreprise. Elle collabore directement avec le Comité Exécutif pour classer par ordre de priorité les sujets ESG matériels, définir des objectifs de durabilité et assurer la conformité avec les réglementations et les normes externes. L'équipe veille ainsi à ce que les considérations ESG soient intégrées dans les processus décisionnels aux principaux niveaux de l'organisation. Par ailleurs, l'équipe est responsable de l'élaboration des politiques ESG, de la gestion de l'interaction avec les parties intéressées et de la supervision de l'information en matière de durabilité, garantissant ainsi la transparence et la responsabilité dans le cadre des efforts ESG de l'entreprise. L'équipe ESG collabore avec les responsables des initiatives et les propriétaires des données ESG dans toute l'entreprise. L'équipe reçoit des formations spécialisées pour développer son expertise, fait partie de réseaux externes de spécialistes ESG et collabore avec des conseillers externes pour améliorer les évaluations des risques ESG et la conformité réglementaire.

- Les Comités d'Éthique et de Conformité, sous la direction du CEO, se réunissent régulièrement pour veiller au respect des normes éthiques, des lois et des réglementations. Ils abordent les aspects éthiques et de conformité afin de les intégrer efficacement dans l'entreprise, de prévenir les risques et, le cas échéant, de mettre en place des actions correctives. Dans l'exercice de leurs fonctions, le Head of Legal, le Head of Audit et le Risk, Compliance & Whistleblowing Officer travaillent en étroite collaboration avec le CEO, renforçant et soutenant ainsi ces efforts. Le Comité d'Éthique comprend également le responsable ESG ainsi que des représentants sélectionnés des filiales.
- Le réseau de durabilité relie les fonctions corporate et opérationnelles, les responsables des initiatives ESG pilotant des actions alignées sur la feuille de route et les cibles ESG, en étroite collaboration avec l'équipe ESG. Les propriétaires de données ESG gèrent le reporting au sein des entités opérationnelles, avec des mises à jour régulières de l'équipe ESG pour garantir une exécution efficace des tâches. Ces employés occupent diverses fonctions au sein de l'entreprise, notamment dans les domaines de la finance, des ressources humaines, des achats et des opérations, ce qui garantit une couverture complète des activités de D'Ieteren



1.2.2. QUESTIONS DE DURABILITÉ TRAITÉES PAR LA DIRECTION GOV-2

D'Ieteren a mis en place un système structuré de reporting à destination de ses organes d'administration, de direction et de surveillance concernant les impacts, les risques et les opportunités matériels liés aux stratégies de durabilité.

- Le Conseil d'Administration reçoit du Comité Exécutif des mises à jour trimestrielles sur la stratégie et la performance ESG de l'entreprise.
- La stratégie de durabilité faisant partie intégrante de la stratégie globale de l'entreprise, des sujets tels que l'électrification des ventes de véhicules neufs, le développement de nouvelles solutions de mobilité et l'expansion des activités sur le marché de l'énergie verte sont des sujets récurrents abordés par le Comité Exécutif lors de ses réunions mensuelles. Des directives claires sont ensuite transmises aux équipes de direction afin de mettre en œuvre les décisions prises lors de ces réunions.
- Le CEO rencontre chaque mois l'équipe ESG afin de s'assurer de l'alignement stratégique, d'examiner l'état d'avancement des initiatives et de discuter des questions ESG liées à la conformité. Les questions relatives aux IRO matériels sont abordées lors de ces réunions ainsi que lors des réunions avec le Comité d'Éthique, dont fait partie le CEO. Des rapports réguliers et ciblés sont également produits pour certaines équipes spécifiques, telles que le département Sales & Network, qui joue un rôle essentiel dans la lutte contre le changement climatique, la communauté RH D'Ieteren et le Comité d'Éthique.

Tous les rapports et présentations sont préparés par l'équipe ESG et revus par le CEO, le département financier, les ressources humaines ou d'autres départements concernés, en fonction des sujets abordés.

1.2.3. SYSTÈMES D'INCITATION GOV-3

D'Ieteren a intégré la durabilité dans ses pratiques de rémunération via son plan d'intéressement à long terme (LTIP). Ce plan, approuvé par le Conseil d'Administration, lie 4,76% de la rémunération variable des administrateurs et des membres du Comité Exécutif à des objectifs clés en matière de durabilité. Un pilier central du LTIP repose sur un objectif environnemental : réduire de 50% les émissions de CO2 d'ici 2025, par rapport aux niveaux de 2019 et dans le scope historique de D'Ieteren[1]. Le LTIP comprend également des objectifs sociaux visant à atteindre la parité hommes-femmes dans les réserves de candidats d'ici 2025, ainsi que des objectifs en matière d'engagement des employés, visant un taux d'engagement de 75% et un taux de participation aux enquêtes de 66%.

1.2.4. DÉCLARATION SUR LA DILIGENCE RAISONNABLE GOV-4

La diligence raisonnable en matière de durabilité est le processus par lequel D'Ieteren identifie, prévient, atténue et communique les impacts négatifs réelles et potentielles de ses activités sur l'environnement et les personnes. Elle comprend également l'évaluation de la manière dont les changements dans la stratégie, le modèle économique, les opérations et les relations de l'entreprise - en particulier dans le contexte d'acquisitions ou de désinvestissements - peuvent affecter la durabilité. Au centre de cette démarche, on retrouve l'évaluation et la mesure des impacts négatifs découlant des opérations, des produits, des services et des relations commerciales de D'Ieteren tout au long de la chaîne de valeur.

Éléments clés de la diligence raisonnable	Paragraphes de la déclaration de durabilité
Intégrer la diligence raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	1.2. Gouvernance 1.3. Stratégie 1.4. Gestion des impacts, des risques et des opportunités
Interagir avec les parties prenantes concernées à chaque étape clé de la diligence raisonnable	1.4.1. Processus d'analyse de double matérialité 1.3.2 Intérêts et points de vue des parties prenantes 3.1.3. Interaction avec les effectifs et canaux permettant de faire part des préoccupations
Identifier et évaluer les impacts négatifs	1.4.1. Processus d'analyse de double matérialité 1.3.3. Résultat de l'analyse de double matérialité
Prendre des mesures pour remédier à ces impacts négatifs	2. Informations environnementales 3. Informations sociales 4. Gouvernance
Surveiller l'efficacité de ces efforts et communiquer	2. Informations environnementales 3. Informations sociales 4. Gouvernance

[1] Les entités de D'Ieteren dans ce scope historique sont : D'Ieteren Automotive, D'Ieteren Centers, Porsche Centre Antwerp et Porsche Centre Brussels (couvrant environ 85 % de la marge brute et plus de 95 % de l'EBIT généré par D'Ieteren en 2019). Le scope historique couvre les émissions de Scope 1 et Scope 2, ainsi que certaines émissions de Scope 3, à savoir les émissions liées aux trajets domicile-travail, à la logistique, aux voyages d'affaires, aux déchets et aux émissions en amont des Scopes 1 et 2.

1.2.5. GESTION DES RISQUES DE L'INFORMATION EN MATIÈRE DE DURABILITÉ GOV-5

Afin de garantir un reporting de durabilité rigoureux, D'Ieteren a mis en place un processus de collecte de données qui tient compte de plusieurs risques.

- D'Ieteren a finalisé son analyse de double matérialité un an avant le premier reporting CSRD obligatoire afin de s'assurer que chaque entité disposait de suffisamment de temps pour collecter les informations requises. Par la suite, l'équipe ESG a coordonné le processus de reporting afin de garantir que les informations soient collectées dans les délais légalement prescrits.
- En ce qui concerne la fiabilité des données, D'Ieteren privilégie les données primaires. Dans les cas où ces données ne sont pas disponibles, des méthodes d'estimation appropriées sont utilisées et expliquées. Ces méthodes d'estimation sont développées en collaboration avec des experts internes et externes.
- À la suite d'un audit interne de la stratégie et du reporting ESG en 2022, des conclusions sur l'analyse des risques et du contrôle interne ont été communiquées aux organes d'administration, de direction et de surveillance. En conséquence, D'Ieteren a mis en œuvre des processus complets de collecte de données en 2023, encore renforcés en 2024 par des initiatives ciblées, notamment des modèles de collecte de données personnalisés et expliqués individuellement à chaque entité au sein de l'entreprise afin de garantir une approche claire et cohérente. Pour améliorer la cohérence des données, le processus de collecte a été centralisé, en particulier pour les sujets liés à l'énergie et aux ressources humaines. En outre, l'entreprise a mis à la disposition des propriétaires de données ESG des formations et des ressources spécialisées afin de garantir une gestion fiable des données.
- En 2024, les propriétaires de données ESG ont documenté les processus de collecte et de vérification des KPI pour tous les sujets ESG identifiés par l'analyse de double matérialité (DMA). Cela a permis d'identifier les domaines dans lesquels la fiabilité des données pouvait être améliorée. L'une des priorités majeures a été d'éliminer les erreurs dues aux calculs manuels, ce qui a conduit à l'automatisation progressive des tâches afin de réduire les risques associés à la manipulation des données. La collaboration avec les fournisseurs a également fait l'objet d'une attention particulière, afin d'améliorer la collecte de données de la chaîne de valeur. Les auditeurs externes ont été impliqués en amont, notamment grâce à un « processus de préassurance » leur permettant d'examiner les données du premier semestre et de se familiariser avec les processus de collecte des données.
- À l'horizon 2025, D'Ieteren prévoit de renforcer encore son cadre de contrôle interne pour le reporting non financier en adoptant une approche fondée sur les risques. Cela permettra à l'entreprise de classer par ordre de priorité les risques potentiels liés à la qualité du reporting de durabilité et de résoudre les éventuels problèmes de manière plus proactive. Par ailleurs, en 2025, le reporting non financier sera progressivement intégré dans les systèmes financiers de D'Ieteren. Cette intégration alignera le reporting non financier sur les mêmes normes rigoureuses que celles appliquées au reporting financier. Cette démarche s'inscrit dans la stratégie plus large de l'entreprise visant à garantir que ses métriques de durabilité soient traitées avec le même niveau de responsabilité, de transparence et de cohérence que ses données financières.

1.3. Stratégie

1.3.1. STRATÉGIE, MODÈLE ÉCONOMIQUE ET CHAÎNE DE VALEUR SBM-1

D'leteren a pour mission d'offrir une mobilité fluide et durable pour tous, en plaçant la durabilité au cœur de ses activités. L'entreprise a élargi son portefeuille, allant au-delà de la simple distribution de véhicules pour offrir une diversité de produits et de services de mobilité. Cette évolution reflète l'engagement de D'leteren à répondre aux besoins changeants des consommateurs et aux objectifs de durabilité, tout en favorisant un modèle économique plus résilient et global.

Produits automobiles et services associés

L'activité principale de D'leteren est la distribution de marques automobiles renommées en Belgique, dont Volkswagen (y compris les véhicules utilitaires), Audi, SEAT, CUPRA, ŠKODA, Bentley, Lamborghini, Bugatti, Rimac et Porsche ainsi que la commercialisation de Maserati. Pour s'aligner sur ses objectifs de durabilité, D'leteren a élargi son offre pour inclure les véhicules électriques (VE) et soutient activement la vente de véhicules d'occasion, favorisant ainsi les pratiques d'économie circulaire. Au-delà de la distribution automobile, D'leteren fournit également des pièces détachées et des accessoires à son réseau de vente et d'après-vente. D'leteren Mobility Company gère les ventes de véhicules et les services après-vente le long de l'axe Bruxelles-Mechelen-Anvers, en faisant appel à des concessionnaires à la pointe de la technologie pour offrir une expérience client de haute qualité. Wondercar et Wonderservice sont quant à elles spécialisées dans les travaux de carrosserie et les réparations mécaniques, couvrant aussi bien les véhicules neufs que d'occasion, toutes marques confondues.

Solutions en matière d'énergies renouvelables

Pour soutenir la transition vers la mobilité électrique, D'leteren renforce son offre de produits et de services électriques ad hoc. Ces solutions incluent EDI (bornes de recharge à usage domestique et public), ainsi que Go-Solar (panneaux solaires et batteries stationnaires).

Vélos (électriques)

D'leteren soutient activement la mobilité douce par le biais de sa marque Lucien, spécialisée dans la vente de vélos (électriques). Avec plus de 20 magasins en Belgique, Lucien propose une large gamme de vélos de haute qualité adaptés aux besoins en matière de déplacements urbains et de loisirs. Pour rendre la mobilité douce encore plus accessible, Joule, une autre initiative de D'leteren, propose des solutions flexibles de leasing de vélos, permettant à un plus grand nombre de personnes d'adopter un mode de transport écologique sans avoir à supporter le coût initial de possession.

Mobilité partagée

L'entreprise joue un rôle important dans la mobilité partagée, en proposant des solutions innovantes telles que Poppy, un service d'autopartage en free-float, et Taxis Verts, une offre de transport de passagers payante. Ces services permettent aux clients d'accéder à des options de transport flexibles et efficaces.

Nouvelles solutions de mobilité

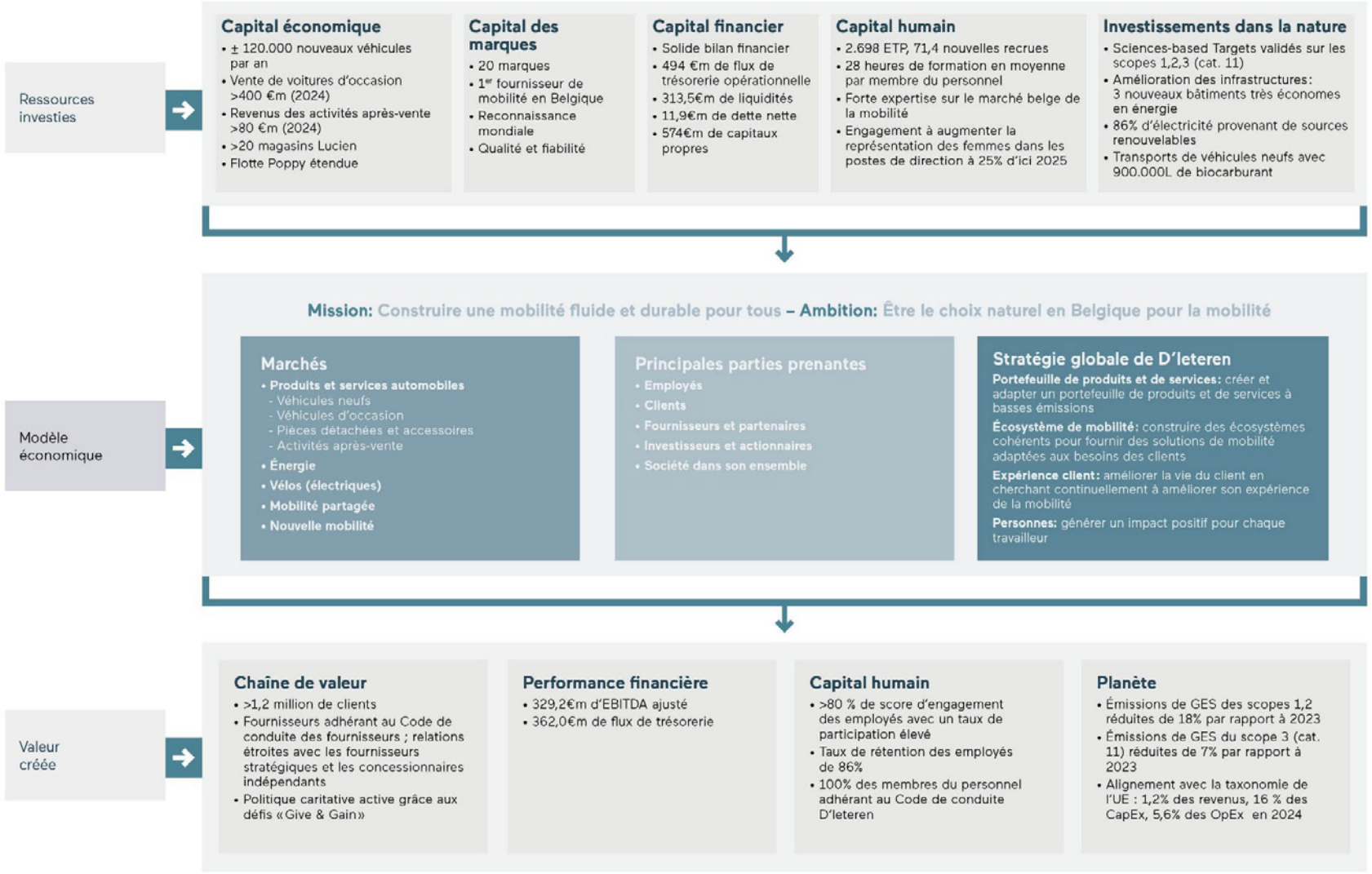
Poursuivant son engagement en faveur de l'innovation, D'leteren a récemment fait son entrée sur le marché des microvoitures avec le lancement de Microlino. Cette nouvelle activité illustre la volonté de l'entreprise de proposer des options de transport urbain respectueuses de l'environnement et qui répondent aux défis des villes modernes.

À cela s'ajoute mBrella, une plateforme conçue pour aider les entreprises à définir, mettre en œuvre et gérer des politiques de mobilité efficaces qui tiennent compte de la diversité croissante des options de mobilité.

Grâce à la grande diversité de ses activités, D'leteren est en mesure de servir un large éventail de clients en Belgique. Dans ses activités liées à l'automobile, qui représentent la majorité de ses ventes (80% des ventes totales en 2024), D'leteren s'adresse à la fois aux particuliers et aux entreprises. Les clients professionnels ont représenté la part la plus importante des ventes de véhicules de D'leteren en 2024, avec 54% des véhicules vendus, tandis que 46% ont été vendus à des clients particuliers. À travers ses autres services, D'leteren touche également un mix de clients professionnels et particuliers, ce qui lui permet d'élargir son empreinte sur divers secteurs. Cette large base de clientèle permet à D'leteren de maintenir une compréhension approfondie des tendances du marché et des attentes des clients (voir page 27 pour la répartition des revenus par activité).

Au 31 décembre de l'exercice 2024, D'leteren a rapporté une moyenne de 2.698 ETP en Belgique. Ce chiffre souligne l'importance que l'entreprise accorde au maintien d'une main-d'œuvre fiable et qualifiée, capable de soutenir de manière adéquate ses besoins opérationnels en Belgique. De plus amples informations sur les effectifs de D'leteren sont disponibles dans la section 3.1. Effectifs de l'entreprise.

Comment D'Ieteren crée de la valeur



La mission de D'Ieteren est l'élément central de sa stratégie de durabilité.
La stratégie de durabilité est définie avec les objectifs de minimiser les risques pour D'Ieteren, l'environnement et ses collaborateurs et de saisir de nouvelles opportunités commerciales.

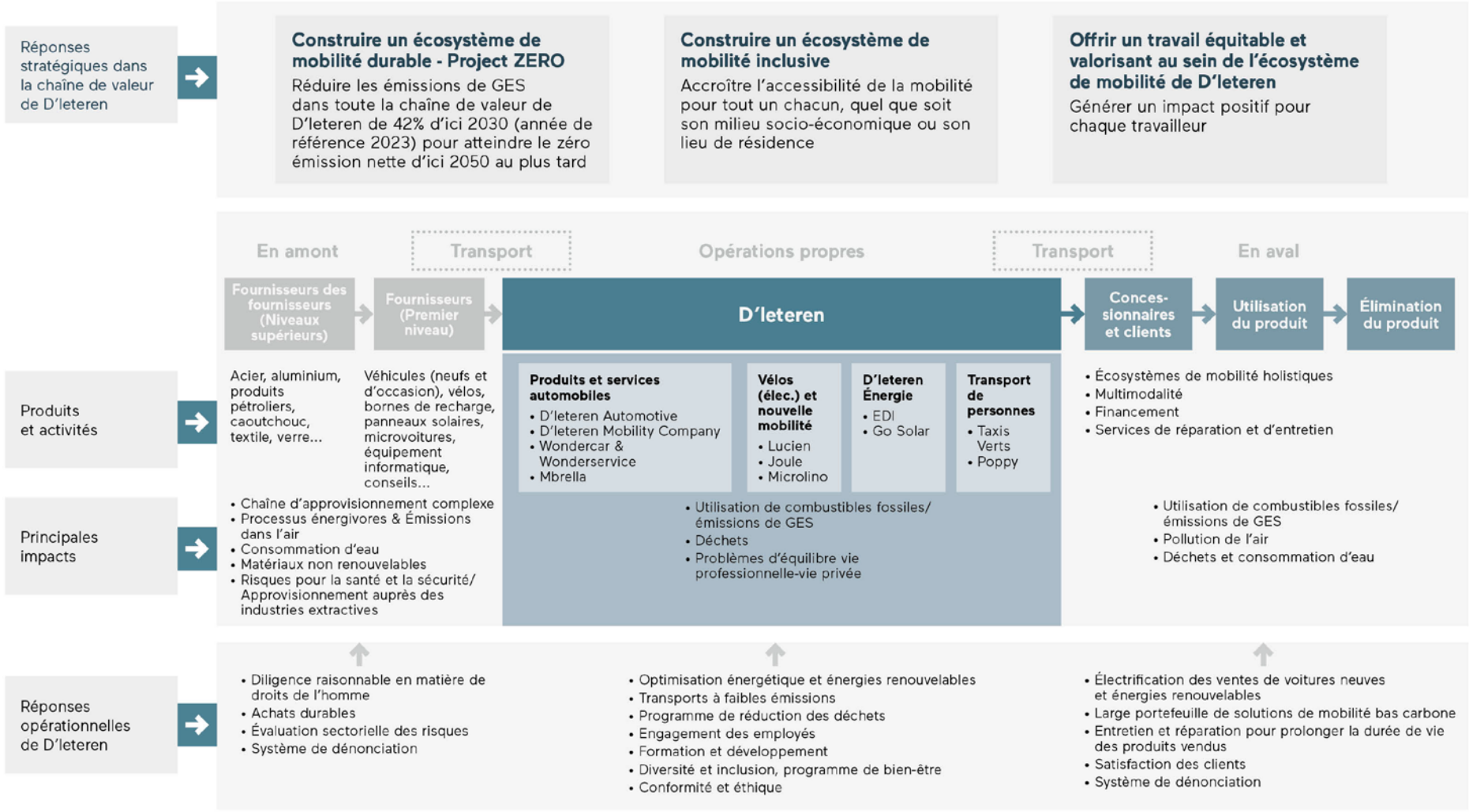
La stratégie de D'Ieteren repose sur trois piliers : construire un écosystème de mobilité durable et inclusive et offrir un travail équitable et valorisant au sein de l'écosystème de mobilité de D'Ieteren. Les ambitions pour 2030 et les engagements sont précisés dans sa stratégie.

	Construire un écosystème de mobilité durable – Project ZERO	Construire un écosystème de mobilité inclusive	Offrir un travail équitable et valorisant au sein de notre écosystème de mobilité
Ambitions →	Réduire nos émissions de gaz à effet de serre de 42% d'ici 2030 (année de référence : 2023) pour atteindre la neutralité carbone dans toute notre chaîne de valeur d'ici 2050 au plus tard.	Rendre la mobilité plus accessible à tout un chacun, quel que soit son milieu socio-économique ou son lieu de résidence.	Créer un impact social positif pour chaque membre du personnel.
Engagements →	• Électrification des ventes de voitures neuves et énergies renouvelables • Accélérer la croissance de nos produits et solutions de mobilité bas carbone • Prolonger la durée de vie des produits, utiliser les voitures de manière plus intelligente et répondre aux besoins des clients d'une nouvelle manière	• Développer une gamme plus large de solutions au-delà de l'automobile avec Lucien, Go Solar, Microlino • Concevoir des solutions de mobilité accessibles à tous avec Taxis Verts, Poppy, MyWay, Mbrella...	• Donner la parole à chacun • Être une entreprise inclusive • Accélérer la diversité • Offrir des opportunités de développement pour tous
Facteurs clés de succès →	Vivre nos valeurs - Éthique et intégrité - Travailler sur le long terme pour un changement positif - Tous unis !		

Toutes les informations disponibles sur Développement durable | D'Ieteren (dieteren.be)

Gestion des impacts en matière de durabilité dans la chaîne de valeur de D'leteren

L'ambition de la stratégie de durabilité de D'leteren s'applique à l'ensemble de sa chaîne de valeur. Voici un aperçu des principaux défis de D'leteren et de la manière dont l'entreprise les aborde.



1.3.2. INTÉRÊTS ET POINTS DE VUE DES PARTIES PRENANTES SBM-2

Pourquoi nous engageons	Comment nous engageons	Principaux sujets et préoccupations abordés
Clients. Les clients sont au cœur des activités de D'Ieteren. L'entreprise s'efforce de proposer des produits et services de mobilité de haute qualité pour garantir une satisfaction optimale, tant pour les clients particuliers que professionnels. Un engagement fort avec les clients permet à D'Ieteren de mieux comprendre leurs besoins et d'anticiper les tendances du marché.	- Enquête de satisfaction client après les ventes et les services après-vente - Enquêtes qualitatives et quantitatives systématiques, dont l'enquête bisannuelle Polaris Mobility - Relations avec les key account managers - dialogue permanent - Événements sur la mobilité tels que le Salon de l'Automobile de Bruxelles ou des événements de mobilité B2B - Service clientèle - Système de dénonciation à la disposition des clients	+ Expérience et satisfaction des clients + Qualité des produits, services et solutions de mobilité + Besoins et défis en matière de mobilité + Pratiques de management durable + Éthique des affaires
Employés. Les employés sont reconnus comme des parties prenantes essentielles, jouant un rôle clé dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. D'Ieteren s'engage à favoriser une culture d'engagement des employés en promouvant le dialogue ouvert et la collaboration. Les employés sont encouragés à contribuer activement, en garantissant que leurs voix soient entendues et valorisées. L'entreprise privilégie également la création d'un environnement de travail favorisant l'épanouissement, le développement du potentiel et le travail collectif pour la réalisation d'objectifs communs.	- Enquête annuelle sur l'engagement des employés - Enquêtes spécifiques sur l'expérience, les valeurs, le bien-être, etc. - Mise en place d'une procédure de protection contre les impacts négatifs sur l'emploi - Consultations du conseil d'entreprise - Dialogue annuel sur la performance - Processus de gestion des talents - Réunions et événements réguliers pour le personnel - Dialogue continu avec les équipes de management et les RH - Système de dénonciation à la disposition des employés - Innovation board	+ Priorités et défis de l'entreprise + Performance économique et gestion ESG + Changement climatique et solutions de mobilité + Santé et sécurité + Diversité et inclusion + Formation et développement + Engagement des employés + Satisfaction des clients + Éthique des affaires + Changements stratégiques et plans d'action
Partenaires et fournisseurs. Les fournisseurs et partenaires de D'Ieteren sont essentiels à la création d'une valeur mutuelle. Le dialogue ouvert et la collaboration favorisent l'innovation et garantissent des normes élevées en matière d'éthique des affaires et de durabilité. Les relations de longue date de D'Ieteren, notamment avec ses concessionnaires locaux et des partenaires tels que le Groupe Volkswagen depuis 1948, reposent sur des valeurs communes et un bénéfice mutuel. En restant en conformité avec les réglementations en constante évolution et en soutenant l'innovation chez ses fournisseurs, D'Ieteren aide à renforcer ces partenariats, contribuant ainsi à la réalisation de ses objectifs et des leurs.	- Évaluations - Groupes stratégiques et thématiques multipartites - Événements pour les partenaires - Dialogues spécifiques, réunions régulières et communication permanente pour s'assurer que les fournisseurs et partenaires soient alignés sur les objectifs de D'Ieteren. - Système de dénonciation à la disposition des partenaires et fournisseurs	+ Qualité des produits et services + Fiabilité et efficacité de la chaîne d'approvisionnement + Priorités et défis de l'entreprise + Santé et sécurité + Performance économique + Pratiques de management durable + Éthique des affaires
Actionnaires et investisseurs. D'Ieteren entretient un dialogue actif avec le marché afin de garantir la transparence et d'améliorer en continu ses pratiques en matière de reporting. En fournissant des informations complètes et en temps opportun, D'Ieteren soutient une prise de décision éclairée, protégeant ainsi les investisseurs et les actionnaires. Cette approche favorise des relations transparentes et durables, tout en étant en adéquation avec les actionnaires et les investisseurs afin d'intégrer leurs perspectives dans les efforts de D'Ieteren en matière de durabilité et de répondre aux attentes financières.	- Réunions régulières, dont des réunions axées sur l'approche ESG - Réunions stratégiques et courantes avec les actionnaires familiaux - Publication des déclarations financières et non financières dans les rapports annuels de D'Ieteren Group - Communiqués de presse	+ Performance financière de l'entreprise + Information et performance ESG + Risques et opportunités + Éthique des affaires

Pourquoi nous engageons	Comment nous engageons	Principaux sujets et préoccupations abordés
La société au sens large. En tant que leader du secteur, D'Ieteren partage activement ses connaissances du marché afin d'inspirer et d'accélérer les innovations en matière de mobilité durable. Les engagements sociétaux de l'entreprise visent à la positionner comme une référence en matière de mobilité durable et s'inscrivent dans un objectif plus large de réduction des émissions de carbone.	- Participation à des coalitions sectorielles, réseaux de pairs, forums et dialogues publics - Conférences, activités de plaidoyer - Publication de l'enquête Polaris Mobility… - Sponsoring et soutien d'actions caritatives	+ Tendances du marché et attentes des clients + Mission et stratégie de l'entreprise + Pratiques de management durable

L'approche de D'Ieteren en matière d'interaction avec les parties prenantes est un élément fondamental de son modèle économique, conçu pour recueillir et intégrer systématiquement des informations sur les enjeux économiques, sociaux, environnementaux et de gouvernance. En maintenant des groupes de dialogue structurés, des mécanismes de retour d'information et en utilisant des outils d'engagement à la fois locaux et mondiaux, D'Ieteren veille à être en phase avec les attentes de ses parties prenantes et à répondre aux développements externes, aux tendances du marché et aux risques émergents. En participant régulièrement à des discussions et à des forums sectoriels, D'Ieteren suit de près les attentes sociétales et les référentiels de l'industrie, ce qui permet de mieux comprendre les préoccupations des parties prenantes en matière de durabilité.

Les relations avec les parties prenantes sont gérées par les départements directement impliqués, et les résultats sont systématiquement présentés au Comité Exécutif. Ces informations sont régulièrement partagées avec les employés afin de s'assurer que les attentes des parties prenantes soient comprises et intégrées lorsque cela est pertinent. Ce processus garantit que les actions de l'entreprise sont alignées sur les besoins des parties prenantes, ce qui favorise une prise de décision éclairée et une approche cohérente dans l'ensemble de l'organisation. Cet alignement stratégique avec les parties prenantes a été un moteur de la transformation de D'Ieteren au cours des cinq dernières années, faisant évoluer l'entreprise d'un simple distributeur automobile à un fournisseur complet de solutions de mobilité.

1.3.3. RÉSULTAT DE L'ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ SBM-3

Les informations ci-après reflètent les sujets identifiés comme matériels dans toutes les sociétés de D'Ieteren Group. Comme expliqué dans le chapitre consolidé de D'Ieteren Group, les sujets matériels des différentes sociétés ont été pris en compte lors du processus de consolidation. Les résultats montrent que les sujets de durabilité identifiés au niveau consolidé correspondent étroitement aux aspects matériels des opérations de D'Ieteren Automotive. Toutefois, certains sujets ESG identifiés dans l'analyse de double matérialité de D'Ieteren Automotive ne sont plus pris en compte. Ces sujets comprennent la sécurité de l'emploi, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et la protection de la vie privée des consommateurs, pour ses opérations propres, la liberté d'association pour sa chaîne de valeur ; les solutions de mobilité, les pratiques de marché responsables, la congestion routière et la sécurité des consommateurs, à la fois pour ses opérations propres et pour sa chaîne de valeur. Enfin, un sujet spécifique à D'Ieteren a été ajouté, notamment l'engagement des employés dans ses propres opérations.

1.4. Gestion des impacts, des risques et des opportunités

1.4.1. PROCESSUS D'ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ IRO-1

En 2023, D'Ieteren a appliqué les principes des normes ESRS pour réaliser une analyse complète de double matérialité (DMA) afin d'identifier ses principaux sujets ESG. Cette analyse suit le cadre utilisé dans l'ensemble de D'Ieteren Group.

Le point de départ de l'analyse de matérialité 2023 était la longue liste de sujets de durabilité de la norme ESRS 1. Pour identifier les sujets pertinents de cette liste, D'Ieteren s'est appuyé sur des publications de référence dans le secteur du transport, sur des politiques publiques et sur les résultats de son enquête bisannuelle sur la mobilité (Polaris). Les enseignements tirés de l'analyse de matérialité d'impact de 2020 ont également été intégrés, mettant en évidence des sujets ESG critiques dans les opérations de D'Ieteren, tels que le changement climatique, la santé et la sécurité, les droits des travailleurs et les mesures de lutte contre la corruption.

Ce processus a été enrichi par l'intégration de la stratégie prospective de D'Ieteren en matière de mobilité durable et par la prise en compte des tendances du secteur, comme la transition vers l'électrification et des initiatives de réduction des émissions. L'approche a été conçue pour couvrir les deux dimensions de la double matérialité : l'impact des activités de D'Ieteren sur les enjeux de durabilité et l'influence de ces enjeux sur la performance commerciale de l'entreprise.

Par la suite, 14 groupes de parties prenantes, comptant au total plus de 100 personnes, ont été consultés pour valider et affiner l'analyse. Ces groupes ont participé à des entretiens et à des enquêtes afin d'évaluer la gravité, l'ampleur, l'irréversibilité et la probabilité des impacts négatifs associées à chaque sujet ESG. Afin de garantir une analyse approfondie, D'Ieteren a également sollicité des experts internes et externes.

En ce qui concerne la matérialité financière, le système interne de gestion des risques a été utilisé pour évaluer de manière cohérente les risques financiers identifiés liés à la DMA, en utilisant la même méthodologie que pour d'autres types de risques. À ce stade, D'Ieteren présente la matérialité financière par le biais d'analyses qualitatives, mais se prépare à quantifier les impacts financiers potentiels afin de répondre aux futures exigences de reporting, au fur et à mesure de leur entrée en vigueur.

L'analyse de double matérialité a permis de dresser une liste restreinte de sujets matériels, chacun étant classé comme matériel du point de vue impact ou du point de vue financier, ou des deux à la fois. La liste finale des sujets matériels a été présentée au CEO et au Comité Exécutif.

Le processus de double matérialité influence directement le contenu des déclarations de durabilité de D'Ieteren et la définition de ses priorités en matière de durabilité. Pour les domaines matures identifiés comme matériels, D'Ieteren a fixé des objectifs et des plans d'action, qui sont présentés dans ses déclarations de durabilité. Dans les domaines où les processus sont moins développés, l'entreprise travaille activement à l'élaboration de stratégies, à la définition de plans d'action et à la mise en œuvre de changements.

La même approche a été utilisée pour l'identification des IRO pour tous les sujets matériels mentionnés dans les sections suivantes.



1.4.2. DÉCLARATION GÉNÉRALE SUR LES EXIGENCES DE PUBLICATION CONCERNANT LES POLITIQUES, LES ACTIONS ET LES OBJECTIFS MDR P, A & T

Lorsqu'aucune politique, action ou objectif n'est mentionnée dans certaines sections, cela est souvent dû au fait que le premier exercice d'analyse de double matérialité a mis en évidence un certain nombre de nouveaux sujets matériels pour l'entreprise qui n'ont pas encore été complètement intégrés. Ces nouveaux sujets concernent principalement la chaîne de valeur et leur intégration fera l'objet de discussions approfondies. Ce n'est pas le cas pour certains domaines matures tels que le changement climatique et les effectifs de l'entreprise, qui sont déjà intégrés dans la stratégie globale.

Par ailleurs, des informations isolées relatives aux ressources financières actuelles et futures (Capex et Opex) allouées à des actions spécifiques ne sont pas disponibles (sauf indication contraire). Cela est dû au le fait que la plupart des actions sont des actions ponctuelles ou continues qui ne font pas l'objet d'un suivi spécifique, ne sont pas spécifiquement liées à un sujet ESG en particulier, ne sont pas soumises à une échéance ou à un budget spécifique, mais sont plutôt intégrées de manière transparente dans la stratégie générale et les opérations quotidiennes. La plupart du temps, aucune valeur de référence n'est fixée pour les objectifs. L'évolution des progrès est mesurée de manière continue, en s'assurant que des améliorations sont observées d'une année à l'autre (sauf pour les objectifs liés au climat et aux effectifs de l'entreprise).

Les métriques communiquées sont validées par un contrôle interne et par un fournisseur d'assurance externe. Dans certains cas, les métriques sont compilées et traitées par des consultants externes (émissions de CO_2, déchets). Aucune autre validation externe n'est recherchée par D'Ieteren.

2. Informations environnementales

2.1. Changement climatique

2.1.1. PLAN DE TRANSITION POUR L'ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE E1-1

D'Ieteren s'engage à lutter contre le changement climatique à travers un plan de transition global, appelé « Project ZERO », qui vise à atteindre la neutralité carbone d'ici 2050. Cette politique (disponible sur Développement durable | D'Ieteren) s'aligne sur l'objectif de l'Accord de Paris qui vise à limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C. La stratégie est structurée en plusieurs phases et utilise des leviers stratégiques tout en garantissant la conformité réglementaire et en intégrant le plan de transition dans les stratégies commerciale et financière globales de l'entreprise.

Phases stratégiques pour la réduction des émissions

- Phase 1 introduite en 2019 sur le scope historique[2] : réduction des émissions directes de gaz à effet de serre et de certaines émissions indirectes de 50% en 2025
- Phase 2, introduite en 2023 sur l'ensemble de la chaîne de valeur de D'Ieteren : réduction des émissions de gaz à effet de serre de 42% d'ici 2030 (2023 étant l'année de référence) pour atteindre le zéro émission nette d'ici 2050 au plus tard, en adéquation avec ses Science Based Targets.
- Phase 3 sur l'ensemble de la chaîne de valeur de D'Ieteren : captation des 10% d'émissions de GES restantes d'ici 2050, conformément à l'engagement SBTi de D'Ieteren d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2050.

Tirer parti des leviers stratégiques pour atteindre les objectifs SBTi

- D'Ieteren fait de l'électrification une priorité et vise à atteindre au moins 60% de ventes de véhicules électriques d'ici 2030. Elle soutient cette transition avec une offre groupée d'énergie verte comprenant des bornes de recharge, des panneaux solaires et des batteries stationnaires. L'entreprise adopte également un modèle de mobilité en tant que service afin d'améliorer l'efficacité des ressources, de réduire les émissions et de promouvoir le transport durable grâce à l'autopartage, au leasing de vélos électriques et à des plans de mobilité flexibles pour les clients B2B.

Gérer la dépendance aux carburants fossiles

- **Passage aux véhicules électriques et aux biocarburants.** Pour gérer la dépendance aux carburants fossiles, D'Ieteren accélère le passage aux véhicules électriques, aussi bien pour ses propres voitures de société que pour les ventes de véhicules aux clients, et explore l'utilisation de biocarburants pour sa logistique. La promotion du télétravail contribue également à réduire les émissions liées aux trajets domicile-travail traditionnels.
- **Émissions de GES verrouillées.** S'attaquer aux émissions substantielles de gaz à effet de serre provenant des ventes de véhicules neufs, en particulier celles des véhicules équipés d'un moteur à combustion interne (ICE), est une priorité essentielle pour D'Ieteren qui s'efforce d'atteindre ses objectifs en matière de décarbonation. Les véhicules ICE, dont les émissions sont plus élevées, représentent un défi pour les progrès de l'entreprise. Pour contrer cet effet, D'Ieteren a élaboré une stratégie d'électrification robuste qui s'intègre parfaitement à ses objectifs commerciaux globaux, en adéquation avec la mission générale de l'entreprise. Cette stratégie se concentre sur la réduction des émissions grâce à la vente de véhicules électriques (VE), soutenue par le déploiement d'une infrastructure étendue de recharge et d'énergie verte, garantissant aux clients un passage en douceur à la mobilité électrique. En outre, D'Ieteren bénéficie de l'engagement fort de Volkswagen à électrifier sa gamme de produits, ce qui renforce encore la capacité de D'Ieteren à atteindre ses objectifs de réduction des émissions de CO_2 et à accélérer la transition vers des solutions de mobilité plus propres et plus durables.

Conformité réglementaire et gouvernance

- D'Ieteren a reçu la validation de l'initiative Science Based Targets pour son objectif à court terme et son objectif net zéro, garantissant ainsi sa conformité avec la loi européenne sur le climat.
- Approbation et gouvernance. Le plan de transition a été approuvé par les organes d'administration, de direction et de surveillance, ce qui garantit une gouvernance robuste et une surveillance adéquate. Il a également été validé par le Conseil d'Administration. Cela souligne l'engagement de l'entreprise à mener une action climatique au sein de l'industrie automobile.

Investissements financiers et opérationnels

- D'Ieteren ne peut pas communiquer le montant des dépenses d'investissement (CapEx) et des dépenses opérationnelles (OpEx) spécifiquement liées à ses objectifs climatiques, car leur financement est intégré de manière transparente dans le financement des activités quotidiennes. En général, tous les coûts liés à la vente de véhicules électriques neufs ou au développement de solutions de mobilité alternatives sont associés à la stratégie générale et aux activités de D'Ieteren, tout en renforçant les éléments clés du plan de transition Project Zero. De plus, le passage aux voitures de société électriques représente un investissement important qui n'est pas encore totalement détaillé, car la fourchette

[2]Les entités de D'Ieteren dans ce périmètre historique sont : D'Ieteren Automotive, D'Ieteren Centers, Porsche Centre Antwerp et Porsche Centre Brussels (couvrant 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 de Scope 1 et Scope 2, ainsi que certaines émissions de Scope 3, à savoir les émissions liées aux trajets domicile-travail, à la logistique, aux voyages d'affaires, aux déchets et aux émissions en amont des Scopes 1 et 2.

des coûts estimés reste trop large pour être considérée comme fiable à ce stade. Un budget initial de €800.000 a été alloué en 2024 à l'utilisation de biocarburants dans la logistique des véhicules neufs, ainsi que €700.000 pour les coûts directs consacrés aux projets spécifiques de l'équipe ESG.

Intégration et engagement des employés

- Comme mentionné, le Project ZERO est totalement intégré dans la stratégie commerciale globale de D'Ieteren, s'alignant ainsi sur la mission et les objectifs à long terme de l'entreprise. Son développement a impliqué une collaboration substantielle avec le Comité Exécutif et s'inscrit pleinement dans les priorités stratégiques de D'Ieteren. Le projet a également reçu l'aval du Conseil d'Administration, ce qui renforce l'engagement de l'organisation à intégrer la durabilité dans les opérations de l'entreprise. Le Project ZERO est intégré au plan stratégique quinquennal de l'entreprise, chaque département devant rendre compte de sa trajectoire de réduction des émissions de CO_2 en même temps que de sa trajectoire de rentabilité. Un prêt lié à la durabilité, qui est conditionné à la réduction des émissions, renforce encore cette intégration, en garantissant que les objectifs de durabilité sont bien intégrés dans la planification financière.
- L'entreprise favorise activement une culture de la durabilité à travers des initiatives telles que la D'Ieteren Climate School et des ateliers internes dédiés. Ces programmes sont conçus pour sensibiliser les employés au changement climatique, les éduquer sur ses impacts et susciter un engagement concret. En intégrant ces initiatives dans l'environnement de travail, D'Ieteren cherche à renforcer l'importance de la durabilité dans les opérations quotidiennes, en permettant aux employés de contribuer de manière significative aux objectifs environnementaux de l'entreprise et en encourageant un engagement collectif pour un avenir plus vert. La Climate School propose des modules d'apprentissage en ligne pour approfondir la compréhension des enjeux climatiques et leur pertinence pour certaines fonctions spécifiques, telles que l'IT, les ressources humaines, les achats et le marketing.

Progrès accomplis

D'Ieteren a déjà progressé dans la mise en œuvre de son plan de transition. L'entreprise est en bonne voie d'atteindre son objectif initial de réduction des émissions de CO_2, qui vise une réduction de 50% sur son scope historique d'ici 2025, avec une réduction de 53% déjà atteinte en 2024. Les nombreuses actions entreprises, détaillées à la section 2.1.4, ont donné des résultats positifs.

Des progrès ont déjà été réalisés en ce qui concerne la réduction des émissions sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, conformément à l'Accord de Paris et avec la validation de la SBTi pour les objectifs 2030 et 2050. Les émissions ont été réduites de 18% dans les scopes 1 et 2, et de 7% dans le scope 3.

Indices de référence « accord de Paris ». L'entreprise n'est pas exclue des indices de référence « accord de Paris », car D'Ieteren ne remplit aucun des critères susceptibles d'entraîner une exclusion.

2.1.2. IRO LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE SBM-3

		Impacts	Risques/opportunités	Horizon temporel (R/O)
Adaptation au changement climatique	Opérations propres et chaîne de valeur	**Impact positif significatif potentiel** 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.	**Opportunité modérée** D'Ieteren peut exploiter des solutions de transport durables et de nouveaux segments de marché, ce qui conduit à une augmentation des revenus, en tenant compte de la préférence de la jeune génération pour la mobilité alternative, de l'augmentation des budgets mobilité des entreprises, de la popularité de l'autopartage et des vélos, et du durcissement des réglementations automobiles. **Risque significatif** La réglementation actuelle et future concernant les moteurs à combustion interne et les changements de comportement des consommateurs pourraient avoir un impact sur les revenus de D'Ieteren.	Court & moyen terme
Atténuation du changement climatique		**Impact négatif significatif actuel** 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 les phases de production et d'utilisation, sont des contributeurs importants aux émissions de gaz à effet de serre.	**Risque significatif** D'Ieteren est exposée à des risques liés à la pénurie des ressources nécessaires à la fabrication de produits tels que les véhicules électriques, les vélos, les panneaux solaires et les bornes 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.	Court & moyen terme

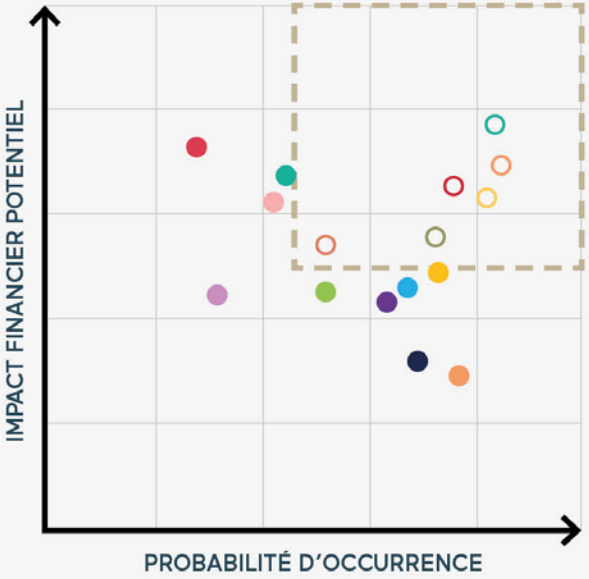
		Impacts	Risques/opportunités	Horizon temporel (R/O)
Energie	Opérations propres et chaîne de valeur	**Impact négatif significatif actuel** La production automobile consomme beaucoup d'énergie, et les voitures ou les vélos électriques sont alimentés par de l'énergie. Les opérations propres de D'leteren consomment également de l'énergie, ce qui a un impact sur le climat et la qualité de l'air. **Impact positif modéré actuel** D'leteren étend ses solutions d'énergie renouvelable, telles que les panneaux solaires et les batteries domestiques, par le biais de sa filiale D'leteren Energy (EDI et GoSolar), ce qui se traduit par une réduction de la pollution de l'air, des effets bénéfiques pour la santé et la création d'emplois.	**Risque modéré** Le fait de s'aligner sur le Green Deal et le « Fit for 55 » expose D'leteren à des risques financiers, dont des coûts de mise en conformité et d'adaptation plus élevés, des taxes carbone potentielles et des fluctuations de marché. **Opportunité modérée** De nouvelles opportunités émergent de la transition des combustibles fossiles vers les énergies renouvelables pour recharger les véhicules électriques, ce qui entraîne une augmentation des revenus.	Court & moyen terme

Depuis plusieurs années, D'leteren opère activement sa transition vers une mobilité à faible émission de carbone, démontrant ainsi son engagement envers la durabilité bien avant la réalisation de l'analyse de double matérialité (DMA). En 2019 et 2020, D'leteren a impliqué plus de 60 cadres supérieurs de diverses fonctions, avec le soutien de groupes d'experts, pour revoir et affiner sa stratégie. Cet effort global a été renforcé au cours des années suivantes par les résultats des enquêtes Polaris, menées depuis 2022, qui ont permis de recueillir des informations auprès d'un large éventail de clients professionnels et particuliers.

Cette approche proactive explique pourquoi six risques majeurs identifiés par l'analyse de scénarios et confirmés par la DMA sont déjà intégrés dans la stratégie globale de l'entreprise et dans le cadre de gestion des risques financiers (voir page 255).

Le Comité Exécutif de l'entreprise suit de près la mise en œuvre de sa stratégie et de son cadre de gestion des risques financiers. Ils sont revus régulièrement, notamment lors du processus budgétaire et dans le cadre du plan stratégique quinquennal, qui intègre à la fois des considérations économiques et environnementales. Ce processus itératif garantit que la stratégie de D'leteren reste résiliente, tournée vers l'avenir et alignée sur sa vision à long terme, ancrée dans ses 220 ans d'histoire et ses valeurs familiales.

Risques physiques et de transition identifiés par l'analyse de scénarios dans le cadre d'une transition rapide (net zéro d'ici 2050) et d'un scénario à fortes émissions (SSP 5-8.5)



Risques et opportunités de transition – D'ici 2030

- Changement de réglementation sur les types de voitures qui peuvent être vendues/louées – Considéré comme une opportunité
- Développements technologiques sur le marché automobile
- Disponibilité des ressources rares nécessaires pour les développements technologiques
- Système ETS de l'UE et ETS2 à venir (transport routier)
- Adaptation des produits et services aux développements de l'infrastructure
- Technologies à basses émissions dans les bâtiments et les opérations
- Changement de comportement des clients (produits bas carbone)
- Alignement sur la taxonomie européenne
- Obligations de déclaration concernant l'ensemble de la chaîne de valeur
- Propre réponse et réponse des fournisseurs au changement climatique
- Attraction et rétention des employés

Risques et opportunités physiques – D'ici 2040

- Pluies et inondations associées affectant les actifs
- Pluies et inondations associées affectant la chaîne d'approvisionnement
- Chaleur extrême affectant les actifs et les opérations
- Froid extrême affectant les actifs et les opérations
- Événements météorologiques extrêmes – Stress hydrique

Réponse de D'Ieteren à ses 6 principaux risques et opportunités

#	Risque / Opportunité	Probabilité de survenance et impact financier potentiel	Réponse de D'Ieteren
1	**Le risque que D'Ieteren ne soit pas préparée aux changements de la législation et de l'environnement fiscal en Belgique (par exemple, la diminution des voitures de société)** **OU** **L'opportunité que D'Ieteren s'adapte en temps opportun aux changements de réglementation (par exemple, les voitures à haute efficacité énergétique, les véhicules électriques, la numérisation).**	Il y a une pression de plus en plus forte sur la réforme des avantages fiscaux liés aux voitures de société afin d'encourager des modes de transport plus respectueux de l'environnement. En Belgique, à partir de 2026, seules les voitures de société électriques seront déductibles. Dans un scénario de transition rapide, D'Ieteren devrait voir sa part de revenus augmenter d'ici 2030, l'entreprise étant déjà positionnée comme un leader sur le marché des voitures électriques.	Actuellement, D'Ieteren détient une part de marché de 28% dans le segment des véhicules électriques, et fournit une gamme complète de produits et de services qui soutiennent la mobilité électrique. Cette offre complète est particulièrement intéressante pour les clients B2B qui cherchent à réduire leur empreinte carbone tout en passant à des solutions électriques. Compte tenu des réglementations croissantes favorisant l'électrification, D'Ieteren est stratégiquement positionnée pour tirer parti de la demande croissante de véhicules électriques, d'infrastructures de recharge, d'énergies renouvelables et de services connexes, renforçant ainsi sa position concurrentielle sur le marché.
2	**Le risque que les fournisseurs de voitures de D'Ieteren (le Groupe VW) ne parviennent pas à suivre les innovations technologiques dans l'industrie automobile, et soient potentiellement à la traîne (par exemple, en ce qui concerne la transition vers les VE).** **OU** **L'opportunité que D'Ieteren se positionne comme un leader dans l'offre de solutions bas carbone en investissant dans de nouvelles technologies**	Il y a eu d'énormes innovations technologiques de la part du Groupe Volkswagen ces dernières années pour atteindre la neutralité carbone lors de la phase d'utilisation des véhicules. L'innovation, qui portait sur les véhicules hybrides, est désormais principalement axée sur le développement des véhicules électriques (augmentation de la durée de vie et de l'autonomie des batteries, réduction du temps de charge, etc.) À court terme, la perte de parts de marché serait limitée, car l'entreprise est le leader des ventes de voitures électriques en Belgique grâce à l'engagement précoce du Groupe VW dans les véhicules électriques. De plus, D'Ieteren est également bien positionnée dans d'autres segments de la mobilité. D'ici 2030, les innovations visant à réduire l'impact climatique de la mobilité devraient encore augmenter dans le cadre d'un scénario « net zéro ».	Conformément à sa mission qui consiste à construire une mobilité durable et accessible à tous, D'Ieteren a mis en place un écosystème complet de produits et de services dédiés à la mobilité électrique. Cela inclut la collaboration avec son partenaire clé, le Groupe Volkswagen, qui s'engage à être un acteur majeur sur le marché des véhicules électriques. En outre, D'Ieteren a développé un portefeuille complet de solutions de mobilité alternatives, comprenant le vélo, l'autopartage, le transport de passagers payant et les services de micromobilité. Ces offres sont conçues pour répondre à l'évolution des besoins des clients et relever les défis climatiques. D'Ieteren se positionne dès lors comme un acteur clé de la décarbonation des transports, ce qui lui permet de tirer parti des opportunités de marché dans ce secteur.
3	**Le risque que la disponibilité des ressources rares nécessaires au développement technologique perturbe la chaîne d'approvisionnement de D'Ieteren**	Compte tenu de la demande croissante de matériaux essentiels à la fabrication automobile, tels que les éléments terrestres rares, le lithium et le cobalt, ce risque est susceptible de se produire et de s'étendre à l'avenir, à mesure que les voitures électriques continueront de se développer et que d'autres secteurs électrifieront leurs processus. La demande actuelle de matériaux rares peut encore être gérée, car elle est limitée à quelques secteurs. D'ici 2030, de plus en plus de secteurs devraient dépendre de matériaux rares pour leurs innovations bas carbone, ce qui affectera leur disponibilité pour les batteries des VE et entraînera des perturbations dans les chaînes d'approvisionnement, des investissements dans des technologies alternatives ou des stratégies d'approvisionnement, ainsi qu'un risque pour les perspectives de croissance de l'entreprise si elle ne parvient pas à garantir un approvisionnement régulier en véhicules neufs.	Conscient de l'importance de cette question, Volkswagen, le principal fournisseur de D'Ieteren, a intégré l'économie circulaire dans ses opérations, en privilégiant les matériaux recyclables, l'approvisionnement en matériaux, la réutilisation (par exemple, le recyclage des batteries) et les modèles de récupération. Cette démarche s'inscrit dans le cadre de sa nouvelle stratégie « Regenerate+ », qui vise à améliorer l'efficacité et à réduire l'impact environnemental. En réponse au risque de perturbation de sa chaîne d'approvisionnement par les ressources rares, D'Ieteren encourage la vente de véhicules d'occasion et propose des services d'entretien et de réparation. L'entreprise intègre également des pratiques d'économie circulaire afin de prolonger la durée de vie des véhicules, réduisant ainsi la dépendance aux ressources limitées et passant progressivement à un modèle économique de « véhicule en tant que service ».

#	Risque / Opportunité	Probabilité de survenance et impact financier potentiel	Réponse de D'Ieteren
4	**Le risque que les augmentations des prix du carbone pour les carburants, l'électricité et les matières premières à forte intensité de carbone entraînent une hausse des coûts opérationnels pour D'Ieteren et une baisse de la demande sur le marché des solutions de mobilité (par exemple, les systèmes ETS et ETS2 européens pour le transport routier).**	Il existe une proposition de mettre en place à partir de 2027 un système d'échange de quotas d'émission séparé pour le transport routier (appelé par certains « ETS2 »), visant à couvrir les émissions des secteurs qui ne sont actuellement pas inclus dans le système existant. Les fournisseurs de carburant devront surveiller et déclarer leurs émissions, et le coût carbone sera probablement répercuté sur les consommateurs d'énergie. L'augmentation des prix de l'énergie n'affecte actuellement que les dépenses opérationnelles (OpEx) en augmentant les coûts énergétiques liés aux bâtiments et aux opérations (augmentation des prix des matériaux, comme l'acier). La marge opérationnelle pourrait également être affectée par les prix des matières premières. Étant donné que le champ d'application du système ETS de l'UE s'étendra au coût carbone des fournisseurs d'énergie dans le secteur des transports, l'augmentation des prix de l'énergie devrait être répercutée sur les clients. La demande pour des véhicules électriques et des voitures thermiques pourrait être impactée et entraîner une baisse des revenus pour D'Ieteren d'ici 2030.	Fin 2024, D'Ieteren a réalisé un modèle financier pour évaluer l'impact de l'augmentation des prix du carbone sur les constructeurs automobiles, les prix de vente des véhicules et la demande de véhicules neufs. Les résultats montrent que le risque est faible d'ici 2030 et qu'aucun plan d'action spécifique n'est nécessaire. Par ailleurs, l'accent mis par D'Ieteren sur l'électrification des véhicules aide à atténuer le risque, pour ses clients, d'une hausse des prix des carburants due à l'augmentation du coût carbone. En ce qui concerne ses opérations propres, D'Ieteren a mis en place des initiatives alignées sur son objectif de réduction des émissions de CO_2 pour 2030. Il s'agit notamment de passer à une électricité 100% verte sur tous ses sites, d'utiliser des voitures de société 100% électriques et de veiller à ce que ses bâtiments et infrastructures soient hautement efficaces sur le plan énergétique.
5	**Le risque que de fortes pluies et des inondations entraînent une perturbation de la chaîne d'approvisionnement et des transports**	Des tempêtes et des vents violents pourraient endommager les infrastructures associées aux principaux concessionnaires et entrepôts de D'Ieteren. Cela pourrait endommager les stocks et bloquer les routes de distribution avec des débris, ce qui aurait un impact sur les opérations et les revenus. L'impact financier pourrait être conséquent, comprenant le coût des plans d'urgence, avec des itinéraires de transport alternatifs ou des stocks tampons supplémentaires, des coûts opérationnels accrus pour maintenir les niveaux de service, une perte potentielle de revenus à cause de ventes retardées et une réduction de l'efficacité opérationnelle, ainsi que des coûts d'assurance et de récupération potentiellement plus élevés.	Ce risque est pris en compte depuis plusieurs années dans la stratégie globale de gestion des risques de l'entreprise, car D'Ieteren dépend des livraisons de voitures des usines VW. En cas de perturbations de la chaîne d'approvisionnement, D'Ieteren maintient une communication étroite avec le Groupe VW et gère les relations clients. L'entreprise a démontré sa capacité à atténuer financièrement les effets de la baisse des niveaux de production en 2021 et 2022 pendant la crise du COVID-19 et la pénurie de semi-conducteurs qui a affecté les livraisons de véhicules neufs.

#	Risque / Opportunité	Probabilité de survenance et impact financier potentiel	Réponse de D'Ieteren
6	**Le risque que des épisodes de froid extrême durent six jours consécutifs ou plus, entraînant des dommages aux actifs et des opérations perturbées.**	Selon les scénarios du GIEC, des froids extrêmes pourraient se produire en raison de la variabilité du climat. Cependant, la fréquence et l'intensité des vagues de froid extrême restent faibles aujourd'hui. Dans un scénario de niveaux d'émissions élevés et d'adoption minimale de stratégies d'atténuation, cela pourrait entraîner des phénomènes météorologiques imprévisibles et violents, dont des vagues de froid inattendues dues à des changements drastiques dans la circulation atmosphérique. La Belgique pourrait connaître des conditions hivernales rigoureuses par intermittence, malgré une tendance générale au réchauffement. Une vague de froid prolongée peut influencer l'achat de véhicules, en particulier si les clients perçoivent les véhicules électriques comme moins fiables dans de telles conditions (efficacité de la batterie, prix de l'électricité, temps de recharge). En outre, les implications financières comprennent la nécessité de disposer d'infrastructures robustes capables de résister à des conditions météorologiques extrêmes, une maintenance accrue et des dommages potentiels aux actifs qui ne sont pas suffisamment préparés à des conditions de froid intense.	En réponse aux impacts potentiels d'une vague de froid prolongée sur l'achat de véhicules, D'Ieteren reconnaît que les conditions météorologiques extrêmes, y compris les vagues de froid, peuvent influencer la perception des clients, en particulier en ce qui concerne la fiabilité des véhicules électriques (VE). Le Groupe Volkswagen anticipe les scénarios de froid intense en intégrant des systèmes de chauffage des batteries pour maintenir des performances optimales et en développant des batteries résistantes aux basses températures. Les VE optimisent également la gestion de l'énergie pour réduire les pertes d'autonomie par temps froid. De plus, les bornes de recharge EDI fournies par D'Ieteren sont très résistantes au froid extrême (-25 °C), à la chaleur (+45 °C) et à l'humidité. Pour promouvoir davantage la mobilité électrique et répondre aux demandes des clients, la D'Ieteren Academy propose une formation en e-mobilité aux équipes commerciales du réseau. En ce qui concerne ses installations, D'Ieteren, en collaboration avec D'Ieteren Immo, effectue les rénovations nécessaires pour isoler les bâtiments et construire des structures à haute efficacité énergétique, protégeant ainsi ses actifs qui sont stockés à l'intérieur

2.1.3. IDENTIFICATION DES IRO LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE IRO-1

D'Ieteren reconnaît que le changement climatique est un enjeu primordial et central, ce qui a conduit l'entreprise à intégrer ses analyses de scénarios 2022 pour affiner le classement par ordre de priorité des risques et des opportunités liés au climat.

L'analyse de scénarios 2022 (TCFD) avait fourni des résultats qualitatifs et portait sur les opérations propres de D'Ieteren et sur sa chaîne de valeur. Dès 2024, l'exercice TCFD sera progressivement amélioré, grâce à son intégration dans des cadres de modélisation financière, afin de permettre l'évaluation des impacts potentiels sur les résultats financiers.

L'analyse TCFD utilise des projections basées sur le sixième rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), complétées par des informations provenant des scénarios climatiques 2022 du réseau pour le verdissement du système financier (Network for Greening the Financial System - NGFS). Les principaux scénarios incluent : 1/ SSP1-2.6 : une trajectoire de faibles émissions visant une stabilisation de la température en dessous de 2 °C d'ici 2100, 2/ SSP5-8.5 : un scénario à à fortes émissions prévoyant une augmentation des températures dépassant 3,8 °C, 3/ politiques actuelles : un scénario basé sur les politiques existantes qui anticipe un réchauffement d'environ 3 °C. Ces scénarios s'appuient sur les dernières avancées scientifiques et exploitent largement les modèles climatiques mondiaux du GIEC. Les données du World Resources Institute et de l'Agence spatiale européenne fournissent des indications supplémentaires pour garantir la prise en compte des impacts régionaux.

L'évaluation des risques physiques s'est concentrée sur l'identification des risques aigus et chroniques à trois horizons temporels : à court terme (jusqu'en 2025), à moyen terme (jusqu'en 2030) et à long terme (jusqu'en 2040 et 2050). Ces horizons temporels correspondent à la planification stratégique de l'entreprise, que ce soit à court terme pour respecter le budget annuel ou à moyen terme pour respecter le plan stratégique quinquennal.

La première phase du processus de D'Ieteren a consisté à identifier les risques climatiques potentiels, susceptibles d'affecter ses opérations. Avec le soutien de groupes d'experts, D'Ieteren a évalué un éventail de menaces potentielles. Ces menaces comprennent les phénomènes météorologiques extrêmes tels que de fortes précipitations, des tempêtes, des vents violents et des températures extrêmes. En outre, des menaces telles que des glissements de terrain, des incendies de forêt et des conditions chroniques telles que le stress hydrique et la sécheresse ont été examinées. Après avoir identifié les risques, D'Ieteren a analysé l'exposition et la sensibilité de ses actifs et de ses activités à ces risques. L'analyse comprenait des projections basées sur un scénario à fortes émissions jusqu'en 2050, en se concentrant particulièrement sur les zones situées le long de l'axe Bruxelles-Malines-Anvers, où se trouvent les principales activités de D'Ieteren. Des sites critiques tels que le Centre national de distribution ont été analysés de manière approfondie. L'évaluation a également pris en compte les vulnérabilités en amont, en s'inspirant des pratiques de Volkswagen en matière de durabilité, ainsi que l'exposition en aval liée à la logistique de transit en Belgique.

Classification des risques liés au climat

	Liés à la température	Liés au vent	Liés à l'eau
Chroniques	Variabilité des températures		Stress hydrique
Aigus	Chaleur extrême	Tempêtes et vents violents	Sécheresse
	Froid extrême		Fortes précipitations
			Inondations

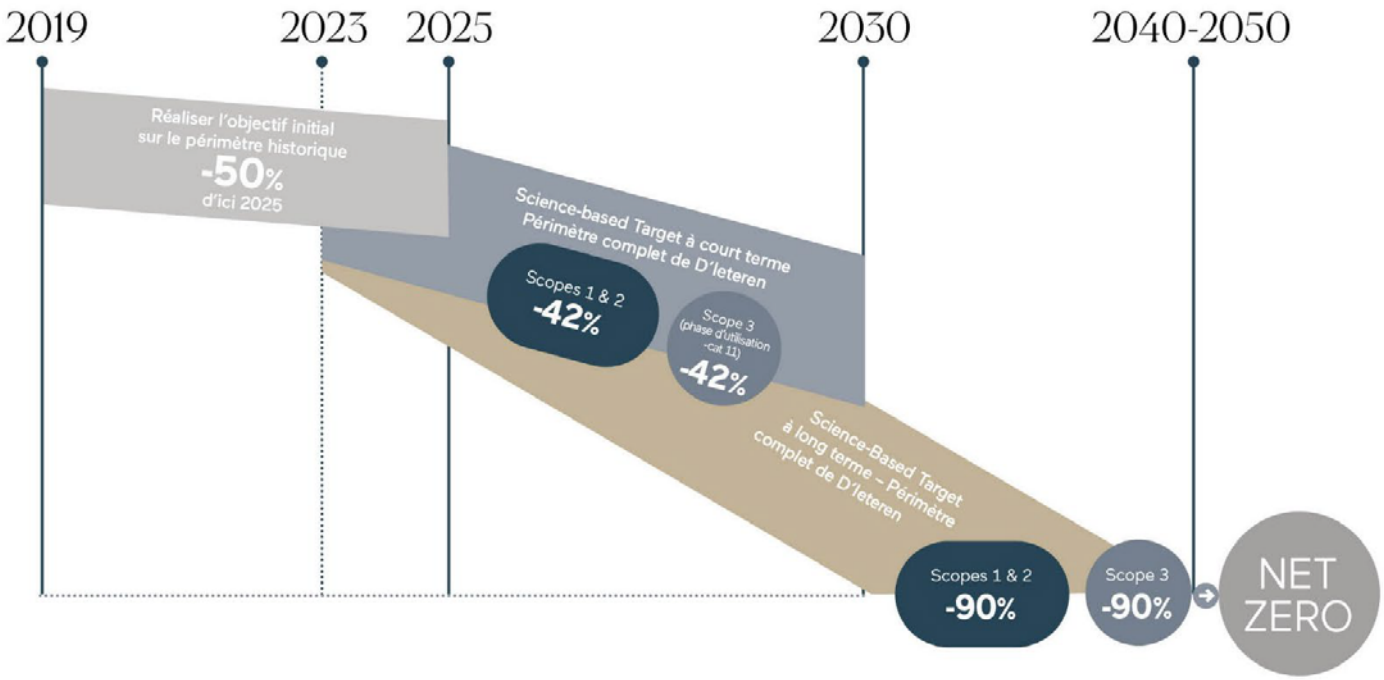
En ce qui concerne les événements de transition liés au climat, D'Ieteren a identifié plusieurs risques, dont l'augmentation des coûts du carbone et des prix de l'énergie, la conformité réglementaire, la transition vers les véhicules électriques, les émissions des moteurs à combustion interne, les perturbations de la chaîne d'approvisionnement et l'évolution de la demande des consommateurs. À l'inverse, l'entreprise a identifié des opportunités d'élargissement de son offre de produits en incluant des solutions de mobilité durable, telles que l'autopartage, les véhicules électriques et les vélos électriques, afin de couvrir des segments de marché qui préfèrent les options durables.

Les conclusions de l'analyse de scénarios concernant les risques et les opportunités de transition liés au climat, ainsi que celles de la DMA, ont déjà été largement prises en compte dans les travaux stratégiques menés en 2019 et 2020.

2.1.4. POLITIQUES, ACTIONS ET OBJECTIFS E1-2,-3,-4

Le Project ZERO a pour but de gérer les impacts, les risques et les opportunités liés au climat, en mettant l'accent sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre et sur l'accélération de la transition vers une mobilité bas carbone. Il se concentre à la fois sur des stratégies d'atténuation et d'adaptation. Le Project ZERO **doit permettre d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2050, en adéquation avec les efforts mondiaux de lutte contre le changement climatique.** Il est supervisé par le Comité Exécutif.

Feuille de route du Project ZERO



Les objectifs ont été définis sur la base des orientations établies par la SBTi pour le secteur des transports afin d'atteindre la norme net zéro. Ces objectifs ont été validés par la SBTi à la fin de l'année 2024.

Comme aucun changement n'est prévu dans les actifs, ces objectifs restent cohérents avec les limites définies par l'inventaire des GES, ce qui garantit une conformité avec le scope actuel des émissions et le cadre opérationnel existant de l'entreprise. Ces objectifs ont été établis sur la base de projections de marché réalistes, en tenant compte des réglementations actuelles et à venir, des études sur le comportement des clients, dont l'enquête Mobility Polaris, et de la stratégie de production menée par le Groupe Volkswagen, afin d'en garantir la fiabilité.

Pour identifier toute source potentielle d'émissions de GES à l'avenir, D'leteren analyse ses activités et ses plans stratégiques, y compris les évaluations ESG préliminaires pour les acquisitions potentielles. Pour s'assurer que l'entreprise est sur la bonne voie d'atteindre ses objectifs de réduction des émissions de CO2, les progrès sont suivis mensuellement pour les catégories stratégiques de l'empreinte carbone.

Le Project ZERO sera réalisé en deux phases.

Phase 1 sur le scope historique : réduction des émissions directes de gaz à effet de serre et de certaines émissions indirectes de 50% en 2025 (2019 étant l'année de référence).

- Les entités dans ce scope historique 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 scope 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.

Plusieurs actions ont été entreprises depuis 2019, ce qui a permis de réduire les émissions de 50% en 2024 par rapport à 2019, et d'autres actions 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 des bureaux a été abaissée à 19 degrés et 100% des sites concernés utilisent de l'électricité verte. De nouveaux bâtiments ont été construits par D'Ieteren Immo dans le but de les rendre très économes en énergie (voir le chapitre D'Ieteren Immo pour plus d'informations). Il s'agit du site Mobilis à Bruxelles, du site D'Ieteren Mobility à Kontich et du D'Ieteren Park, qui accueillera le personnel de D'Ieteren et dont l'achèvement est prévu pour le premier semestre 2025. Ces bâtiments ont été conçus avec des fonctionnalités avancées d'économie d'énergie, notamment une isolation de pointe, un éclairage économe en énergie et des systèmes d'énergie renouvelable afin de minimiser leur empreinte environnementale et de réduire les coûts énergétiques opérationnels.
- 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, comme le leasing de vélos et le budget mobilité. À la fin de 2024, 65% des voitures de société étaient électriques, contre 32% en 2023. À partir de 2025, D'Ieteren Park mettra à disposition plus de 600 points de recharge pour les employés, les visiteurs et les résidents locaux afin de soutenir la transition vers la mobilité électrique. De plus, le budget mobilité a été ajusté afin d'encourager un plus grand nombre d'employés à passer aux véhicules électriques.
- D'Ieteren encourage le télétravail et les visioconférences, ce qui permet de réduire les déplacements des employés.
- Depuis 2024, D'Ieteren utilise du biocarburant (HVO) pour la livraison de véhicules neufs et de pièces détachées aux concessionnaires.

Phase 2 sur l'ensemble de la chaîne de valeur de D'Ieteren : réduction des émissions de gaz à effet de serre d'au moins 42% d'ici 2030 (année de référence 2023) pour atteindre le net zéro en 2050 au plus tard.

Il s'agit d'un plan ambitieux car :

- il couvre les scopes 1, 2 et 3 définis par le Protocole des GES, 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 le net zéro est un défi pour une entreprise dont les activités sont historiquement basées sur des produits à forte teneur en carbone.

L'année 2023 a été choisie comme année de référence car elle reflète un niveau d'activité normal pour D'Ieteren, similaire au niveau de 2019 avant la pandémie de COVID-19. Les années 2020 et 2021 ont été marquées par la crise sanitaire, suivie d'une pénurie de véhicules neufs en 2022 en raison de la crise des semi-conducteurs dans le secteur automobile.

En 2024, l'empreinte carbone de D'Ieteren a atteint 4.865 millions de tonnes de CO2e, contre 5.208 millions en 2023.

- Plus de 98% des émissions étaient liées au scope 3 et plus particulièrement aux catégories des biens et services achetés (28%) et de l'utilisation des produits vendus (70% des émissions globales).
- Une baisse de 7% a été enregistrée en 2024 par rapport à 2023, principalement en raison de la diminution du nombre de véhicules neufs vendus.
- Les voitures neuves représentent une part importante des émissions (84% 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 avec moteur à combustion interne représentaient en 2024 la majorité des voitures vendues (62%)et la plupart des émissions liées aux voitures (74%).
  - Les ventes de voitures électriques ont enregistré une forte hausse en 2024 avec 27% du total des véhicules vendus par D'Ieteren contre 23% en 2023, D'Ieteren étant le leader de ce segment en Belgique. Les voitures électriques 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.

Trois leviers seront utilisés pour atteindre cette réduction au niveau du scope 3.

LEVIER 1 - Électrification et énergies renouvelables

L'objectif de D'Ieteren est que les voitures électriques représentent au moins 60% de ses ventes d'ici 2030, ce qui permettra à l'entreprise de réduire de 42% les émissions liées à l'utilisation des véhicules, conformément à son objectif de réduction pour 2030. Afin de faciliter la transition vers les voitures électriques pour ses clients, D'Ieteren veille à rendre la recharge plus aisée en complétant son offre de véhicules électriques par une offre groupée d'énergie verte (bornes de recharge EDI, panneaux solaires Go-Solar et batteries stationnaires).

LEVIER 2 - Accélérer la croissance des produits et solutions de mobilité bas carbone

Le consommateur choisit soigneusement sa solution de mobilité en fonction de son contexte. Forte de ce constat, D'Ieteren a élargi son offre avec des vélos, des services de mobilité partagée et des solutions de mobilité assistée par conducteur.

- Qu'il s'agisse de vélos électriques avec Lucien, de mobilité partagée avec Taxis Verts et Poppy ou de micromobilité avec Microlino, l'objectif est de passer de produits à fortes émissions de carbone à des produits bas 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 en fonction des circonstances.

En prenant ces mesures, D'Ieteren contribue à accélérer la décarbonation de la mobilité en Belgique.

LEVIER 3 - Prolonger la durée de vie des produits, utiliser les voitures de façon plus intelligente et répondre aux besoins des clients d'une nouvelle manière

La demande des clients particuliers et des entreprises évolue progressivement vers des modèles flexibles basés sur l'utilisation plutôt que sur la possession de la voiture. Pour rencontrer ces attentes, D'Ieteren envisage de maîtriser l'évolution de la vente de voitures individuelles vers des 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 de manière plus efficace et en consommant moins de ressources, ce qui se traduirait par une réduction des émissions. Ce pilier, actuellement en cours d'analyse et de développement, permettra à l'entreprise de réduire ses émissions de scope 3, au-delà de la catégorie de la phase d'utilisation.

Suivi de l'efficacité des actions

#	Nom	Action	Progrès accomplis	Processus et parties prenantes	Réduction des émissions de CO_2 FY2024 (vs. 2023)
1	**Efficacité énergétique des bâtiments**	Bâtiments existants : amélioration de l'isolation et mises à niveau technologiques (pompes à chaleur lorsque cela est réalisable...) ; nouveaux bâtiments très économes en énergie	3 nouveaux bâtiments à haute efficacité énergétique : Mobilis (avec une certification BREAAM), D'Ieteren Mobility Center à Kontich et D'Ieteren Park (en construction - mise en service prévue au S1 2025)	Collaboration avec D'Ieteren Immo et intégration des systèmes de gestion immobilière.	-613 tCO2e
2	**Approvisionnement en énergies renouvelables**	Gestion de l'énergie	86% des sites D'Ieteren utilisent de l'électricité verte fin 2024	Menée par l'équipe ESG et les entités concernées	-151 tCO2e
3	**Transition vers un parc automobile électrique**	Transition vers un parc automobile 100% électrique d'ici 2030 et amélioration de l'infrastructure de recharge verte	Niveau d'électrification actuel de 78% pour D'Ieteren Automotive	Adaptation de la politique de mobilité verte - Menée par le responsable mobilité de D'Ieteren Automotive	-1.479 tCO2e
4	**Réduction des émissions liées à l'utilisation des véhicules grâce à l'électrification des ventes de véhicules neufs**	Réduire les émissions de CO_2 de la catégorie 11 « Utilisation des produits vendus » de 42% d'ici 2030, les véhicules électriques représentant 60% des ventes.	Les ventes de véhicules électriques ont atteint 27% en 2024 contre 23% en 2023	Trajectoire annuelle de réduction des émissions de CO2 établie par le département des marques en adéquation avec l'objectif de réduction de 2030 ; suivi mensuel par l'équipe ESG	-371.396 tCO2e (résultant de l'augmentation de l'électrification et de la baisse des volumes de ventes)
5	**Réduction des émissions dans la logistique de distribution**	Utilisation de biocarburant	900.000 litres de biocarburant utilisés pour les livraisons de véhicules neufs (contre 0L en 2023)	Gérée par le département logistique en collaboration avec les sociétés de transport - certification par Deloitte	-2.452 tCO2e

2.1.5. CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET MIX ÉNERGÉTIQUE E1-5

Consommation et mix énergétique	Unité	2024
Consommation de combustibles provenant du charbon et des produits du charbon	MWh	0
Consommation de pétrole brut et de produits pétroliers	MWh	15.246
Consommation de carburant au gaz naturel	MWh	23.256
Consommation de carburant provenant d'autres sources fossiles	MWh	0
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources fossiles	MWh	2.114
Consommation totale d'énergie fossile	**MWh**	**40.616**
Part de la consommation d'origines fossile dans la consommation totale d'énergie	%	64%
Consommation d'origine nucléaire	**MWh**	**3.556**
Part de la consommation d'origine nucléaire dans la consommation totale d'énergie	%	6%
Consommation de combustibles provenant de sources renouvelables, y compris la biomasse (y compris les déchets industriels et municipaux d'origine biologique, le biogaz, l'hydrogène renouvelable, etc.)	MWh	0
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources renouvelables	MWh	16.057
Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite	MWh	2.850
Consommation totale d'énergie renouvelable	**MWh**	**18.907**
Part de la consommation d'origines renouvelables dans la consommation totale d'énergie	%	30%
Consommation totale d'énergie	**MWh**	**63.078**

Production d'énergie	Unité	2024
Production d'énergie non renouvelable	MWh	0
Production d'énergie renouvelable	MWh	2.850

Intensité énergétique par revenu net	Unité	2024
Consommation totale d'énergie des activités dans les secteurs à fort impact climatique par revenu net des activités dans les secteurs à fort impact climatique (MWh/€m)	MWh/€m	12

2.1.6. ÉMISSIONS DE GES BRUTES DE SCOPES 1, 2, 3 ET ÉMISSIONS TOTALES DE GES E1-6

	Rétrospectif		Jalons et années cibles			
	2023 (année de référence)(1)	2024	2025	2030	2050	% cible annuel / année de référence
Émissions de GES de Scope 1						
Émissions brutes de GES de Scope 1 (tCO2eq)	**10.048**	**7.834**	**6.865**	**5.828**	**1.005**	**6%**
Émissions de GES de Scope 2						
Émissions brutes de GES de Scope 2 basées sur la localisation (tCO2eq)	**-**	**3.044**	**-**	**-**	**-**	**-**
Émissions brutes de GES de Scope 2 basées sur le marché (tCO2eq)	**508**	**794**	**718**	**295**	**51**	**6%**
Émissions significatives de GES de Scope 3						
Total des émissions brutes indirectes (Scope 3) de GES (tCO2eq)	**5.197.204**	**4.856.207**	**3.889.853**	**3.570.567**	**519.720**	**4%**
1 Biens et services achetés	1.483.775	1.385.077				
2 Biens d'équipement	18.892	27.295				
3 Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans le scope 1 ou le scope 2)	2.424	1.943				
4 Transport et distribution en amont	26.689	23.609				
5 Déchets générés par les opérations	269	63				
6 Déplacements professionnels	340	646				
7 Déplacements domicile-travail des employés	1.199	1.306				
9 Transport et distribution en aval	236	237				
11 Utilisation des produits vendus	3.640.085	3.396.889				
12 Traitement en fin de vie des produits vendus	17.976	10.076				
13 Actifs loués en aval	4.505	7.918				
15 Investissements	814	1.148				
Émissions totales de GES						
Émissions totales de GES (basées sur la localisation) (tCO2eq)	**-**	**4.867.084**	**-**	**-**	**-**	**-**
Émissions totales de GES (basées sur le marché) (tCO2eq)	**5.207.760**	**4.864.835**	**3.897.435**	**3.576.690**	**520.776**	**4%**

(1) D'Ieteren Automotive a effectué un exercice de recalcul pour son année de référence 2023 afin de corriger les calculs et d'harmoniser la base de référence avec une méthodologie de calcul plus détaillée et complète utilisée en 2024, visant à améliorer la qualité des données utilisées.

Informations sur le revenu net	2024
Revenus net utilisé pour le calcul de l'intensité GES (€m)	5.269
Revenus net (autres) (€m)	0
Chiffre d'affaires net total (dans les états financiers) (en millions d'euros)	5.269

Intensité des GES par revenu net	2024
Émissions totales de GES (basées sur la localisation) par chiffre d'affaires net (tCO2eq/€m)	924
Émissions totales de GES (basées sur le marché) par chiffre d'affaires net (tCO2eq/€m)	923

2.1.7. TARIFICATION INTERNE DU CARBONE

L'approche de D'Ieteren en matière de gestion du carbone se concentre sur la réduction des émissions directes plutôt que sur la mise en œuvre de mécanismes de tarification interne du carbone. C'est pourquoi l'entreprise n'a pas mis en place de mécanisme de tarification interne du carbone.

2.2. Pollution dans la chaîne de valeur

2.2.1. IDENTIFICATION DES IRO LIÉS À LA POLLUTION IRO-1

		Impacts	Risques/opportunités	Horizon temporel (R/O)
Pollution	Chaîne de valeur	**Impact négatif significatif actuel** L'industrie d'extraction des métaux est une source importante de pollution atmosphérique, les particules en suspension dans l'air affectant la santé des travailleurs. La combustion de carburant des véhicules émet des substances nocives, ce qui dégrade la qualité de l'air et nuit aux écosystèmes.	**Risque modéré** D'Ieteren n'a qu'un contrôle direct limité sur le processus de production de Volkswagen, mais toute infraction réglementaire ou incapacité à répondre aux attentes des clients peut avoir un impact sur la distribution des véhicules par l'entreprise, ce qui peut entraîner une baisse des ventes.	Court terme

Cette identification repose principalement sur des échanges avec les parties prenantes, dont la plupart sont basées en Belgique (où D'Ieteren opère) et sont potentiellement affectées par cette problématique environnementale (en aval). Une revue documentaire a également été effectuée pour identifier l'impact de l'industrie d'extraction des métaux, auprès de laquelle le Groupe Volkswagen s'approvisionne en matières premières, qui est un contributeur majeur à la pollution atmosphérique, notamment en raison des particules en suspension dans l'air qui affectent également la santé des travailleurs (en amont).

Cette pollution atmosphérique, qui est inhérente au secteur des transports, a des effets à court, moyen et long terme sur l'environnement et la santé humaine, avec des conséquences ressenties au niveau local et mondial.

2.2.2. POLITIQUES E2-1

D'Ieteren s'attaque à la pollution de l'air dans toute sa chaîne de valeur via sa politique Project ZERO (plus d'informations à la section 2.1.4), menée par le Comité Exécuti.

En ce qui concerne l'utilisation des véhicules, les véhicules équipés d'un moteur à combustion interne (ICE) sont une source majeure de pollution atmosphérique. Ils émettent du monoxyde de carbone (CO), des oxydes d'azote (NOx), des particules fines (PM) et du dioxyde de carbone (CO_2), qui nuisent tous à la santé publique et contribuent au changement climatique. À l'inverse, les véhicules électriques (VE) n'émettent aucun polluant pendant leur utilisation, ce qui réduit considérablement la pollution de l'air, en particulier dans les zones urbaines.

En ce qui concerne la production, les véhicules contribuent à la pollution atmosphérique dès l'extraction des matières premières. À cause de la fabrication de leurs batteries, les véhicules électriques sont plus polluants dans cette phase que les véhicules traditionnels. Toutefois, sur l'ensemble de leur cycle de vie, l'empreinte environnementale des VE reste nettement inférieure à celle des véhicules ICE, en particulier lorsque l'électricité utilisée pour la recharge provient de sources renouvelables.

En encourageant l'adoption de technologies plus propres (telles que les VE), de sources d'énergie renouvelables et de solutions de mobilité alternatives, D'Ieteren vise à atténuer la pollution atmosphérique à tous les niveaux de sa chaîne de Valeur

2.2.3. ACTIONS E2-2

Pour lutter contre la pollution atmosphérique dans la chaîne de valeur, il faut avant tout s'attaquer aux émissions de GES générées par l'utilisation et la production de véhicules neufs. Les détails des actions d'atténuation climatique du Project Zero visant à la fois à réduire et à prévenir les émissions de GES sont fournis à la section 2.1.4.

En aval, outre la réduction des émissions totales mentionnée à la section 2.1, les efforts de D'Ieteren en matière de transition vers les véhicules électriques et d'abandon progressif des combustibles fossiles permettront également de diminuer les polluants tels que les oxydes d'azote (NOx) et les particules fines.

Concernant les défis en amont, en particulier dans la production de véhicules qui est le produit principal de D'Ieteren et l'un des aspects les plus importants en matière de pollution atmosphérique (80% du chiffre d'affaires net de D'Ieteren), l'entreprise peut s'appuyer sur l'objectif SBTi du Groupe Volkswagen visant à réduire les émissions de CO_2 liées à la production de véhicules de 50% d'ici 2030 (par rapport à 2018) sur les scopes 1 et 2. Cet objectif sera atteint grâce à l'utilisation d'énergies renouvelables et de matériaux secondaires, et à la création de systèmes de recyclage en boucle fermée, ce qui permettra de réduire les émissions provenant de l'extraction et de la transformation des matières premières. D'autre part, en prolongeant la durée de vie de ses véhicules, notamment grâce aux réparations et à un entretien régulier, D'Ieteren contribuera à réduire les émissions liées à la production de véhicules neufs.

En outre, dans le cadre de ses actions de restauration et de régénération de la qualité de l'air, D'Ieteren s'est associée à l'organisation forestière Sylva Nova pour préserver et restaurer les écosystèmes forestiers, en particulier en Belgique. Cette collaboration vise à renforcer la résilience des forêts en tant que puits de carbone naturels, afin de contribuer à atténuer l'impact du changement climatique et à améliorer la qualité de l'air. Pour plus de détails, voir section 2.4.2.

2.2.4. OBJECTIFS E2-3

Les Science Based Targets de D'Ieteren visant à réduire les émissions du scope 3 entraîneront une réduction correspondante de la pollution atmosphérique à travers toute sa chaîne de valeur. Une explication détaillée des Science Based Targets de réduction des émissions de D'Ieteren est fournie à la section 2.1.4.

2.3. L'eau dans la chaîne de valeur

2.3.1. IDENTIFICATION DES IRO LIÉS À L'EAU IRO-1

		Impacts	Risques/opportunités
Eau	Chaine de valeur	**Impact négatif significatif actuel** 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 d'eau affecte les écosystèmes et les communautés, ce qui peut entraîner une pénurie d'eau et un stress hydrique. Les stations de lavage automobile, qui font partie des activités en aval de l'industrie automobile, utilisent en moyenne 150 litres d'eau par véhicule standard.	

Cette identification repose principalement sur des échanges avec les parties prenantes, dont la plupart sont basées en Belgique (où D'Ieteren opère) et sont potentiellement affectées par cette problématique environnementale (en aval). Une revue documentaire a également été effectuée pour identifier l'impact de l'industrie d'extraction des métaux, auprès de laquelle le Groupe Volkswagen s'approvisionne en matériaux (en amont).

2.3.2. POLITIQUES, ACTIONS ET OBJECTIFS E3-1,-2,-3

D'Ieteren se concentre actuellement sur la compréhension et la gestion de l'utilisation de l'eau dans sa chaîne d'approvisionnement. D'Ieteren prévoit de collaborer avec ses principaux fournisseurs et ses concessionnaires au cours des deux prochaines années afin de mieux comprendre les impacts liés à l'utilisation de l'eau et d'identifier les possibilités d'amélioration à tous les niveaux de sa chaîne de valeur. Cette approche permettra à l'entreprise d'établir une politique avec une base de référence claire, comprenant des objectifs réalistes et mesurables et des plans d'action alignés sur des objectifs de durabilité plus larges, une fois qu'une base de données complète aura été mise en place.

En ce qui concerne les activités de lavage automobile, un grand nombre de concessionnaires, y compris ceux appartenant à D'Ieteren, utilisent un système en circuit fermé, qui recycle et réutilise l'eau dans le processus de lavage. Ce système réduit de manière significative la consommation d'eau en filtrant, en traitant et en réutilisant l'eau, ce qui permet de limiter la quantité d'eau fraîche nécessaire. Les systèmes en circuit fermé réduisent également le gaspillage d'eau et empêchent les contaminants de se répandre dans l'environnement, ce qui va dans le sens des engagements globaux de D'Ieteren en matière de durabilité environnementale.

2.4. Biodiversité dans la chaîne de valeur

2.4.1. L'IDENTIFICATION DES IRO LIÉS À LA BIODIVERSITÉ SBM-3 IRO-1 E4-1

		Impacts	Risques/ opportunités
Biodiversité	Chaine de valeur	**Impact négatif significatif actuel** Compte tenu du secteur d'activité de l'entreprise, la biodiversité a été identifiée comme ayant un impact matériel sur la chaîne de valeur en amont de D'Ieteren. Les changements d'affectation des sols dus à l'exploration, à l'extraction des ressources naturelles et à la construction d'usines contribuent à des effets environnementaux négatifs, tels que la perte de biodiversité, la destruction des habitats, la déforestation et l'érosion des sols.	

D'Ieteren a analysé l'importance de la biodiversité, principalement via des échanges avec les parties prenantes, en majorité basées en Belgique, où l'entreprise opère et où cette problématique environnementale peut avoir des impacts significatifs. En outre, une revue documentaire a été effectuée pour évaluer les effets de l'industrie d'extraction des métaux (risques systémiques potentiels), qui fournit des matériaux au Groupe Volkswagen.

D'Ieteren a effectué une première analyse en identifiant ses sites situés à proximité de zones sensibles sur le plan de la biodiversité, mais n'a pas encore évalué l'ampleur des dommages potentiels sur ces zones ou sur les habitats naturels. De plus, D'Ieteren n'a pas encore identifié et analysé ses dépendances à la biodiversité et aux services écosystémiques. Par conséquent, aucun plan de transition pour la biodiversité ni mesure spécifique requise en matière de biodiversité n'ont encore été identifiés et mis en place.

2.4.2. POLITIQUES, ACTIONS ET OBJECTIFS E4-2,-3,-4

D'Ieteren s'implique activement dans ce domaine à travers son étroite collaboration avec Sylva Nova sur des projets de conservation forestière en Belgique. Fondée en 1994, Sylva Nova se consacre à la promotion de pratiques forestières responsables et à la conservation des écosystèmes, conformément aux normes internationalement reconnues du Forest Stewardship Council (FSC). Ces normes garantissent une gestion des forêts responsable sur le plan environnemental, bénéfique sur le plan social et viable sur le plan économique. D'Ieteren a renforcé sa collaboration avec Sylva Nova en annonçant en janvier 2025, un investissement dans Sylva Nova par le biais d'une prise de participation minoritaire et d'une contribution financière. Cet investissement permettra à Sylva Nova de faire progresser ses activités de recherche et de développement, en particulier les initiatives européennes visant à améliorer la résilience des forêts face au changement climatique. Grâce à cet investissement, D'Ieteren renforce sa stratégie de durabilité en investissant dans des solutions de captation naturelle du carbone afin de gérer les émissions résiduelles après les efforts primaires de réduction de l'entreprise. En 2025, D'Ieteren et Sylva Nova établiront une feuille de route afin de définir des actions et des objectifs clairs pour renforcer la résilience des forêts face au changement climatique et améliorer les méthodes de mesure de la séquestration du carbone.

2.5. Utilisation des ressources et économie circulaire

2.5.1. IDENTIFICATION DES IRO LIÉS À L'UTILISATION DES RESSOURCES ET À L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE IRO-1

		Impacts	Risques/opportunités	Horizon temporel (R/O)
Déchets	Opérations propres et chaîne de valeur	**Impact négatif significatif actuel** 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.		
Ressources entrantes et sortantes	Value chain	**Impact négatif significatif actuel** **Flux entrants :** les VE 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'es 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 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.	**Risque modéré** D'Ieteren est exposée 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 bornes 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; se traduisant par une baisse des ventes.	Court & moyen terme

Le processus d'identification a inclus des consultations avec les parties prenantes, notamment des fournisseurs et des experts environnementaux, dont les points de vue soient essentiels pour évaluer les impacts des activités en amont et en aval. Comme D'Ieteren gère ses déchets conformément aux exigences légales, les communautés touchées n'ont pas pu être clairement identifiées et leur implication dans les pratiques d'économie circulaire n'a donc pas été abordée. Parallèlement, D'Ieteren a analysé les rapports existants, les référentiels de l'industrie et les études de tiers afin d'approfondir sa compréhension des implications globales de ses opérations.

Une attention particulière a été accordée aux véhicules, dont les véhicules électriques, qui représentent une part significative des revenus de l'entreprise et ont un impact majeur. L'industrie automobile est l'un des plus grands consommateurs mondiaux de matières premières, nécessitant une large gamme d'intrants. Ne pas prendre en compte ce risque pourrait entraîner des perturbations dans la chaîne d'approvisionnement. C'est pourquoi l'équipe ESG organise également des réunions régulières avec le Groupe Volkswagen pour aborder divers sujets liés à la durabilité, dont les initiatives d'économie circulaire. Ces réunions apportent des informations précieuses sur les actions mises en place par le Groupe Volkswagen, en particulier dans le cadre de sa nouvelle stratégie de durabilité, Regenerate+, et permettent de répondre aux questions spécifiques posées par les parties prenantes. À l'autre extrémité de la chaîne de valeur, l'élimination et le recyclage des véhicules et des batteries ont également été évalués. Une collaboration de longue date avec Febelauto, l'organisation belge chargée de la gestion du recyclage des véhicules en fin de vie, a permis à D'Ieteren d'acquérir une connaissance approfondie des processus de recyclage et de la structure opérationnelle de ce secteur.

En interne, D'Ieteren a également évalué ses pratiques de gestion des déchets. Par l'intermédiaire de son département des achats, l'entreprise examine actuellement de manière critique les stratégies de durabilité de ses partenaires chargés de la gestion des déchets afin de mieux comprendre les implications globales du traitement et du recyclage des déchets.

Cette analyse approfondie a permis à D'Ieteren d'identifier et de classer par ordre de priorité les domaines clés à améliorer, notamment l'efficacité des ressources, la gestion des déchets et la mise en œuvre des principes de l'économie circulaire.

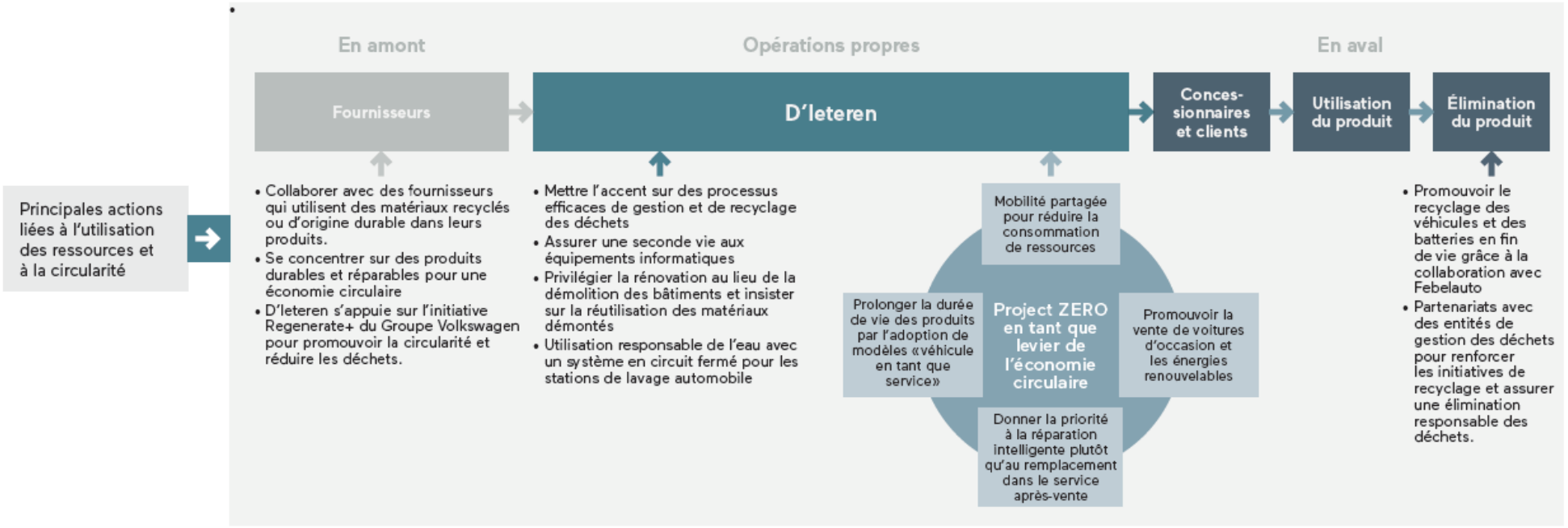
2.5.2. POLITIQUES E5-1

L'un des principaux moteurs des efforts de D'Ieteren en matière d'économie circulaire est son initiative de décarbonation continue, qui constitue le cœur de la stratégie de l'entreprise à travers son plan climatique Project ZERO. Ce plan comprend la gestion et la prévention des déchets dans le cadre de ses opérations, la promotion des énergies renouvelables dans toutes ses activités et sa chaîne de valeur, le développement de solutions de mobilité partagée pour les clients et l'allongement de la durée de vie des véhicules qu'elle vend. Ces efforts contribuent non seulement à réduire l'empreinte carbone de l'entreprise, mais aussi à diminuer la consommation des ressources. Le Project ZERO s'applique aux opérations propres de D'Ieteren (D'Ieteren Automotive et toutes les filiales) ainsi qu'à sa chaîne de valeur. De plus amples informations sont disponibles section 2.1.4

En outre, D'Ieteren a mis en place un Code de conduite des fournisseurs afin de promouvoir la réduction des émissions de carbone parmi ses fournisseurs. En 2025, cette politique sera élargie pour inclure la circularité dans les processus d'approvisionnement. En intégrant la circularité dans les décisions d'achat, D'Ieteren veut augmenter progressivement l'utilisation de ressources renouvelables et recyclées. De plus amples informations sont disponibles à la section 3.2.3.

2.5.3. ACTIONS E5-2

D'Ieteren a entrepris une série d'initiatives visant à intégrer les principes de l'économie circulaire et à améliorer l'efficacité des ressources dans toutes ses opérations et dans l'ensemble de sa chaîne de valeur. Le Project Zero représente un tournant majeur dans cette approche de gestion des ressources, en intégrant les principes de l'économie circulaire comme un élément stratégique central.



Utilisation des ressources et économie circulaire dans la chaîne d'approvisionnement

- Lorsqu'elle distribue des véhicules du Groupe Volkswagen en Belgique, D'Ieteren veille à ce que les véhicules qu'elle propose contribuent à la réduction de la consommation de ressources primaires et à la promotion des pratiques liées à l'économie circulaire. La stratégie « Regenerate+ » de Volkswagen fixe des objectifs clairs en matière de durabilité afin d'améliorer la circularité et la responsabilité environnementale. Volkswagen prévoit de réduire considérablement la production de déchets et d'augmenter la réutilisation des matériaux dans la production de ses véhicules en optimisant les processus de conception et de fabrication. L'objectif de Volkswagen est d'intégrer 40% de matériaux recyclés dans ses véhicules d'ici 2040. Dans le cadre de cette initiative, l'ID. family (gamme électrique) utilise déjà des matériaux durables, comme des housses de sièges fabriquées à partir de plastiques océaniques et de bouteilles en PET recyclé. De plus, certains textiles utilisés pour les sièges de voiture sont entièrement fabriqués à partir de matériaux recyclés.

Initiatives de réduction et de gestion des déchets

- D'Ieteren a l'intention de mettre en œuvre un programme de gestion des déchets en 2025 dans le but d'augmenter le recyclage. Ce programme s'appliquera aux activités génératrices de déchets, dont D'Ieteren Mobility, D'Ieteren Automotive et Wonder. En 2024, les bases du programme de gestion des déchets de D'Ieteren ont été posées avec la réalisation d'un inventaire complet de toutes les entreprises de collecte de déchets actives au sein de l'organisation. À la suite de cet inventaire, D'Ieteren a procédé à une sélection d'entreprises clés pour travailler avec toutes les entités et ainsi garantir une approche cohérente et rationalisée. Ces entreprises ont été choisies sur la base, entre autres, de critères ESG. Cette approche transversale permet à D'Ieteren de disposer d'un processus de reporting amélioré, renforçant le suivi de la performance en matière de gestion des déchets.
- D'Ieteren a mis en place un programme complet de gestion du cycle de vie des équipements informatiques dans le cadre de ses initiatives d'économie circulaire. Ce programme garantit que les équipements informatiques, y compris les ordinateurs et les téléphones mobiles, soient effectivement recyclés et reconditionnés en vue de leur réutilisation. Ce programme s'applique actuellement aux principales entités de D'Ieteren et à ses concessionnaires. D'Ieteren collabore avec une entreprise de recyclage et de reconditionnement et utilise un modèle de leasing pour optimiser la gestion du cycle de vie de ses actifs informatiques.
- Dans le même souci de réduction des déchets, D'Ieteren donne la priorité à la rénovation plutôt qu'à la démolition des bâtiments et met l'accent sur la réutilisation des matériaux démontés. Un exemple notable de cette approche est le projet D'Ieteren Park, où le nouveau bâtiment principal a été conçu en mettant l'accent sur la durabilité. Prévu pour être achevé au cours du premier semestre 2025, le projet reflète l'engagement de D'Ieteren en matière de circularité. Cette pratique sera étendue à tous les nouveaux bâtiments occupés par D'Ieteren, ce qui garantira une approche cohérente en matière de durabilité. Par ailleurs, les anciens équipements de bureau de D'Ieteren Automotive ont été vendus ou donnés au lieu d'être jetés, ce qui contribue aussi à la réduction des déchets. La responsabilité de ces initiatives incombe aux chefs de projet de D'Ieteren, qui travaillent en étroite collaboration avec D'Ieteren Immo.

Mobilité partagée pour réduire la consommation de ressources

- Avec son service d'autopartage en free-float, Poppy, et son service de transport de passagers payant, Taxis Verts, D'Ieteren propose à ses clients des alternatives à la possession d'une voiture. Taxis Verts, acquis par D'Ieteren en 2022, opère principalement dans la région de Bruxelles avec une flotte de plus de 700 véhicules, qui appartiennent principalement aux chauffeurs qui fournissent le service sous la marque Taxis Verts. L'entreprise Poppy, lancée en 2018, opère à Bruxelles, Anvers, Gand et dans les principaux aéroports de Belgique, avec une flotte de plus de 2.300 véhicules, voitures, camionnettes et véhicules électriques. La taille de la flotte peut varier au fil du temps à mesure que le service continue de se développer et d'évoluer. Les deux services sont supervisés par le Transformation Office de D'Ieteren afin de garantir leur développement et expansion dans les années à venir. Ce modèle contribue à réduire la consommation de ressources en optimisant l'utilisation des véhicules. Au lieu que chaque client possède un véhicule restant inutilisé pendant de longues périodes, les services de mobilité partagée tels que Poppy et Taxis Verts permettent à plusieurs utilisateurs de partager les mêmes ressources. Cela permet de réduire la demande globale de production de véhicules, ainsi que la consommation de matières premières et d'énergie qui y est liée, favorisant ainsi une approche plus durable du transport.

Promouvoir les ventes de voitures d'occasion et les énergies renouvelables

- La vente de véhicules d'occasion contribue à l'économie circulaire en donnant une deuxième, voire une troisième vie aux produits, ce qui permet de réduire la demande de nouvelles ressources et de minimiser la quantité de déchets. D'Ieteren est engagée dans la vente de véhicules d'occasion, principalement à travers sa marque MyWay. MyWay opère au sein des concessions détenues par D'Ieteren Mobility Company ainsi que dans son réseau de concessionnaires indépendants, à travers la Belgique.
- Les panneaux solaires produisent de l'énergie renouvelable, ce qui réduit la dépendance aux ressources non renouvelables ainsi que les émissions de carbone. Lorsque les panneaux sont associés à des bornes de recharge pour véhicules électriques (VE), l'énergie solaire produite permet de recharger directement les VE avec de l'électricité propre, minimisant ainsi l'impact environnemental des transports. Ces deux activités étant relativement récentes dans le portefeuille de D'Ieteren, leur développement est étroitement surveillé par le Transformation Office, qui veille à l'allocation des ressources opérationnelles et financières nécessaires à leur croissance. Les deux entreprises opèrent à travers toute la Belgique et proposent leurs services aux clients particuliers et professionnels.

Donner la priorité à la réparation intelligente plutôt qu'au remplacement en après-vente

- Dans les activités de carrosserie, les services de réparation intelligente sont privilégiés par rapport au remplacement afin d'offrir des solutions de réparation économiques et respectueuses de l'environnement. Ces services visent à minimiser l'utilisation de matériaux, à maximiser l'efficacité énergétique, à réduire les émissions et à préserver les ressources, ce qui limite l'impact sur l'environnement par rapport aux méthodes de réparation traditionnelles. Tous les sites opérant sous la franchise Wondercar en Belgique, que ce soit dans les concessions de D'Ieteren ou dans le réseau de concessionnaires indépendants, sont équipés d'espaces dédiés à la réparation intelligente ainsi que des technologies avancées nécessaires à ces interventions. Wondercar a des plans d'expansion ambitieux d'ici 2030, visant toutes les marques de véhicules, et pas seulement celles du Groupe Volkswagen distribuées par D'Ieteren.

Prolonger la durée de vie des véhicules

- En plus de ses activités de vente de véhicules d'occasion, D'Ieteren a lancé il y a trois ans Wonderservice, un programme dédié aux réparations mécaniques et à l'entretien des véhicules d'occasion. Cette initiative garantit un entretien adéquat et prolonge la durée de vie de ces véhicules. Actuellement, le réseau compte 8 centres Wonderservice. Des équipes dédiées au sein de WonderGroup sont chargées de superviser cette expansion et travaillent en étroite collaboration avec le réseau de concessionnaires en Belgique afin d'intégrer Wonderservice sous un modèle de franchise dans leurs concessions.
- Un élément clé de la stratégie de D'Ieteren est l'allongement du cycle de vie des véhicules pour répondre à la demande croissante des clients particuliers et des entreprises qui s'orientent progressivement vers des modèles flexibles basés sur l'utilisation plutôt que sur la possession d'une voiture. D'Ieteren se concentre sur la maîtrise de cette transition, en passant de la vente de voitures individuelles à des modèles de véhicule en tant que service. Le Transformation Office est en train d'analyser et d'élaborer un plan d'action, qui implique une planification stratégique et une adaptation des processus opérationnels pour intégrer les principes d'économie circulaire. Des informations sur l'avancement de ce plan d'action seront communiquées en 2025.

Fin de vie des véhicules et des batteries

- Conformément à la directive européenne sur la fin de vie des véhicules, les voitures particulières et les véhicules utilitaires légers doivent être recyclables à 85% et valorisables à 95% en fin de vie. Tous les véhicules des marques du Groupe Volkswagen se conforment à ces normes. Par ailleurs, D'Ieteren collabore étroitement avec Febelauto, l'organisation responsable de la gestion des véhicules et batteries en fin de vie, conformément à la directive européenne. Actuellement, Febelauto assure recycler environ 97% du poids de ces véhicules d'une manière contrôlée et agréée.

2.5.4. OBJECTIFS E5-3

À ce stade, aucun objectif formel n'a été défini.

En 2025, D'Ieteren prévoit de définir des objectifs, en les alignant sur ses ambitions plus larges en matière de durabilité. Pour ce faire, D'Ieteren s'appuie sur des collaborations avec des partenaires clés. Ces partenariats sont essentiels non seulement pour suivre efficacement les progrès accomplis, mais aussi pour élaborer conjointement des stratégies réalisables et impactantes. Ses relations de longue date avec des parties prenantes telles que le Groupe Volkswagen et Febelauto, ainsi que des partenariats avec des acteurs du secteur de la gestion des déchets en Belgique, permettront à D'Ieteren de renforcer la transparence, la responsabilité et l'amélioration continue des pratiques tout au long de la chaîne de valeur.

2.5.5. RESSOURCES ENTRANTES E5-4

En tant que distributeur et vendeur d'une gamme diversifiée de véhicules, comprenant des voitures particulières, des véhicules utilitaires, des vélos (électriques), des panneaux solaires, des bornes de recharge ainsi que des pièces détachées et accessoires automobiles, D'Ieteren propose également des services essentiels tels que l'entretien, la réparation et des solutions de mobilité. Ces activités à multiples facettes nécessitent une gestion rigoureuse des ressources, garantissant que tous les produits sont achetés, utilisés et rapportés d'une manière conforme aux principes de durabilité environnementale et de viabilité économique.

Les principales ressources entrantes comprennent les matières premières, l'énergie (électricité et carburant), l'eau et les composants achetés auprès de fournisseurs.

Un suivi exhaustif de l'empreinte carbone fait partie intégrante des efforts de durabilité de D'Ieteren. D'Ieteren applique la Corporate Value Chain Accounting and Reporting Standard (scope 3) du GHG Protocole pour classer avec précision les matériaux réutilisés et recyclés ce qui garantit la cohérence et la fiabilité du reporting ESG.

2.5.6. RESSOURCES SORTANTES E5-5

En raison de ses activités logistiques, de réparation mécanique et de carrosserie, D'Ieteren génère à la fois des déchets non dangereux (79 % du total des déchets) et des déchets dangereux (21 %). Les déchets non dangereux comprennent, entre autres, les matériaux d'emballage, les pneus et les plastiques, tandis que les déchets dangereux se composent d'huiles usagées, de solvants, de batteries et de résidus de peinture. Ces flux de déchets sont gérés de manière responsable via l'incinération avec récupération d'énergie, le recyclage et la réutilisation. La mise en décharge n'est utilisée qu'en dernier recours, en pleine conformité avec la hiérarchie de traitement des déchets et toutes les réglementations environnementales applicables

Déchets non recyclés	Unité	2024
Quantité totale de déchets non recyclés	Tonnes	726
Pourcentage de déchets non recyclés	%	29,68

Données relatives aux déchets	Unité	2024
Quantité totale de déchets générés	Tonnes	2.446
Quantité totale de déchets dangereux	Tonnes	514
Quantité totale en poids détournée de l'élimination	**Tonnes**	**1.792**
Total des déchets dangereux produits détournés de l'élimination	Tonnes	482
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination vers la préparation en vue du réemploi	Tonnes	9
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	473
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination vers d'autres opérations de récupération	Tonnes	0
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination	Tonnes	1.310
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination vers la préparation en vue du réemploi	Tonnes	63
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	1.247
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination vers d'autres opérations de valorisation	Tonnes	0
Quantité totale en poids destinée à l'élimination	**Tonnes**	**654**
Total des déchets dangereux produits et destinés à l'élimination	Tonnes	32,69
Total des déchets dangereux générés destinés à l'incinération	Tonnes	32
Total des déchets dangereux générés dirigés vers les sites d'enfouissement	Tonnes	0,36
Total des déchets dangereux générés destinés à d'autres opérations d'élimination	Tonnes	0
Total des déchets non dangereux générés et destinés à l'élimination	Tonnes	621
Total des déchets non dangereux générés destinés à l'incinération	Tonnes	395
Total des déchets non dangereux générés dirigés vers les sites d'enfouissement	Tonnes	227
Total des déchets non dangereux générés et destinés à d'autres opérations d'élimination	Tonnes	0

3. Informations sociales

3.1. Effectifs de l'entreprise

3.1.1. IRO DES EFFECTIFS DE L'ENTREPRISE SBM-3

		Impacts	Risques/opportunités	Horizon temporel (R/O)
Santé et sécurité	Opérations propres	**Impact négatif modéré actuel** Les employés sont principalement exposés à des risques tels que le déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée et le burn-out, tandis que les ouvriers font face à des défis plus importants en matière de santé et de sécurité en raison de la nature physique de leur travail, de l'utilisation de machines et de l'exposition à des substances dangereuses. Les travailleurs indépendants et les prestataires externes sont exposés à des risques similaires à ceux des employés effectuant des tâches comparables. Il est essentiel de gérer ces risques pour minimiser les perturbations et maintenir l'efficacité opérationnelle.	**Risque modéré** 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.	Court terme
Formation et développement		**Impact positif modéré actuel** Investir dans le développement des employés stimule la santé cérébrale, l'employabilité et le bien-être et prépare les employés à de futurs défis.	**Risque modéré** 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.	Court terme
Diversité		**Impact positif modéré actuel** 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.	**Risque modéré** Une faible représentation des femmes présente des risques opérationnels tels que des difficultés à attirer des talents et une baisse potentielle des performances due au manque de diversité. Cela pourrait augmenter les coûts de recrutement, réduire l'innovation et, à terme, diminuer la rentabilité.	Court terme

En tant qu'entreprise orientée service, D'Ieteren reconnaît le rôle essentiel que jouent ses employés dans son succès. Leur engagement et leur expertise constituent le socle de la position de leader de l'entreprise en Belgique. Pour préserver ce statut et garantir la résilience dans un environnement en mutation rapide, la stratégie et le modèle économique de D'Ieteren tiennent soigneusement compte des impacts potentiels - à la fois positifs et négatifs - sur les effectifs.

Historiquement axé sur la distribution de véhicules en Belgique, le modèle économique de l'entreprise a subi de profondes transformations. Aujourd'hui, D'Ieteren propose un large portefeuille de solutions de mobilité conçues pour répondre à l'évolution des besoins de ses clients. Cette transformation, portée par des objectifs de durabilité et par les demandes changeantes du marché, entraîne des conséquences importantes pour les employés, telles que la nécessité d'acquérir de nouvelles compétences, l'évolution des rôles et une attention accrue au bien-être.

D'Ieteren considère que sa stratégie et son modèle économique sont bien adaptés pour relever ces défis. L'entreprise atténue de manière proactive les impacts négatifs en déployant des programmes de formation solides, en préservant la santé mentale et physique de ses employés et en améliorant leur employabilité à long terme. Ces efforts visent à aligner les compétences des effectifs sur les objectifs de l'entreprise, tout en maintenant un haut niveau de satisfaction des employés.

La diversité est également au cœur de la vision stratégique de D'Ieteren. L'entreprise reconnaît qu'une main-d'œuvre diversifiée est essentielle pour répondre aux attentes de sa clientèle variée et renforcer son attractivité en tant qu'employeur.

D'Ieteren entretient un dialogue ouvert et transparent avec son personnel en collaborant avec les syndicats et d'autres instances représentatives. Ces parties prenantes sont systématiquement impliquées dans l'élaboration et l'adaptation de la stratégie de l'entreprise. Par exemple, le conseil d'entreprise est toujours le premier informé de tout changement majeur dans l'orientation stratégique ou les plans d'action de l'entreprise. Les préoccupations et les suggestions des syndicats et des autres représentants des employés sont souvent prises en compte dans les processus de prise de décision. Le succès de ces initiatives se reflète dans l'enquête annuelle de D'Ieteren sur l'engagement des employés, qui enregistre des scores record année après année. Ces résultats confirment l'engagement de l'entreprise à concilier les exigences de son modèle économique en constante évolution avec le bien-être, la diversité et le développement de ses effectifs.

Aucune activité ou zone géographique spécifique ne présente de risques significatifs de travail forcé ou de travail obligatoire pour les effectifs de D'Ieteren. Cela témoigne de l'engagement de l'entreprise en faveur de pratiques d'emploi éthiques et du respect des normes internationales du travail.

3.1.2. POLITIQUES S1-1

D'Ieteren intègre les principes fondamentaux en matière de santé et de sécurité au travail, de respect des individus, de diversité et d'inclusion dans son Code de conduite, The WayWeWork, qui s'applique à tous ses employés. (De plus amples informations sur le code de conduite sont disponibles à la section 3.2.3.). Ces principes sont intégrés dans la stratégie de durabilité globale de l'entreprise, garantissant une approche cohérente de promotion d'un environnement de travail sûr, respectueux et inclusif dans toutes ses entités. Dans le cadre de sa stratégie de durabilité, D'Ieteren s'engage à offrir un travail valorisant qui crée un impact social positif pour tous les employés. Il s'agit notamment de permettre à chacun de s'exprimer, de promouvoir l'inclusion, de donner la priorité à la sécurité, d'offrir des possibilités de développement des compétences et de défendre les droits de l'homme dans toutes les opérations, tout en veillant au respect des normes du travail.

La politique RH, sous la responsabilité du département RH de D'Ieteren Automotive, couvre également des sujets clés tels que la santé et la sécurité au travail, la diversité, la formation et le développement des compétences, la non-discrimination, ainsi qu'un éventail plus large de sujets, dont la politique de rémunération, la culture d'entreprise, les nouveaux modes de travail, etc. Cette politique est complétée par le règlement de travail, établi en collaboration avec le conseil d'entreprise. Contrairement au code de conduite, cette politique n'est pas appliquée de manière uniforme dans toutes les entités de l'entreprise. Elle s'applique actuellement à l'ancienne unité technique opérationnelle, qui comprenait D'Ieteren Automotive, les Centres D'Ieteren et Volkswagen D'Ieteren Finance (non couverte par cette déclaration non financière, D'Ieteren ne détenant pas de participation majoritaire). Les autres entités de D'Ieteren sont plus récentes, et certaines sont encore en phase d'expansion. Suite aux élections sociales de mai 2024, une nouvelle unité technique opérationnelle a été créée, comprenant désormais D'Ieteren Automotive, D'Ieteren Mobility Company, Volkswagen D'Ieteren Finance, Wonder, D'Ieteren Energy (EDI & Go-Solar). Ces entités adopteront progressivement les mêmes politiques. Toutefois, d'autres entités telles que Lucien, Poppy, Taxis Verts et Microlino ne sont pas reprises dans la nouvelle unité technique opérationnelle en raison de leur stade de développement actuel. Au 31 décembre 2024, ces entités représentent ensemble près de 10% des effectifs de D'Ieteren et conservent leurs propres structures organisationnelles adaptées à leurs besoins spécifiques.

La politique RH et le code de conduite s'inspirent des principes fondamentaux des Nations unies en matière de protection des travailleurs, tels que décrits dans les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme ainsi que dans les normes de l'Organisation internationale du travail (OIT). L'entreprise garantit le respect des droits fondamentaux des travailleurs, dont la non-discrimination, la liberté d'association, des conditions de travail sûres et des pratiques de travail équitables. Le code de conduite traite en particulier de questions liées à toute forme de travail illégal, forcé ou obligatoire. Par ailleurs, D'Ieteren veille au respect des lois nationales du travail et des normes internationales via son département HR Legal, chargé de superviser et d'assurer la conformité à ces réglementations.

Conformément au code de conduite et à la politique RH, les départements RH des entités de D'Ieteren mettent en œuvre des mesures liées à la santé et à la sécurité, à la formation et à la diversité. Dans ce cadre, les managers sont encouragés à déployer efficacement ces initiatives et des enquêtes sur l'expérience des employés sont menées régulièrement, suivies d'actions concrètes. Le département S&S met en œuvre les actions et les processus nécessaires pour prévenir les risques pour la santé et la sécurité, en particulier en ce qui concerne les risques psychosociaux, les contrôles médicaux et les mesures d'accompagnement, notamment lors du retour au travail après un congé de maladie de longue durée.

3.1.3. INTERACTION AVEC LES EFFECTIFS ET CANAUX PERMETTANT DE FAIRE PART DES PRÉOCCUPATIONS S1-2, -3

D'Ieteren interagit activement avec ses effectifs afin d'orienter ses décisions et actions face aux impacts réels et potentiels de ses activités. Ce dialogue se fait directement avec les employés et par l'intermédiaire de leurs représentants.

Les départements RH jouent un rôle essentiel dans le dialogue avec les effectifs, en alignant cette interaction avec les objectifs de l'entreprise. Ils soutiennent les managers en mettant en place des initiatives telles que des entretiens d'évaluation obligatoires pour assurer un retour d'information continu. Les RH accompagnent également les managers dans l'application de mesures correctives lorsque cela s'avère nécessaire. Par exemple, si un employé ne respecte pas ses délais, les mesures correctives peuvent consister à définir des attentes plus claires ou à proposer une formation complémentaire, tandis que pour des conflits interpersonnels, une formation à la gestion des conflits ou une médiation pourrait être proposée. Une communauté RH, comprenant des membres des équipes RH de toutes les entités, a été créée afin d'assurer le partage d'informations et de bonnes pratiques entre les entités de l'entreprise.

D'Ieteren mène des enquêtes annuelles sur l'expérience des employés dans l'ensemble de l'entreprise afin d'obtenir un feed-back sur des sujets tels que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la santé et la sécurité, la diversité et l'inclusion. Ces enquêtes,

qui sont anonymes afin d'encourager l'honnêteté et la transparence, fournissent des informations précieuses sur les préoccupations des employés et l'efficacité des mesures mises en place. En 2024, 61% des employés ont participé à l'enquête sur l'engagement des employés, avec un score d'engagement de 85%, ce qui témoigne de la confiance du personnel dans ce mécanisme de feed-back. Sur la base des résultats, les managers et leurs équipes élaborent des plans d'action locaux pour remédier aux problèmes soulevés et améliorer les résultats des enquêtes suivantes. Les retours des employés contribuent également à l'élaboration d'initiatives à l'échelle de l'entreprise. Un exemple est le développement collaboratif de nouveaux modes de travail pour les futurs locaux de D'Ieteren Park, afin de créer un espace de travail moderne qui répond aux attentes des employés.

Les réunions mensuelles avec le conseil d'entreprise, qui représente les employés de D'Ieteren Automotive, Volkswagen D'Ieteren Fincane, Wonder, D'Ieteren Mobility Company, D'Ieteren Energy, permettent d'intégrer les perspectives du personnel dans le processus décisionnel. Il n'y a eu aucune grève en 2024, ce qui démontre la relation constructive entre la direction de D'Ieteren et les représentants du personnel.

D'Ieteren veille, par le biais de communications régulières sur l'intranet, à bien informer ses employés sur les canaux mis à leur disposition pour faire part de leurs préoccupations. En 2024, D'Ieteren a mis à jour son code de conduite afin de renforcer ces processus de signalement. Elle a mis en avant les divers canaux mis à disposition, comme les personnes de confiance, les parties externes ou encore le Système d'Alerte intégrité. Le code de conduite mis à jour insiste également sur l'engagement de l'entreprise à protéger les employés contre les représailles, avec des sanctions claires en cas d'actes de représailles. Les employés qui font part de leurs préoccupations reçoivent une réponse dans un délai raisonnable, ce qui garantit clarté et résolution.

La santé et la sécurité sont gérées de manière collaborative par des équipes dédiées ainsi que par les comités pour la prévention et la protection au travail sur les principaux sites de D'Ieteren. Des rapports sont rédigés après les réunions de comités et les actions nécessaires sont mises en œuvre en fonction des spécificités de la situation nécessitant une action. Il peut s'agir, par exemple, de commander des conteneurs préfabriqués pour le stockage des batteries haute tension ou d'apporter des améliorations ergonomiques dans des bureaux lorsque les infrastructures ne sont pas adaptées. Les progrès accomplis et le suivi des actions sont contrôlés lors des réunions suivantes.

Les initiatives de formation sont optimisées par des enquêtes de satisfaction menées par la D'Ieteren Academy auprès des participants. Cette approche garantit l'amélioration continue des programmes de formation et permet de répondre rapidement aux préoccupations soulevées.

D'Ieteren tient également compte des besoins spécifiques des employés les plus vulnérables.

- En 2024, D'Ieteren a lancé le réseau interne « Ladies in Motion », qui offre aux employées un espace pour pouvoir se rencontrer, avoir des échanges informels et trouver un soutien collectif. Cette initiative facilite également la collecte de retours afin de mieux répondre aux besoins du personnel féminin.
- Une approche personnalisée est adoptée pour répondre aux besoins individuels, dont des ajustements de l'infrastructure de travail, des améliorations de l'accessibilité et des horaires de travail flexibles.

L'approche globale et structurée de D'Ieteren en matière d'engagement des employés, de dialogue social et de diversité garantit que les besoins des employés sont satisfaits tout en favorisant un environnement de travail soutenant et inclusif.

3.1.4. GÉRER LES IMPACTS SUR LES EFFECTIFS S1-4

D'Ieteren adopte une approche globale pour la gestion des risques matériels liés à son personnel, en veillant à l'équité et à l'accessibilité pour ses collaborateurs. Ces actions sont progressivement mises en œuvre dans l'ensemble de ses entités, en tenant compte des spécificités de chacune d'entre elles, l'échéance pour la mise en œuvre complète des principales activités étant fixée à 2025. Les initiatives s'inscrivent dans le cadre du développement global de l'entreprise ou répondent à des besoins spécifiques, comme le programme de bien-être, qui a été introduit pour lutter contre le stress croissant dans un environnement en pleine évolution. L'efficacité de ces actions est évaluée au moyen des résultats de l'enquête sur l'expérience des employés et du suivi d'indicateurs clés, dont les métriques de diversité et de sécurité ainsi que le score d'engagement des employés.

L'entreprise alloue des ressources importantes à la gestion de ses impacts, y compris un budget annuel spécifique pour des programmes liés au bien-être des employés, à la diversité et à la formation. Ces efforts sont supervisés par des équipes dédiées au sein du département RH.

Enfin, D'Ieteren veille à ce que ses pratiques ne causent ni ne contribuent à des impacts négatives sur ses effectifs. Les éventuelles tensions entre les exigences commerciales et la prévention des impacts négatives sont gérées par des discussions continues avec les parties prenantes concernées.

Développement de carrière et formation

La gestion des talents est un axe central de la stratégie de D'Ieteren en matière de ressources humaines, qui vise à favoriser la croissance et à assurer le développement de carrière de ses employés. L'entreprise met en place des évaluations de performance obligatoires et propose un cadre clair de progression de carrière pour accompagner les employés dans leur parcours professionnel. Au cœur de cette démarche se trouve la D'Ieteren Academy, qui offre un éventail de programmes de formation et d'opportunités d'apprentissage destinés à renforcer les compétences et aider les employés à progresser dans leur carrière.

En 2024, l'entreprise a enregistré une moyenne de 28 heures de formation par employé. Les programmes de formation sont continuellement mis à jour afin de répondre à l'évolution des besoins de l'entreprise. Ces programmes comprennent des cours spécifiques axés sur les tendances émergentes du secteur, telles que l'e-mobilité, l'intelligence artificielle et la durabilité, notamment à travers la Climate School. Ces efforts visent à doter les employés des compétences nécessaires pour s'adapter à l'électrification croissante des véhicules et à la transition globale vers des pratiques durables.

En plus des formations formelles, D'Ieteren a organisé en 2024 des événements internes pour favoriser le partage des connaissances et le développement professionnel. L'entreprise organise des sessions « Lunch & Learn », au cours desquelles des experts externes partagent leurs expériences de carrière afin d'inspirer les employés. Ces événements constituent également une plateforme d'échange sur les bonnes pratiques, notamment dans des domaines tels que la gestion de la satisfaction client.

En outre, D'Ieteren tient ses employés informés des innovations et des dernières tendances du marché par la diffusion de lettres d'information sur l'innovation. Ces lettres d'information abordent les développements clés qui touchent le secteur, ce qui permet de garder les employés informés des changements sur le marché et de les préparer à relever les défis futurs.

Afin d'améliorer encore le développement de carrière, D'Ieteren a introduit un programme de mobilité interne. Cette initiative encourage les employés à explorer différents rôles au sein de l'organisation, ce qui facilite la collaboration, le partage des connaissances et l'élargissement des opportunités de carrière. L'entreprise organise également des événements « Career Week », au cours desquels les managers présentent différentes fonctions et le département RH anime des sessions pour accompagner les employés dans leur évolution de carrière au sein de D'Ieteren.

En réponse à la pénurie de techniciens qualifiés, D'Ieteren a lancé en 2024 la campagne « Drive Your Future ». Cette initiative met en relation les candidats potentiels avec les offres d'emploi de l'entreprise via le site driveyourfuture.be.

Ces initiatives témoignent de l'engagement continu de D'Ieteren à offrir un environnement favorable à l'évolution de carrière, à la mobilité interne et à la rétention des talents, garantissant ainsi que l'entreprise reste un employeur dynamique et compétitif.

Santé et sécurité

Garantir un environnement de travail sûr et sain est une priorité absolue pour D'Ieteren, en particulier pour les employés qui exercent des fonctions techniques et manuelles. L'entreprise investit dans des équipements de sécurité et propose des formations spécialisées. Pour renforcer les pratiques en matière de sécurité, D'Ieteren collabore avec des conseillers en prévention des risques et des coordinateurs de sécurité, afin de garantir l'efficacité de ces mesures dans l'ensemble de l'organisation.

D'Ieteren étend aussi progressivement la couverture de son propre personnel par son système de gestion de la santé et de la sécurité (S&S) à ses activités plus récentes. Cette approche permet à un nombre croissant d'employés de bénéficier de protocoles de sécurité structurés, d'analyses de risques et d'améliorations continues en matière de sécurité au travail.

Au-delà de la sécurité physique, D'Ieteren a mis en œuvre une stratégie globale en matière de santé et de bien-être. L'entreprise soutient le droit à la déconnexion et propose une assistance pour les congés maladie et les congés parentaux. Le programme « Employee Care » joue un rôle essentiel dans la promotion du bien-être mental en mettant l'accent sur la gestion du stress et la prévention du burn-out, ce qui contribue à créer un équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

En outre, D'Ieteren mène régulièrement des campagnes de prévention santé, comprenant des contrôles médicaux pour les employés de plus de 45 ans et des programmes de vaccination, garantissant ainsi la santé physique de son personnel.

Avec ces initiatives combinées, l'entreprise favorise un environnement de travail soutenant et sûr où les employés peuvent s'épanouir physiquement et mentalement.

Diversité et inclusion

Créer un environnement de travail diversifié et inclusif est une priorité stratégique pour D'Ieteren. Dans le cadre de cet engagement continu, l'entreprise a poursuivi le programme « Accelerating Diversity » lancé en 2023, qui comprend des ateliers, des formations sur les biais inconscients, du mentoring et de nouveaux modules d'e-learning. Ces initiatives visent à sensibiliser à la diversité et à l'inclusion et à créer un environnement dans lequel tous les employés peuvent s'épanouir. En 2024, D'Ieteren a intensifié ses efforts en matière de diversité avec le lancement du réseau « Ladies in Motion ».

Parallèlement à ces programmes, D'Ieteren met un accent particulier sur l'inclusion des employés seniors grâce à son programme « Vitalo 45+ ». Cette initiative s'adresse aux employés de plus de 45 ans, en leur offrant des opportunités de développement adaptées, afin de favoriser leur évolution professionnelle et de répondre aux défis spécifiques de cette tranche d'âge. Le programme porte sur le développement des compétences, l'accompagnement de carrière et des stratégies visant à maintenir une satisfaction professionnelle à long terme.

3.1.5. OBJECTIFS S1-5

D'Ieteren a fixé des objectifs à atteindre d'ici 2025, afin de renforcer la diversité et le développement professionnel des employés et de maintenir un environnement de travail sûr.

Ces objectifs ont été définis en conformité avec la législation, en intégrant les retours des employés suite aux enquêtes d'engagement, et en reflétant l'ambition de la direction de soutenir son personnel et de faire de D'Ieteren un endroit où il fait bon travailler. Ils relèvent de la responsabilité du département RH et sont communiqués aux représentants du personnel et aux collaborateurs concernés.

#	Social matters	Targets & Progress
1	**Développement de carrière et formation**	4 jours de formation par employé d'ici 2025 pour permettre aux employés d'accepter le changement, de développer de nouvelles compétences et d'améliorer leur performance globale. 28 heures de formation par employé ont été déployés en 2024 contre 15 en 2023.
2	**Santé et sécurité**	D'Ieteren promeut un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée afin de prévenir et d'éviter tout impact négatif sur la santé et le bien-être des employés, causé notamment par le stress, le déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée et des conditions de travail injustes. D'Ieteren vise 0 décès d'année en année. Aucun décès n'a été enregistré en 2024 ni au cours des cinq dernières années.
3	**Diversité et inclusion**	D'Ieteren s'engage à augmenter le pourcentage de femmes dans ses comités de direction à 25% d'ici 2025. En 2024, 22,9% des membres du comité de direction étaient des femmes contre 22,4% en 2023.

Les progrès sont examinés chaque année et communiqués au conseil d'entreprise. Si certains objectifs ne sont pas atteints, par exemple en matière de diversité, des mesures supplémentaires seront mises en place. Par exemple, la direction a décidé que les responsables du recrutement ne recevraient des CV pour les postes administratifs que si la parité (50/50) entre les candidats hommes et femmes est respectée.

3.1.6. CARACTÉRISTIQUES DES SALARIÉS S1-6

Caractéristique de l'emploi					2024
Effectifs	**Femmes**	**Hommes**	**Autre**	**Non divulgué**	**Total**
Salariés	567	2.335	-	-	**2.902**
Employés permanents	560	2.267	-	-	**2.827**
Employés temporaires	7	68	-	-	**75**
Employés à heures non garanties	0	0	0	0	**0**

Effectifs par pays	2024
Belgique	2.902

Rotation du personnel	Unité	2024
Rotation totale du personnel	n	401
Taux de rotation du personnel	%	14,5

3.1.7. NON-SALARIÉS S1-7

Non-salariés	2024
Nombre total de non-employés dans l'effectif	427

3.1.8. DIVERSITÉ S1-9

Employés de la haute direction par genre	Effectifs	Part de l'effectif
Hommes	143	79%
Femmes	38	21%
Autre	-	-
Non divulgué	-	-
Total des employés	**181**	

Répartition par âge des employés	Effectifs	Part de l'effectif
Moins de 30 ans	670	23%
De 30 à 50 ans	1.536	53%
Plus de 50 ans	696	24%

3.1.9. SANTÉ ET SÉCURITÉ S1-14

Gestion de la santé et de la sécurité			2024
	Salariés	Non-salariés(1)	Total
Pourcentage d'employés couverts par le système de gestion de la santé et de la sécurité	99%	-	-
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	45	-	-
Taux d'accidents du travail enregistrables	10,61	-	-

(1) L'option de mise en œuvre progressive est utilisée pour ces données. Le total n'est pas calculé car les informations relatives aux non-salariés ne sont pas disponibles

	2024
Cas de problèmes de santé liés au travail enregistrables des employés	2
Jours perdus en raison d'accidents du travail, de problèmes de santé et de décès	1.086

3.1.10. INCIDENTS, PLAINTES ET IMPACTS GRAVES EN MATIÈRE DE DROITS DE L'HOMME S1-17

	2024
Nombre d'incidents de discrimination au sein du personnel (y compris le harcèlement)	5
Nombre de plaintes adressées à l'entreprise (y compris les griefs)	5
Nombre de plaintes déposées auprès des points de contact nationaux pour les entreprises multinationales de l'OCDE	0
Montant total des amendes, pénalités et indemnités (€m)	0

3.2. Travailleurs dans la chaine de valeur

3.2.1. IRO DES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR SBM-3

		Impacts	Risques/opportunités	Horizon temporel (R/O)
Santé et sécurité	Chaine de valeur	**Impact négatif significatif potentiel** En amont, les blessures potentielles sont principalement causées par les machines et par l'exposition aux produits chimiques, qui peuvent être liées à des incidents isolés ou à des problèmes plus systémiques dans les régions où la réglementation du travail est insuffisante. En aval, les préoccupations en matière de sécurité au travail sont principalement liées à des incidents isolés survenant dans l'environnement de travail.		
Travail des enfants/travail forcé		**Impact négatif significatif potentiel** 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, exacerbés par des risques élevés de corruption. Ces problèmes affectent négativement la santé, la sécurité et les droits de l'homme des populations concernées.	**Risque modéré** 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.	Court terme

Travailleurs en amont et en aval

En amont, la chaîne de valeur implique majoritairement des travailleurs dans les secteurs de la fabrication industrielle et de l'extraction des matières premières. Ces travailleurs sont exposés à des risques systémiques, tels que des machines dangereuses et des conditions de travail difficiles. Les travailleurs les plus vulnérables de la chaîne de valeur de D'Ieteren sont ceux impliqués dans l'extraction des matières premières et qui sont exposés à des risques tels que le travail des enfants, le travail forcé, des conditions de travail dangereuses, l'exploitation et l'absence de protection juridique suffisante, en particulier dans les régions où la réglementation du travail est insuffisante.

En aval, il s'agit des travailleurs employés dans les concessions, la logistique et les fonctions de support (IT, RH, Finance,...), ainsi que les employés des coentreprises, dont Volkswagen D'Ieteren Finance.

Pour les travailleurs de Volkswagen D'Ieteren Finance qui sont exposés aux mêmes risques que l'effectif de D'Ieteren en raison de la nature similaire de leurs activités (notamment les postes administratifs), D'Ieteren veille à appliquer ses politiques RH de manière uniforme, garantissant que leurs intérêts soient traités avec le même respect que ceux des employés directs de D'Ieteren.

3.2.2. INTERACTION AVEC LES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR S2-2

D'Ieteren veille à ce que les intérêts et les points de vue des travailleurs de la chaîne de valeur soient intégrés grâce à des mécanismes d'engagement spécifiques.

En amont :

- D'Ieteren participe à des tables rondes ESG avec son principal partenaire, le Groupe Volkswagen, où les problématiques liées aux travailleurs de la chaîne de valeur peuvent être signalées si nécessaire.
- Le département Procurement & Sourcing de D'Ieteren Automotive interroge ses fournisseurs, en particulier lors des négociations de contrats ou des renouvellements de contrats, en mettant l'accent sur les conditions de travail et le respect des droits de l'homme.

En aval :

- D'Ieteren Mobility Company collabore avec TRAXIO, la fédération belge représentant les entreprises du secteur de la mobilité. TRAXIO plaide en faveur de meilleures conditions de travail et normes de sécurité, et se fait le porte-parole des travailleurs en aval.
- D'Ieteren a mis en place un Conseil des Concessionnaires (Dealer Council), sous la responsabilité du Chief Commercial Officer, pour offrir une plateforme de dialogue structurée avec les concessions indépendantes et celles appartenant à l'entreprise. Des réunions mensuelles permettent à l'entreprise d'intégrer les perspectives et les préoccupations de ces parties prenantes dans ses processus de prise de décision stratégique.

- La D'Ieteren Academy propose un programme de formation annuel destiné au personnel des concessions indépendantes et des concessions appartenant à l'entreprise, et assure un contact régulier avec eux.

Les enseignements et bénéfices de ces échanges sont remontés au Comité Exécutif s'ils sont jugés stratégiques, et des actions sont mises en place si nécessaire. La D'Ieteren Academy tient compte des retours des participants aux formations afin d'adapter et d'améliorer ses programmes.

Étant donné cette approche structurée, dans laquelle D'Ieteren s'assure que les préoccupations et les intérêts des travailleurs de la chaîne de valeur sont pris en compte par un dialogue direct avec les parties prenantes clés, l'entreprise ne juge pas nécessaire de mener une évaluation formelle pour déterminer si les travailleurs sont conscients de ces structures ou leur font confiance.

3.2.3. POLITIQUES, REMÉDIATION, GESTION DES IMPACTS ET OBJECTIFS

S2-1, -3, -4, -5

D'Ieteren a mis en œuvre diverses politiques afin de garantir la protection des droits des travailleurs. Le Code de conduite des fournisseurs de D'Ieteren définit des attentes claires pour les fournisseurs et sous-traitants de D'Ieteren Automotive. Sous la responsabilité du département Procurement & Sourcing de D'Ieteren Automotive et donc du Chief Financial Officer, le Code impose le respect de principes fondamentaux, dont l'élimination du travail illégal, forcé ou obligatoire, et du travail des enfants. Les fournisseurs doivent éviter toute forme de discrimination, respecter les lois sur les horaires de travail, les jours de repos et les salaires minimums, ainsi que la liberté d'association des employés. Ils doivent également protéger la santé de leur personnel, de leurs sous-traitants, des communautés locales et des utilisateurs de leurs produits. Ces exigences s'inspirent des principes du Pacte mondial, de la Charte de développement durable de la Chambre de commerce internationale et des conventions pertinentes de l'Organisation internationale du travail. Le Code de conduite des fournisseurs s'applique aux fournisseurs de produits et de services indirects avec lesquels D'Ieteren Automotive entretient des relations commerciales, indépendamment de la nature de ces relations, du type de transaction ou de la durée. Le code disponible en trois langues est systématiquement présenté pour signature lors de chaque nouveau contrat ou renouvellement de contrat, ce qui le rend contractuellement contraignant. Un questionnaire ESG complète le Code de conduite des fournisseurs, avec des questions relatives aux droits de l'homme et aux conditions de travail. Les critères ESG représentent 10% du score total attribué pour la sélection du fournisseur.

Les fournisseurs stratégiques, tels que le Groupe Volkswagen, ne sont pas soumis au Code de conduite des fournisseurs. Les relations avec ces fournisseurs sont régies par des accords d'importation formels conclus entre D'Ieteren et le Groupe Volkswagen. En vertu de ces accords, D'Ieteren agit en tant qu'importateur officiel des marques du Groupe Volkswagen en Belgique, un rôle qui diffère sensiblement d'une relation fournisseur-acheteur classique. Le contrat d'importation, signé par le CEO de D'Ieteren, définit les termes et modalités de ce partenariat, créant un cadre collaboratif plutôt qu'un processus d'approvisionnement classique. Le contrat inclut des clauses de conformité, ce qui reflète l'importance commune de ces enjeux pour D'Ieteren et pour le Groupe Volkswagen. Il comprend également un guide de conformité qui traite explicitement des conditions de travail, interdisant le travail forcé et le travail des enfants ainsi que la traite des êtres humains.

De leur côté, tous les concessionnaires doivent adhérer à une directive de conformité pour rejoindre le réseau de distribution officiel des marques du Groupe Volkswagen. Cette directive qui vient compléter leur contrat de concession définit les normes et obligations des concessionnaires et des partenaires de service. Tous ces contrats, guides et directives sont alignés sur les principes du Pacte mondial, de la Charte de développement durable de la Chambre de commerce internationale et des conventions pertinentes de l'Organisation internationale du travail.

Le Système d'Alerte intégrité, accessible sur le site Internet de D'Ieteren, permet à tout travailleur de la chaîne de valeur de signaler de manière anonyme des problèmes liés aux droits de l'homme ou aux conditions de travail. Ce système est géré par un tiers indépendant, ce qui renforce la confiance des travailleurs de la chaîne de valeur, car il garantit l'impartialité dans le traitement des signalements. Depuis sa mise en place, aucun incident n'a été signalé via ce système et il n'a donc pas été nécessaire de mettre en place des procédures spécifiques pour gérer ces signalements. Si un incident est signalé, il sera traité de la même manière que les autres questions par le Risk, Compliance, and Whistleblowing Officer, conformément aux procédures établies (pour de plus amples informations, veuillez vous reporter à la section 4.1.3).

Évolution en 2025

Le Code de conduite des fournisseurs et le questionnaire ESG, ainsi que le mécanisme de signalement, constituent les premières étapes visant à bénéficier aux travailleurs de l'ensemble de la chaîne de valeur. À ce stade, aucune action, objectif ou procédure formalisée n'a été définie. Avant de mettre en place un plan d'action, de définir des objectifs et d'établir des processus de suivi des progrès accomplis, D'Ieteren prévoit de revoir sa stratégie de chaîne d'approvisionnement en 2025. Cette révision vise à mieux comprendre et gérer les impacts et les risques liés aux travailleurs de la chaîne de valeur. La révision de la stratégie devrait déboucher sur une mise à jour du Code de conduite des fournisseurs et de l'approche d'évaluation des fournisseurs. Ce travail débutera au cours du premier semestre 2025, et une feuille de route sera élaborée avec les actions à entreprendre. Des objectifs seront définis en rapport avec les IRO identifiés par la DMA, et leur avancement sera suivi de près.

Actuellement, en termes d'actions, D'Ieteren suit de près les pratiques, les politiques et les mesures mises en place par le Groupe Volkswagen, notamment en ce qui concerne les pratiques de travail au sein de sa chaîne d'approvisionnement. Une veille médiatique continue est assurée pour maintenir D'Ieteren informée en cas d'incidents. Si de tels incidents sont remontés, D'Ieteren contacte son partenaire pour obtenir des informations supplémentaires.

Pour rappel, le Groupe Volkswagen adhère aux cinq étapes décrites dans le *Guide OCDE sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises* et se conforme au *Guide OCDE sur le devoir de diligence pour des chaînes d'approvisionnement responsables en minerais provenant de zones de conflit ou à haut risque*. En 2020, le groupe a mis en place un système de gestion du devoir de diligence pour les matières premières basé sur ces directives de l'OCDE.

3.3. Spécifique à l'entité - Engagement des employés

En tant qu'entreprise orientée service, l'engagement des employés est un axe stratégique clé. D'Ieteren s'engage à être un « Great Place to Work » pour tous ses employés, en créant un environnement de travail positif et attrayant.

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. Maintenir des employés engagés profitent largement à D'Ieteren, car cela permet de réduire l'absentéisme et la rotation du personnel et d'augmenter la productivité.

Une évaluation annuelle mesure l'engagement et la satisfaction sur la base de déclarations clés liées au travail et à l'entreprise. L'enquête vise à évaluer le sentiment d'utilité, la fierté, la motivation et le niveau d'accomplissement au sein de l'organisation. Les taux de participation sont également suivis afin de garantir une large implication des employés. Ce processus permet à D'Ieteren de recueillir des informations précieuses.

L'engagement des employés est mesuré dans toutes les entités, garantissant que tous les employés, à tous les niveaux de l'entreprise, soient inclus dans cette importante évaluation. Le département des ressources humaines est responsable du déploiement de l'enquête d'engagement, sous la supervision du Comité Exécutif. Le taux de participation et le score d'engagement font partie du plan d'intéressement à long terme pour l'équipe de direction, aux côtés d'autres critères ESG, soulignant l'engagement de l'entreprise en faveur de la satisfaction à long terme des employés et de la performance organisationnelle.

Un objectif global a été fixé pour l'ensemble de l'entreprise, tant pour le score d'engagement des employés que pour le taux de participation, avec une échéance en 2025. Cet objectif sert de référence pour les évaluations annuelles. Les résultats sont analysés et ventilés par département et par entité afin d'avoir une vision plus précise et de mettre en place des actions ciblées, là où elles sont nécessaires. Chaque responsable de département est chargé de partager les résultats avec son équipe et de discuter des actions à mettre en place. L'efficacité de ces actions est mesurée l'année suivante lors de l'enquête d'engagement, ce qui garantit une amélioration continue.

Engagement des employés	2023	2024	Objectif 2025
Taux de participation	61%	61%	66%
Score d'engagement	83%	85%	75%

4. Gouvernance

4.1. Conduite des affaires

4.1.1. IDENTIFICATION DES IRO LIÉS À LA CONDUITE DES AFFAIRES IRO-1

		Impacts	Risques/opportunités	Tilme horizon (R/O)
Corruption et pots-de-vin	Opérations propres	**Impact négatif modéré potentiel** 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.	**Risque modéré** 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.	Court terme
Culture d'entreprise	Opérations propres	**Impact négatif modéré potentiel** 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.	**Risque modéré** Adopter un comportement contraire à l'éthique dans le cadre des opérations propres de D'Ieteren est préjudiciable à sa réputation et peut entraîner des pertes financières (baisse des ventes).	Court terme

4.1.2. LE RÔLE DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE GOV-1

Le Comité Exécutif de l'entreprise, comprenant le CEO, joue un rôle clé dans la promotion d'une culture d'intégrité et dans l'application de mesures efficaces de lutte contre la corruption et la fraude. La direction générale joue un rôle essentiel dans la promotion et l'ancrage de ces valeurs à tous les niveaux de l'entreprise. Elle sert de modèle et incarne au quotidien les valeurs fondamentales de l'entreprise, à savoir : collaboration, responsabilité, soin, enthousiasme et esprit pionnier.

Les équipes Legal, Internal Audit, RH et ESG jouent un rôle crucial dans le suivi de la conformité et des pratiques éthiques au sein de l'organisation. En 2024, D'Ieteren a nommé un Risk, Compliance and Whistleblowing Officer pour superviser ces efforts.

Chaque entité de l'entreprise dispose d'un contact désigné au sein de l'équipe Legal, chargé de fournir des conseils en matière de conformité et de veiller à ce que tous les domaines de l'entreprise soient couverts. Des audits réguliers des procédures, y compris de la comptabilité et des achats, sont effectués afin d'évaluer l'efficacité des systèmes de conformité. Ces audits sont complétés par des contrôles internes qui garantissent le respect des politiques de lutte contre la corruption.

Tout problème ou risque matériel identifié est immédiatement remonté au département concerné pour examen et action, ainsi qu'au CEO. Cela garantit que les organes d'administration et de direction soient constamment informés et puissent prendre des décisions de gestion éclairées conformément aux valeurs et aux objectifs de l'entreprise. L'indépendance et la compétence sont prises en compte lorsqu'il s'agit de désigner la partie chargée des investigations liées aux signalements.

Pour renforcer encore la surveillance éthique, D'Ieteren a créé un Comité d'Éthique qui se réunit trois fois par an afin d'examiner les questions éthiques et de déterminer les actions appropriées. Le Comité d'Éthique met régulièrement à jour et partage ses conseils par le biais de communications et de formations ciblées basées sur les risques à l'intention des employés.

D'Ieteren dispose également d'un Comité de Conformité qui se réunit tous les trimestres. De plus amples informations sont disponibles à la section 1.2.1.

L'expertise combinée des organes de supervision de D'Ieteren - comprenant des juristes, des auditeurs et des spécialistes RH et ESG - garantit que l'entreprise respecte les normes les plus élevées en matière de conduite des affaires. Ces experts suivent régulièrement des formations afin de rester informés des bonnes pratiques en matière de gouvernance, de gestion des risques et de conformité. En entretenant des relations étroites avec des consultants et des experts externes, D'Ieteren renforce encore sa capacité à respecter ses obligations éthiques et légales.

4.1.3. POLITIQUES EN MATIÈRE DE CONDUITE DES AFFAIRES ET CULTURE D'ENTREPRISE G1-1

Le cadre de gouvernance conçu pour prévenir et détecter la corruption et les pots-de-vin

#	Nom	Objectif	Champ d'application et disponibilité	Responsabilité	Parties prenantes
1	**Code de conduite « The Way We Work »**	Sert de guide pour une conduite éthique et responsable. Reflète l'engagement de D'leteren en faveur de l'intégrité, de la transparence et de la conformité légale.	Obligatoire pour tous les employés de toutes les marques et de toutes les entreprises. Accessible sur les sites web internes et externes. Inclus dans le programme d'intégration pour les nouveaux employés. Rappel des principes clés via des communications internes.	Administrateurs & Comité Exécutif, Managers Comité d'Éthique	Employés, tiers agissant pour le compte de D'leteren Les administrateurs de toutes les entités de D'leteren démontrent leur engagement envers le Code de conduite et ses normes éthiques en signant la lettre d'engagement de D'leteren.
2	**Code de conduite des fournisseurs**	Veille à ce que les fournisseurs respectent les principes éthiques de D'leteren.	S'applique à tous les fournisseurs et sous-traitants. Communication aux fournisseurs via l'équipe Procurement.	Procurement, équipe ESG	Fournisseurs et sous-traitants
3	**Système d'Alerte intégrité de D'leteren**	Permet de signaler toute violation dans un environnement sécurisé.	Accessible à tous les employés, clients, fournisseurs et partenaires. Disponible sur les sites web internes et externes de l'entreprise.	Risk, Compliance and Whistleblowing Officer	Employés et dénonciateurs externes
4	**Politique de dénonciation**	Fournit des procédures pour le signalement de plaintes, de préoccupations et d'irrégularités.	S'applique à toutes les entités de D'leteren, accessible à tous les employés et aux parties prenantes externes. Disponible sur les sites web internes.	Risk, Compliance and Whistleblowing Officer	Employés et parties prenantes externes
5	**Enquête sur l'expérience des employés**	Évaluation annuelle de la culture d'entreprise.	Réalisée chaque année pour tous les employés.	Département des ressources humaines	Employés

Au cœur de l'engagement de D'leteren en matière de conduite éthique se trouve « The Way We Work », un Code de conduite complet qui définit les principes visant à prévenir les conflits d'intérêts, respecter les lois, lutter contre la corruption, instaurer la confiance et maintenir les contrôles internes. Ce code est un document de base qui guide le comportement de tous les employés et de la direction. Les principes énoncés dans le Code de conduite de D'leteren sont alignés sur les principes fondamentaux des Nations unies. Les employés sont tenus de confirmer leur engagement à l'égard de ces normes éthiques, ce qui renforce l'importance de l'intégrité dans leurs activités quotidiennes.

En outre, l'introduction d'un Code de conduite des fournisseurs en 2023 étend ces normes à la chaîne d'approvisionnement, exigeant des fournisseurs qu'ils forment leurs équipes et qu'ils signalent tout risque ou toute violation. De plus amples informations sont disponibles à la section 3.2.3.

Un autre élément clé de l'engagement de D'Ieteren en matière de responsabilité est le Système d'Alerte intégrité de D'Ieteren, un mécanisme de dénonciation qui permet de signaler des comportements répréhensibles en toute sécurité et en toute confidentialité. Ce système garantit que toute violation du Code de conduite soit traitée rapidement et de manière appropriée. La politique de dénonciation favorise une culture de transparence et de responsabilité, encourageant les employés à signaler tout comportement contraire à l'éthique sans crainte de représailles. Le Système d'Alerte intégrité de D'Ieteren est complété par d'autres canaux, notamment les responsables hiérarchiques, les ressources humaines, les services Legal, Audit et le CEO. Dans un délai raisonnable à compter de la réception d'un signalement, une première communication est établie avec le dénonciateur et une évaluation préliminaire permet de déterminer si l'allégation est fondée et s'il convient d'ouvrir une enquête.

Toutes les enquêtes sont menées dans le plus grand respect et en toute confidentialité si la demande en est faite, en respectant les droits et les protections garanties de toutes les parties impliquées. D'Ieteren veille à la conformité avec les exigences légales en matière de protection des dénonciateurs. Toute forme de représailles peut donner lieu à des mesures disciplinaires conformément aux règles et politiques applicables de D'Ieteren, pouvant aller jusqu'au licenciement.

La formation et la sensibilisation des employés sont au cœur des efforts de D'Ieteren Automotive en matière de lutte contre la corruption. L'entreprise propose des programmes de formation obligatoires à ses employés, y compris aux nouvelles recrues. Ces programmes sont dispensés par la D'Ieteren Academy via des sessions en ligne, ce qui garantit une large accessibilité. Les sujets abordés comprennent l'éthique, la prévention de la corruption et des pots-de-vin, la conformité légale et la prévention des conflits d'intérêts. L'entreprise met l'accent sur un taux de participation élevé aux sessions de formation, en particulier pour les membres des comités de direction ainsi que pour le Comité Exécutif, qui sont censés servir de modèles. Ils sont considérés comme des fonctions à risque en raison de la nature de leurs responsabilités. Les membres du Comité d'Éthique apportent leur soutien pour les questions liées aux politiques et contrôlent la participation aux formations.

Fonctions à risque	2024
Nombre de fonctions exposées à un risque de corruption (FAR)	158
Pourcentage des FAR recevant une formation	93%

4.1.4. CAS DE CORRUPTION OU DE VERSEMENT DE POTS-DE-VIN G1-4

L'entreprise n'a signalé aucun cas confirmé de corruption ou de versement de pots-de-vin, ni aucune condamnation ou amende au cours des dernières années. Par conséquent, il n'y a pas eu de violations à investiguer et il n'a donc pas été nécessaire de prendre des mesures correctives, de mener des enquêtes, de prendre des mesures disciplinaires ou de modifier des procédures. L'engagement de D'Ieteren à maintenir des normes éthiques élevées et des mesures anti-corruption rigoureuses a contribué à ce résultat positif.

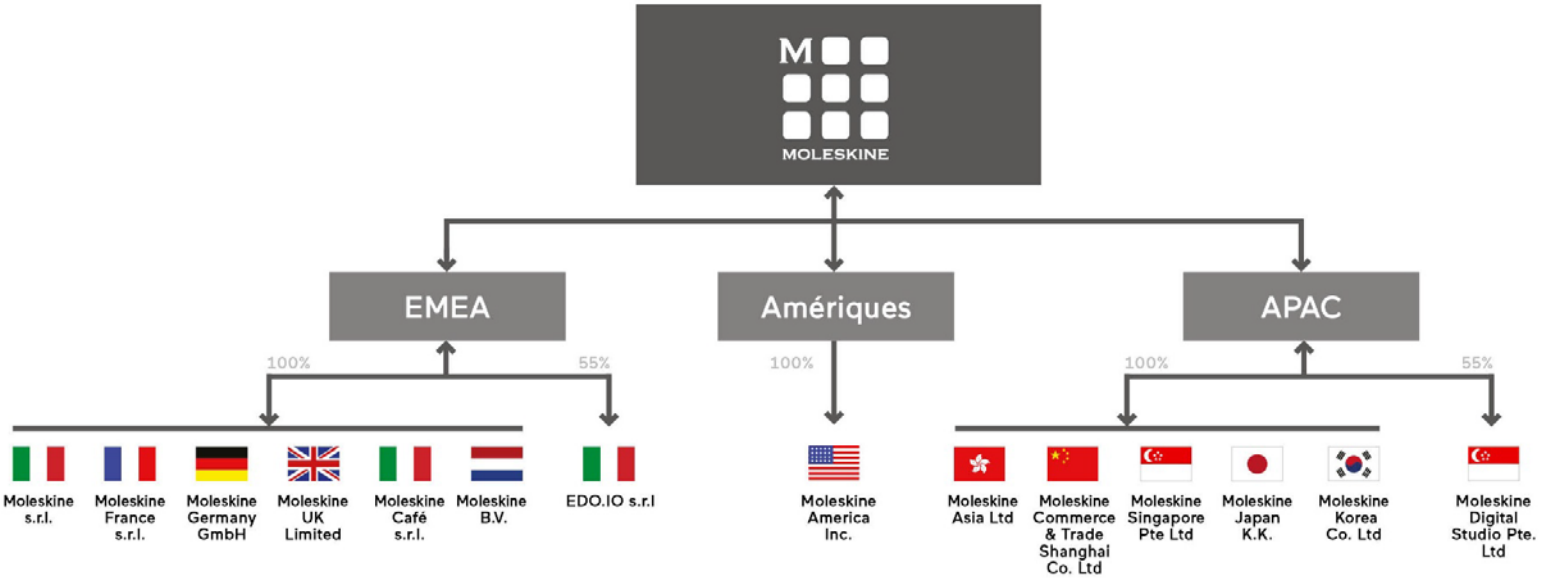
	2024
Nombre de condamnations	0
Montant des amendes (€m)	0

Moleskine

1. Informations générales

1.1. Base de préparation BP-1, -2

Compte tenu de la nature unique de chacune des sociétés opérationnelles de D'Ieteren Group, Moleskine a choisi de présenter ses sujets pertinents en matière de durabilité ainsi que sa performance et ses réalisations ESG dans un chapitre spécifique. Le périmètre de reporting de ce chapitre comprend les entités reprises dans le tableau ci-dessous, qui sont toutes des filiales entièrement consolidées dans lesquelles Moleskine détient une participation majoritaire, s'alignant ainsi sur les états financiers de D'Ieteren Group. La déclaration de durabilité porte sur l'ensemble de la chaîne de valeur de Moleskine, en amont et en aval.



Moleskine n'a pas utilisé la possibilité d'omettre des informations spécifiques sur la propriété intellectuelle, le savoir-faire ou les résultats d'innovation. En outre, la possibilité de ne pas divulguer d'informations sur les développements ou les négociations en cours n'a pas non plus été utilisée. Tout au long du rapport, des notes spécifiques indiquent ponctuellement les exceptions à ce périmètre de consolidation, spécifiques à chaque métrique.

1.2. Gouvernance

1.2.1. LE RÔLE DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE GOV-1, -2

Conseil d'Administration

Au 31 décembre 2024, le Conseil d'Administration (CA) de Moleskine est composé de six membres : le Chief Executive Officer (CEO) de Moleskine, le CEO de D'Ieteren Group, le Chief Investment Officer et le Chief Legal Officer de D'Ieteren Group ainsi que deux membres du Conseil d'Administration de D'Ieteren Group. Le Conseil d'Administration de Moleskine est composé de trois femmes (50% du nombre total d'administrateurs), d'un administrateur indépendant (17% du nombre total d'administrateurs), et trois nationalités différentes y sont représentées. Ensemble, les membres du Conseil d'Administration apportent un large éventail de compétences issues de différents secteurs d'activités (tels que le luxe, la gestion d'entreprise, le secteur de l'alimentation et des boissons) et de domaines fonctionnels (ressources humaines, juridique), couvrant ainsi les expériences requises pour mener le développement de la stratégie générale et ESG de Moleskine.

En 2024, le Conseil d'Administration a tenu cinq réunions.

Le rôle du Conseil d'Administration de Moleskine concernant les questions environnementales, sociales et de gouvernance est de définir des priorités et de contrôler leur mise en œuvre et leurs avancées. Il représente également l'organe de gouvernance suprême de Moleskine, chargé de superviser la stratégie globale en matière de durabilité et d'approuver les piliers stratégiques de durabilité mis en avant dans le plan stratégique de la société. En 2024, le Responsable ESG & Audit a été invité à participer au Conseil d'Administration, sur demande, afin de faire le point sur :

- Le programme de communication qui vise à partager les réalisations ESG via les canaux de communication de Moleskine (Moleskine stories sur le site web, réseaux sociaux) ;
- De nouvelles initiatives d'upcycling qui doivent être lancées ;
- Les nouvelles réglementations ESG à venir, y compris la loi européenne sur la déforestation (EUDR).

Les discussions, examens et décisions du Conseil d'Administration ont porté, entre autres, sur la revue annuelle de la stratégie et des résultats du Groupe, sur les projets et initiatives stratégiques, sur l'évolution organisationnelle ainsi que sur les mises à jour juridiques.

Comité d'Audit

Le Comité d'Audit est composé du Chief Investment Officer (Président du Comité d'Audit) de D'Ieteren Group, du CFO de Moleskine et du Responsable Global ESG & Audit de Moleskine. En 2024, le Comité d'Audit a tenu quatre réunions.

Pour mener à bien la mise en œuvre de la stratégie, Moleskine a créé une fonction dédiée et nommé un Responsable Global ESG & Audit, qui est chargé de coordonner et de mesurer les avancées de la stratégie de durabilité et du département ESG.

Les projets ESG, les avancées et les analyses de risques sont examinés sur la base de présentations et de rapports émanant du Responsable Global ESG & Audit. Les contributions des membres du Comité d'Audit sont prises en compte pour améliorer les plans d'action ESG, la cohérence au sein du Groupe, ainsi que la transparence et l'efficacité du reporting. Les conclusions des discussions du Comité d'Audit sont rapportées au Conseil d'Administration par le Président du Comité d'Audit.

Le Comité d'Audit analyse chaque trimestre les impacts, les risques et les opportunités, y compris ceux liés à la durabilité.

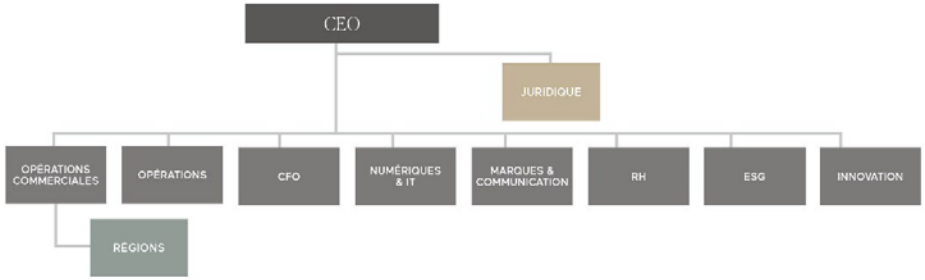
Comité Exécutif

Le Comité Exécutif de Moleskine (ExCo) est composé du CEO de l'entreprise, du Chief Financial Officer (CFO), du Chief Commercial Officer (CCO), du Chief Operations Officer (COO), du Chief Information systems and Digital Officer, du Chief Communication Officer, du Président de la Région Amérique, du Responsable du département juridique, du Directeur RH, du Responsable Global ESG & Audit et du Responsable Innovation. Le CEO de Moleskine est en charge de la mise en œuvre de la stratégie globale et des objectifs, sur lesquels le Conseil d'Administration est régulièrement tenu informé. Le Comité se réunit toutes les trois semaines. Au cours de ces réunions, le Responsable Global ESG & Audit :

- fait le point sur les projets ESG en cours ;
- sollicite l'approbation du Comité Exécutif pour le lancement de nouveaux projets ;
- partage les résultats concernant les objectifs et les réalisations ESG.

Ces mises à jour et approbations du Comité Exécutif sont essentielles pour garantir le succès de la stratégie et des plans ESG, ainsi que leur déploiement tout au long de la chaîne de valeur de l'entreprise.

Voici l'organigramme du Comité Exécutif :



La DMA a été examinée par le CEO et le Comité d'Audit. Le CEO, le CFO, le Directeur RH et le COO ont été impliqués dans l'évaluation de la matérialité de différents sujets liés à leur domaine d'expérience via des entretiens, afin d'intégrer leur expertise dans les résultats de l'analyse. Lors des réunions du Conseil d'Administration et des Comités d'Audit qui ont eu lieu en 2024, les organes d'administration et de direction ont été informés sur les impacts, risques et opportunités (IRO) matériels.

1.2.2. SYSTÈMES D'INCITATION GOV-3

Le plan d'intéressement basé sur le management par objectifs (MBO) de Moleskine est une prime annuelle calculée sur la base des résultats du Groupe Moleskine (pondération de

40%) et sur des objectifs stratégiques spécifiques (pondération de 60%). Moleskine reconnaît l'importance des programmes d'incitation pour améliorer la performance et renforcer la légitimité de ses objectifs de durabilité. C'est pourquoi Moleskine a traduit ses stratégies pertinentes liées à la durabilité en objectifs stratégiques spécifiques pour les fonctions du Groupe concernées, qui pourraient jouer un rôle dans la mise en œuvre et l'évolution de la stratégie ESG globale. Par conséquent, les systèmes d'incitation ESG font partie de la rémunération variable annuelle perçue par les employés qui sont directement impliqués dans les activités ESG ou qui soutiennent activement le département ESG.

Les objectifs ESG personnels du CEO (décidés par le Conseil d'Administration, représentant 17% du MBO total) et ceux fixés pour l'équipe ESG (qui représentent 60% du MBO total) incluent :

- Économie circulaire : encourager le recyclage et les projets visant à promouvoir la circularité avec les objectifs suivants : 250 tonnes de déchets recyclés par an, dont au moins 20% dans la région APAC et aux États-Unis, et au moins 2 projets d'upcycling par an.
- Changement climatique (objectif Science Based Target à court terme) : améliorer le plan de réduction des émissions de CO_2 avec les objectifs suivants : réduire de 42% les émissions des scopes 1 et 2 d'ici 2030 (année de référence 2021) et mesurer et réduire les émissions du scope 3.
- Communication du programme de l'entreprise sur les impacts sociaux (CT4SC) : accroître la visibilité en publiant au moins une nouvelle « Story » par an.

1.2.3. DÉCLARATION SUR LA DILIGENCE RAISONNABLE GOV-4

Le tableau ci-dessous présente les éléments clés de la diligence raisonnable et les paragraphes correspondants de la déclaration de durabilité. Grâce à ce processus de diligence raisonnable, Moleskine gère ses principaux impacts sur les personnes et sur l'environnement.

Éléments clés de la diligence raisonnable	Paragraphes de la déclaration de durabilité
Intégrer la diligence raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	1.2. Gouvernance 1.3. Stratégie 1.4. Gestion des impacts, des risques et des opportunités
Interagir avec les parties prenantes concernées à chaque étape clé de la diligence raisonnable	1.4.1. Processus d'analyse de double matérialité 1.3.2 Intérêts et points de vue des parties prenantes 3.1.3. Interactions avec les effectifs 3.1.4. Procédure de réparation des impacts et canaux permettant de faire part des préoccupations
Identifier et évaluer les impacts négatifs	1.4.1. Processus d'analyse de double matérialité 1.3.3. Résultat de l'analyse de double matérialité
Prendre des mesures pour remédier à ces impacts négatifs	2. Informations environnementales 3. Informations sociales 4. Gouvernance
Surveiller l'efficacité de ces efforts et communiquer	2. Informations environnementales 3. Informations sociales 4. Gouvernance

1.2.4. GESTION DES RISQUES DE L'INFORMATION EN MATIÈRE DE DURABILITÉ GOV-5

Analyse des risques (contrôle interne)

Le processus d'information en matière de durabilité et l'analyse des risques qui y est associée sont régis par un système de contrôle interne qui identifie et gère les principaux risques : exhaustivité, intégrité, précision des estimations, actualité des données et disponibilité des informations. Afin de garantir un reporting précis et exhaustif, l'analyse des risques est effectuée en respectant la séparation des responsabilités entre les propriétaires des processus dans les différentes fonctions de l'entreprise impliquées dans la collecte des données et les approbateurs qui contrôlent et valident les données finales. En outre, un nombre croissant de KPI non financiers ont été soumis à la validation d'un auditeur externe, garantissant que l'ensemble du rapport sera inclus dans le périmètre de l'audit externe pour la période de reporting 2024. Le calcul de l'empreinte carbone de Moleskine est effectué avec l'aide d'un consultant externe spécialisé, tandis que les autres données sont calculées en interne.

Les résultats finaux de l'analyse des risques sont présentés au Comité d'Audit et au Comité Exécutif par le Responsable ESG afin d'obtenir leurs retours et commentaires.

Les actions mises en œuvre comprennent la documentation des processus de calcul et de collecte des données, ainsi que des systèmes de contrôle interne mis en place, pour tous les KPI ESG. Ces indicateurs portent sur l'énergie et les émissions, les flux de ressources entrantes et sortantes, dont les déchets, les employés et les métriques liées à la gouvernance, soit plus de 40 KPI au total. Pour chacun d'entre eux, Moleskine a désigné un responsable KPI et formalisé les étapes du processus de calcul et de collecte des données, le calendrier de collecte des KPI, ainsi que les contrôles internes visant à garantir l'exhaustivité, l'intégrité et la précision des informations rapportées.

1.3. Stratégie

1.3.1. STRATÉGIE, MODÈLE ÉCONOMIQUE ET CHAÎNE DE VALEUR SBM-1

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.

Le tableau suivant présente la répartition des revenus par secteur (en k€) :

- Commerce de gros 70.979
- Vente au détail 14.654
- E-commerce 7.417
- Partenariats stratégiques -29.295

Le siège social de Moleskine est situé à Milan, en Italie, et le Groupe emploie 417 personnes, dont 218 dans les bureaux et le reste dans les magasins.

Effectifs par zone géographique	2024
EMEA	247
APAC	88
AMÉRIQUE	82

La Feuille de route de durabilité de Moleskine repose sur trois piliers couvrant les impacts, les risques et les opportunités identifiés dans la DMA. Des objectifs spécifiques ont été définis pour chacun des piliers de durabilité.

Environnement : Construire une marque durable en réduisant l'empreinte carbone de l'entreprise et en proposant des solutions respectueuses de l'environnement pour ses produits emblématiques.

- Réduire de 42% les émissions de CO2 pour les scopes 1 et 2, et mesurer et réduire les émissions du scope 3 d'ici 2030 (année de référence 2021).
- S'approvisionner en papier provenant de sources gérées de manière responsable (certifiées FSC).
- Mettre en place un solide programme d'économie circulaire, en recyclant chaque année 250 tonnes de déchets provenant de produits invendables.

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.

- Créer un environnement de travail mondialement reconnu avec un taux d'engagement des employés de 75% et un taux de satisfaction de 4 sur 5.
- Obtenir un taux de réponse de 80% à l'enquête menée auprès des employés.
- Promouvoir un changement social positif en encourageant la créativité, en faisant don de 30.000 outils créatifs et en soutenant 30 organisations par an via le programme Creative Tools for Social Change (CT4SC).

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.

- Développer une chaîne d'approvisionnement éthique et transparente, en veillant à ce que chaque année, 100% des achats soient effectués auprès de fournisseurs certifiés SA8000 et ISO14001.

Les progrès réalisés par rapport à ces objectifs sont documentés dans la section suivante de ce document.

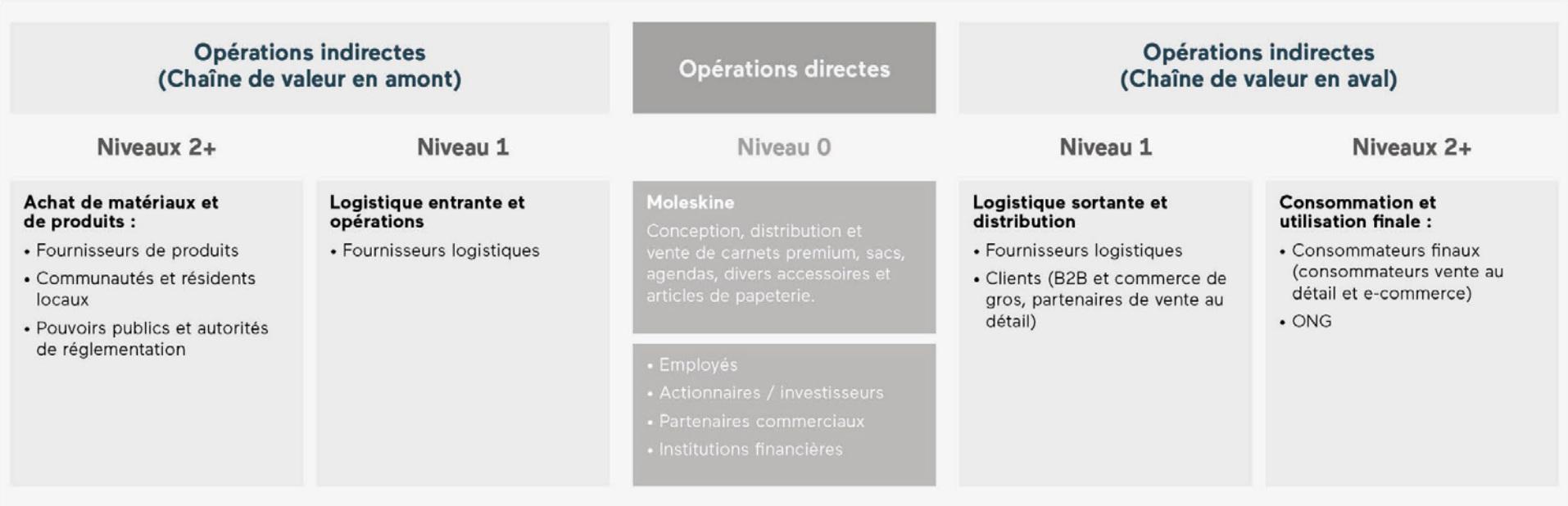
De par sa finalité, Moleskine contribue, à travers ses produits, services et plateformes numériques, à promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie, ce qui est conforme à l'Objectif de développement durable 4 (Éducation de qualité). Moleskine fait don de produits à des communautés du monde entier. Les organisations bénéficiaires utilisent ces produits comme outils créatifs et organisent des ateliers, des formations et des activités artistiques pour promouvoir l'éducation de qualité et la pensée critique au sein des communautés locales. Parmi ses principaux engagements stratégiques, Moleskine vise à avoir un impact positif sur la société (tant parmi ses propres effectifs que pour les travailleurs de la chaîne de valeur). Cet engagement se traduit non seulement par la promotion de relations commerciales éthiques et transparentes, mais aussi par le respect de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, ainsi que par la promotion de la créativité dans le cadre d'initiatives de changement social.

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 emballages, et met en œuvre des solutions durables pour la fin de vie de ses objets invendus.

Les principaux défis en matière de durabilité portent sur l'engagement des fournisseurs de produits et des prestataires logistiques dans les efforts de réduction de l'empreinte carbone. Moleskine dépend de fournisseurs tiers dont l'engagement dans la lutte contre le changement climatique est essentiel pour atteindre ses objectifs de réduction des émissions.

Les nouvelles réglementations à venir en matière de durabilité, telles que le règlement européen sur la déforestation (EUDR), représentent un autre enjeu. Moleskine a lancé un projet, avec le soutien d'un consultant externe, afin de mettre en œuvre la diligence raisonnable requise pour documenter l'approvisionnement responsable du papier utilisé pour ses produits. Le délai de mise en conformité avec cette réglementation, initialement fixé à la fin 2024, a été prolongé jusqu'à la fin 2025.

Le tableau suivant présente un aperçu de la chaîne de valeur de Moleskine :



Moleskine conçoit les produits, tandis que la fabrication elle-même est externalisée auprès de fournisseurs de papier et d'assemblage de produits.

Le papier est le matériau le plus important, car les produits à base de papier représentent plus de 90% des ventes de Moleskine. C'est pourquoi l'approvisionnement en papier provenant de sources gérées de manière responsable est un engagement fondamental depuis 2008.

La fabrication et la fin de vie des produits, la logistique et la distribution sont les principaux contributeurs à l'impact environnemental de Moleskine. Au fil du temps, la stratégie d'approvisionnement du Groupe a conduit à la diversification des fournisseurs en fonction des marchés cibles, afin de réduire la distance entre les sites de production et les régions de vente. En 2024, les fournisseurs stratégiques de produits sont situés en Chine, au Vietnam, en Turquie et en Équateur.

1.3.2. INTÉRÊTS ET POINTS DE VUE DES PARTIES PRENANTES SBM-2

Parties prenantes	Pourquoi nous nous engageons	Comment nous nous engageons	Principaux sujets et préoccupations abordés
Utilisateurs finaux	Utilisateurs affectés : Obtenir une compréhension approfondie des points de vue des consommateurs sur les sujets ESG, en particulier en ce qui concerne les impacts liés à leurs achats de produits Moleskine.	Enquête (leurs points de vue ont été obtenus suite à une enquête envoyée aux responsables de magasin qui sont en contact avec les utilisateurs finaux)	Changement climatique, énergie, déchets, inclusion sociale des consommateurs et des utilisateurs finaux
Clients (B2B)	Partie prenante affectée : Comprendre le point de vue stratégique des clients sur les sujets ESG liés aux relations commerciales actuelles et futures avec Moleskine.	Enquête réalisée pendant le processus DMA	Changement climatique, énergie, déchets, inclusion sociale des consommateurs et des utilisateurs finaux, flux de ressources entrantes
Employés	Partie prenante affectée : Comprendre le point de vue des employés sur l'impact que les opérations de Moleskine ont sur eux ainsi que leur vision de l'engagement de Moleskine en matière d'ESG.	Entretiens/enquête (leurs points de vue ont été obtenus à partir des résultats de l'enquête « People Survey » menée par Moleskine en 2022 et intégrés dans un entretien individuel avec le Directeur RH en tant qu'expert interne)	Bien-être des employés, sécurité de l'emploi, santé et sécurité, diversité et égalité des genres, formation et développement des compétences, protection de la vie privée, culture d'entreprise, adaptation au changement climatique
Fournisseurs (y compris leurs travailleurs)	Partie prenante affectée : Identifier les questions ESG liées aux fournisseurs de Moleskine et à la chaîne de valeur en amont.	Entretiens/enquête pendant le processus DMA	Changement climatique, énergie, flux de ressources entrantes Conditions de travail et droits de l'homme
Actionnaires/Investisseurs	Utilisateurs du reporting ESG : Mieux comprendre l'approche de D'Ieteren Group concernant l'intégration des sujets ESG dans les stratégies et opérations des sociétés du Groupe.	Entretiens pendant le processus DMA Réunions du Conseil d'Administration	Changement climatique, énergie, culture d'entreprise, corruption et pots-de-vin
Partenaires commerciaux	Utilisateurs du reporting ESG : Comprendre dans quelle mesure les partenaires commerciaux prennent actuellement en compte les enjeux ESG et les impacts liés aux activités de Moleskine.	Entretiens/enquête pendant le processus DMA	Changement climatique, énergie, inclusion sociale des consommateurs et des utilisateurs finaux, flux de ressources entrantes
Organisations non gouvernementales	Utilisateurs affectés : Évaluer les impacts de la Moleskine Foundation et d'autres ONG du réseau de Moleskine.	Entretiens pendant le processus DMA	Changement climatique, énergie, inclusion sociale des consommateurs et des utilisateurs finaux, flux de ressources entrantes

Les résultats du processus d'engagement ont été partagés avec les organes d'administration et de direction lors des réunions du Conseil d'Administration et du Comité d'audit qui se sont tenues en 2024.

1.3.3. RÉSULTAT DE L'ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ SBM-3

La déclaration suivante a été établie en suivant les sujets identifiés au niveau de D'Ieteren Group. Comme expliqué en détail dans le chapitre consolidé, les sujets matériels de chaque société individuelle ont été consolidés au niveau de D'Ieteren Group. Les résultats ont démontré que les sujets de durabilité consolidés s'alignent en partie sur les IRO spécifiques à Moleskine.

Les sujets qui sont matériels pour D'Ieteren Group mais pour lesquels Moleskine n'a pas identifié d'IRO matériels sont :

- Adaptation au changement climatique ainsi que la santé et la sécurité, à la fois dans les opérations propres et dans la chaîne de valeur
- Déchets, diversité, corruption et pots-de-vin dans les opérations propres.
- Pollution de l'air, ressources sortantes et travail des enfants/forcé dans la chaîne de valeur uniquement.

Par conséquent, bien que Moleskine rapportera sur ces métriques dans le cadre de la déclaration consolidée de D'Ieteren Group, l'élaboration de politiques, de plans d'action et d'objectifs spécifiques pour ces sujets ne sera pas une priorité.

En raison de la consolidation des sujets matériels au niveau de D'Ieteren Group, certains sujets ESG identifiés dans la DMA de Moleskine ne sont plus pris en compte. Il s'agit des sujets suivants :

- conditions de travail et autres droits liés au travail parmi les effectifs de Moleskine,
- inclusion sociale des consommateurs et/ou des utilisateurs finaux, égalité de traitement et opportunités pour tous, à la fois dans les opérations propres et dans la chaîne de valeur.

Moleskine continuera d'intégrer ces différents sujets matériels supplémentaires dans sa stratégie.

En tant que garante de la résilience du modèle économique de Moleskine, l'équipe de direction a participé activement au processus DMA. Leur engagement continu et leur supervision stratégique garantissent que Moleskine est bien préparée pour s'adapter aux enjeux et aux opportunités futurs, assurant ainsi la pérennité à long terme de l'entreprise. Certaines actions de résilience ont été mises en œuvre et sont présentées dans cette déclaration en fonction du sujet abordé. La Responsable ESG est chargée d'évaluer la résilience du modèle économique face aux différents risques identifiés. Son rôle est de veiller à ce que la stratégie et le modèle économique soient adaptés à ces risques. La DMA étant un processus nouveau, Moleskine est consciente que l'analyse de la résilience devra être revue et éventuellement améliorée dans les années à venir. Néanmoins, en 2024, le Comité d'Audit a déjà été informé des risques identifiés et des mesures mises en place par Moleskine pour y faire face.

1.4. Gestion des impacts, des risques et des opportunités

1.4.1. PROCESSUS D'ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ IRO-1

Les principales étapes de la DMA sont décrites dans le chapitre consolidé de D'Ieteren Group auquel Moleskine se réfère.

Pour progresser dans son parcours ESG et capitaliser sur les efforts réalisés jusqu'à présent, Moleskine a revu son analyse de matérialité (réalisée pour la première fois en 2020), afin d'approfondir sa compréhension des enjeux de durabilité les plus pertinents pour l'organisation. En 2023-2024, cette initiative a évolué avec le lancement d'une analyse de double matérialité alignée sur les lignes directrices des normes ESRS. Cette nouvelle approche a permis à Moleskine de revoir ses priorités stratégiques et d'affiner sa déclaration de durabilité afin de mieux répondre aux besoins d'information de ses parties prenantes.

Une analyse comparative a été menée sur un panel d'acteurs internationaux afin de comprendre le niveau de maturité du secteur en matière de pratiques de durabilité, d'identifier les sujets ESG les plus pertinents pour le secteur ainsi que les éventuelles parties prenantes de l'industrie. Par ailleurs, pour identifier les parties prenantes pertinentes pour sa DMA, Moleskine s'est appuyée sur son analyse de matérialité simple (de l'impact). La liste finale des parties prenantes a été discutée et validée par le Comité Exécutif.

Pour rationaliser les catégories de parties prenantes à impliquer dans la DMA et déterminer les modalités d'engagement, Moleskine a effectué un exercice de priorisation basé sur son activité, sa stratégie et sa couverture géographique, ainsi que sur des analyses comparatives sectorielles.

Les parties prenantes sélectionnées ont été consultées via des enquêtes ou des entretiens. Il convient de noter que le point de vue des employés a été recueilli dans le cadre de l'enquête « People Survey » de Moleskine et lors d'un entretien individuel avec le Directeur RH en tant qu'expert interne. L'enquête menée auprès des employés comprend une série de questions axées sur leurs intérêts et leur vision des engagements de Moleskine concernant des sujets ESG spécifiques.

Pour une description détaillée des parties prenantes affectées et engagées dans l'analyse de double matérialité de Moleskine, veuillez-vous référer à la section 1.3.2. de ce chapitre.

En s'appuyant sur la longue liste de sujets définis par les normes ESRS et sur les analyses comparatives, Moleskine a établi une liste préliminaire d'impacts, de risques et d'opportunités ESG (IRO) comme base pour sa DMA. Ces IRO ont été identifiés via des sources spécifiques :

Les impacts de Moleskine ont été identifiés sur la base des éléments suivants :

- Les résultats de l'exercice de cartographie de la chaîne de valeur ;
- Les analyses sectorielles des normes de reporting (SASB, MSCI, ESRS, y compris les sous-sous- sujets) ;
- La documentation d'ONG (FSC, WRI, Global Facility for Disaster Reduction and Recovery -GFDRR, etc.) ;
- L'analyse des pairs.

Les risques et opportunités de Moleskine ont été identifiés sur la base des éléments suivants :

- Les résultats de l'exercice de cartographie de la chaîne de valeur ;
- L'analyse des risques de Moleskine pour le profil climatique TCFD ;
- La matrice des risques généraux de Moleskine ;
- Les analyses sectorielles des normes de reporting (SASB, MSCI, ESRS) ;
- La documentation d'ONG (FSC, WRI, Global Facility for Disaster Reduction and Recovery -GFDRR) ;
- L'analyse des pairs.

Le mécanisme de notation pour l'évaluation de la matérialité financière reposait sur :

- La probabilité (probabilité d'occurrence d'un impact sur la performance économique de l'entreprise à court, moyen et long terme) ;
- L'ampleur (l'influence sur la performance économique de l'entreprise, en additionnant les aspects positifs et négatifs en termes absolus pour déterminer l'exposition globale).

En partant de l'échelle (1 à 5) de la gestion des risques d'entreprise (ERM) de Moleskine, qui ne comprenait aucune quantification monétaire, une fourchette monétaire a été déterminée sur la base de l'EBITDA 2022 du groupe Moleskine

Les résultats de l'analyse ont permis à Moleskine d'identifier avec précision et de classer par ordre de priorité les impacts, risques et opportunités matériels de l'entreprise. Les résultats de la DMA étaient cohérents avec la stratégie et le modèle économique existants de Moleskine. Toutefois, Moleskine continuera d'affiner ces aspects matériels et de mettre à jour sa stratégie ESG par le biais de discussions régulières avec le Comité Exécutif.

1.4.2. DÉCLARATION GÉNÉRALE SUR LES EXIGENCES DE PUBLICATION MINIMUMS CONCERNANT LES POLITIQUES, LES ACTIONS ET LES OBJECTIFS

MDR P, A & T

S'il n'y a pas de politiques, d'actions ou d'objectifs mentionnés dans les sections suivantes, cela s'explique par le fait que le premier exercice de double matérialité a mis en lumière un certain nombre de nouveaux sujets matériels pour l'entreprise qui n'ont été que récemment intégrés ou discutés en vue de leur intégration dans la stratégie globale de l'entreprise. Ces nouveaux sujets sont en cours de travail et leur intégration fera l'objet de discussions approfondies dans les années à venir. En outre, un certain nombre de sujets sont considérés comme matériels au niveau du Groupe, mais pas au niveau du Moleskine. Par conséquent, il n'est pas nécessaire pour Moleskine de définir des politiques, des actions ou des objectifs en vue de leur mise en œuvre et/ou de leur suivi.

Par ailleurs, les informations relatives aux ressources financières actuelles et futures (dépenses d'investissement et dépenses opérationnelles) allouées à des actions spécifiques ne sont pas disponibles (sauf indication contraire). Sauf mention explicite, la plupart des actions sont des actions ponctuelles ou continues, sans horizon temporel précis ni plan de réalisation défini, mais intégrées dans les opérations quotidiennes. La plupart du temps, sauf pour le changement climatique, aucune valeur de référence n'est définie pour les objectifs. L'évolution des progrès vers les objectifs est généralement mesurée de manière continue en évaluant les avancées d'une année à l'autre.

Les métriques communiquées sont validées à la fois par un contrôle interne et par un fournisseur d'assurance externe. Dans certains cas, les métriques sont compilées et traitées par des consultants externes (émissions de CO_2). Aucune autre validation externe n'est demandée par Moleskine.

2. Informations environnementales

2.1. Changement climatique

2.1.1. INTÉGRATION DES RÉSULTATS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ DANS LES SYSTÈMES D'INCITATION GOV-3

Il n'existe pas de pourcentages fixes de la rémunération totale liés aux considérations climatiques. Cependant, les performances en matière de changement climatique sont intégrées dans les systèmes d'incitation à différents niveaux de l'organisation. L'élaboration d'un plan détaillé de réduction des émissions de CO_2 fait partie des objectifs du CEO et des départements activement impliqués dans la performance en matière de changement climatique (principalement les opérations et les services généraux, ainsi que le département ESG).

2.1.2. PLAN CLIMATIQUE E1-1

Moleskine s'est engagée à réduire son impact sur le changement climatique et développe activement un plan de transition détaillé. En attendant, Moleskine s'est fixé un objectif d'engagement compatible avec la limitation du réchauffement climatique à 1,5 °C conformément à l'Accord de Paris, qui a été approuvé par son Comité Exécutif.

Cet engagement a été validé en 2023 par l'initiative Science Based Target (SBT), qui a classé Moleskine parmi les entités agissant en faveur du climat. L'objectif validé consiste à réduire les émissions de 42% d'ici 2030 pour les scopes 1 et 2, par rapport à l'année de référence 2021, ainsi qu'à mesurer et réduire les émissions du scope 3. Moleskine a choisi 2021 comme année de référence pour son objectif de réduction des émissions de CO_2, car l'entreprise a commencé à développer sa stratégie sur le changement climatique en 2021, en incluant un plan détaillé de réduction des émissions de CO_2 et l'engagement des tiers.

Les principaux leviers permettant d'atteindre l'objectif (identifiés après l'analyse du cycle de vie d'un carnet Moleskine) sont la mise en place d'énergies renouvelables pour les magasins que Moleskine gère directement, le développement de sources d'approvisionnement stratégiques (par exemple, rechercher de nouveaux fournisseurs de produits qui sont plus proches du marché final), la logistique (optimisation des processus de distribution, comme la réduction du nombre de centres logistiques) et l'innovation des produits (par exemple, des matériaux innovants à faible intensité de carbone pour les produits, l'amélioration de la recyclabilité et de la séparabilité des produits).

Les éléments clés de l'objectif SBT de Moleskine ont été intégrés dans la stratégie commerciale globale et la planification financière de l'entreprise. Le démarrage a eu lieu lors de la dernière session budgétaire de Moleskine, où chaque département, entité opérationnelle et région s'est vu attribuer un objectif climatique spécifique, en adéquation avec le plan de réduction de l'entreprise. L'idée est de permettre à tous les acteurs concernés de contribuer à la réduction globale des émissions de gaz à effet de serre (GES). Un plan d'action détaillé est en cours de documentation et devrait être finalisé et soumis à l'approbation du Comité Exécutif en 2025. L'estimation des tarifs d'application et de leurs potentiels de réduction sera la principale amélioration attendue du plan de réduction global, ce qui permettra d'élaborer un plan de transition plus précis. En outre, un questionnaire a été préparé et envoyé aux fournisseurs de produits et aux prestataires logistiques afin de collecter des informations sur leur parcours d'atténuation du changement climatique et de les impliquer dans le plan de transition de Moleskine. Les résultats du questionnaire seront intégrés dans le plan de réduction.

Les émissions de GES, verrouillées correspondent aux émissions inhérentes aux actifs, aux opérations et au modèle économique actuels de l'entreprise. Pour Moleskine, ces émissions peuvent être classées en deux catégories principales : les actifs et les produits vendus. Ils n'ont pas été identifiés comme susceptibles de compromettre la réalisation du plan de réduction des émissions de GES.

De plus, aucun investissement significatif dans des activités économiques liées au charbon, au pétrole ou au gaz n'a été réalisé au cours de la période sous revue.

Moleskine n'est pas exclue des indices de référence « accord de Paris ».

2.1.3. IDENTIFICATION DES IRO LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

SBM-3 IRO-1

		Impacts	Risques/opportunités	Horizon temporel (R/O)
Atténuation du changement climatique	Opérations propres	**Impact négatif significatif actuel** Impact négatif sur le réchauffement climatique à travers les émissions des scopes 1 et 2 (c'est-à-dire les émissions liées aux actifs directs de Moleskine)		
	Chaîne de valeur	**Impact négatif modéré actuel** Impact négatif sur le réchauffement climatique à travers les émissions du scope 3 (c'est-à-dire les émissions associées aux opérations externalisées et au traitement des produits en fin de vie).	**Risque significatif** Risque que Moleskine ne puisse pas convaincre les fournisseurs fabriquant des produits finis d'investir dans des technologies à faibles émissions en raison des coûts d'investissement ou d'exploitation élevés.	

		Impacts	Risques/opportunités	Horizon temporel (R/O)
Energie	Opérations propres	**Impact négatif modéré actuel** Impact négatif sur le réchauffement climatique en raison de l'utilisation d'énergie provenant de sources non renouvelables	**Risque significatif** Risque de ne pas se conformer à d'éventuelles exigences légales futures (sanctions gouvernementales, sanctions légales...)	
	Chaîne de valeur	**Impact négatif significatif actuel** Impact négatif sur le réchauffement climatique et la consommation d'énergie liée au processus de production externalisé		

Dans le cadre de son analyse de double matérialité, Moleskine a également évalué la matérialité de l'adaptation au changement climatique dans ses opérations propres et sa chaîne de valeur, qui s'est avérée non matérielle. L'impact de l'adaptation au changement climatique sur Moleskine a été évalué à l'aide d'un outil en ligne développé par le Dispositif mondial pour la réduction des risques de catastrophes (Global Facility for Disaster Reduction and Recovery, GFDRR), qui a analysé le niveau d'exposition des bureaux de Moleskine aux risques physiques dans le but d'évaluer l'impact négatif potentiel du changement climatique sur les employés de la société (par exemple, la nécessité d'être relocalisé et de perdre/changer d'emploi en raison de catastrophes liées au climat). Les risques et les opportunités (y compris les risques physiques et de transition liés au changement climatique) ont été évalués conformément au processus DMA général.

Bien que le processus d'analyse de double matérialité ait évalué les risques liés à l'adaptation au changement climatique comme non matériels pour Moleskine, l'entreprise a décidé d'approfondir sa compréhension de ces enjeux à travers un exercice TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) qui a débuté en 2024, afin d'analyser plus en détail et d'identifier les principaux risques et opportunités auxquels l'entreprise est exposée à travers ses opérations propres et sa chaîne de valeur à court, moyen et long terme. Ce processus repose sur l'analyse de scénarios basée sur le sixième rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), complétée par des informations provenant des scénarios climatiques de 2022 du Réseau pour le verdissement du système financier (Network for Greening the Financial System - NGFS). Les principaux scénarios reflètent deux futures réalités potentielles :

- Un contexte de faibles émissions de GES : Net-Zéro d'ici 2050
- Un contexte de fortes émissions de GES : SSP 5-8.5.

Le processus a débuté par une analyse des risques et opportunités physiques (aigus et chroniques) et de risques de transition (tels que des risques liés à de nouvelles politiques, risques venant du marché, réputationnels, technologiques et ou légaux) susceptibles d'avoir un impact sur Moleskine selon les horizons temporels suivants :

- À court terme : 0 à 5 ans
- À moyen terme : 6 à 10 ans
- À long terme : 11 ans et plus.

Les risques et opportunités identifiés ont étés attribuées un score quantitatif de vulnérabilité (lié à l'effet financier potentiel sur l'entreprise) et un score de probabilité d'occurrence dans différents scénarios plausibles. Les risques et opportunités liés au climat dont les scores combinés de vulnérabilité et de probabilité d'occurrence sont les plus élevés ont été classés par ordre de priorité en vue d'une évaluation plus approfondie sur la base de scénarios, de tendances du marché et d'analyses sectorielles. En 2025, une analyse de résilience sera menée pour les risques les plus matériels afin d'évaluer la capacité de Moleskine à résister et à s'adapter aux impacts du changement climatique ainsi qu'à saisir les opportunités qui en découlent.

En outre, Moleskine a lancé un exercice de quantification pour l'un de ses risques les plus matériels, dans le but de mieux comprendre son impact financier potentiel et de développer des stratégies d'adaptation et d'atténuation efficaces. Les résultats de l'exercice seront utilisés pour mettre à jour l'analyse de double matérialité de Moleskine.

2.1.4. POLITIQUES E1-2

Les politiques liées à l'atténuation du changement climatique sont incluses dans la politique environnementale de Moleskine qui vise à décrire ses ambitions en matière de performance environnementale. Cette politique est sous la responsabilité du département ESG et inclue les actions liées au plan de décarbonation qui sont pertinentes pour atteindre l'engagement SBTi.

2.1.5. ACTIONS E1-3

Les principales actions suivantes font déjà partie du parcours de réduction des émissions :

- promouvoir l'utilisation d'énergie renouvelable pour les bureaux et les magasins en gestion directe ;
- mettre en œuvre une stratégie d'approvisionnement stratégique pour rechercher des fournisseurs de produits plus proches du marché de distribution final et demander aux fournisseurs de produits de se conformer à la certification ISO14001 ;
- impliquer les fournisseurs de produits finis et les prestataires logistiques dans le parcours de réduction des émissions ;
- encourager des lignes directrices en matière d'écoconception et l'innovation des matériaux pour réduire l'impact des produits finis (renforcer l'utilisation de contenu recyclé, réduire le poids des produits et des emballages, privilégier les matériaux certifiés pour les produits et les emballages...).

Ces actions sont également incluses dans les objectifs budgétaires pour l'exercice 2025 pour les départements de vente au détail et opérations, les bureaux ainsi que le département innovation. Les résultats attendus sont la réduction des émissions de CO_2, selon les catégories d'émissions applicables avec un horizon 2030. Il n'existe actuellement aucune mesure quantitative permettant d'évaluer l'impact de ces actions en termes de réduction des émissions de CO_2. Les dépenses opérationnelles (OpEx) nécessaires à la définition et à la mise en œuvre de ces actions se sont élevées à environ €30.000.

2.1.6. OBJECTIFS E1-4

Les objectifs suivants ont été identifiés et approuvés par SBTi : Moleskine s'est engagée à réduire ses émissions des scopes 1 et 2 de 42% d'ici 2030 (année de référence 2021). Certains KPI ont été identifiés pour suivre l'efficacité de la mise en œuvre des actions définies dans le plan de réduction afin d'atteindre les objectifs :

- Le nombre de points de vente et de bureaux utilisant de l'énergie renouvelable.
- Le pourcentage d'achats (sur la valeur totale des achats) auprès de fournisseurs qui se conforment à la norme ISO14001.
- Le nombre annuel d'innovations avec de nouveaux matériaux durables sur le plan environnemental.

2.1.7. CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET MIX ÉNERGÉTIQUE E1-5

Consommation et mix énergétique	Unité	2024
Consommation de combustibles provenant du charbon et des produits du charbon	MWh	0
Consommation de pétrole brut et de produits pétroliers	MWh	257
Consommation de carburant au gaz naturel	MWh	42
Consommation de carburant provenant d'autres sources fossiles	MWh	0
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources fossiles	MWh	502
Consommation totale d'énergie fossile	**MWh**	**801**
Part de la consommation d'origines fossile dans la consommation totale d'énergie	%	65%
Consommation d'origine nucléaire	MWh	0
Part de la consommation d'origine nucléaire dans la consommation totale d'énergie	%	0%
Consommation de combustibles provenant de sources renouvelables, y compris la biomasse (y compris les déchets industriels et municipaux d'origine biologique, le biogaz, l'hydrogène renouvelable, etc.)	MWh	0
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources renouvelables	MWh	435
Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite	MWh	0
Consommation totale d'énergie renouvelable	**MWh**	**435**
Part de la consommation d'origines renouvelables dans la consommation totale d'énergie	%	35%
Consommation totale d'énergie	**MWh**	**1.236**

Production d'énergie	Unité	2024
Production d'énergie non renouvelable	MWh	0
Production d'énergie renouvelable	MWh	0

Intensité énergétique par revenu net	Unité	2024
Consommation totale d'énergie des activités dans les secteurs à fort impact climatique par revenu net des activités dans les secteurs à fort impact climatique (MWh/€m)	MWh/€m	10

2.1.8. ÉMISSIONS DE GES BRUTES DE SCOPES 1, 2, 3 ET ÉMISSIONS TOTALES DE GES E1-6

Informations sur le revenu net	2024
Revenus net utilisé pour le calcul de l'intensité GES (€m)	122
Revenus net (autres) (€m)	0
Chiffre d'affaires net total (dans les états financiers) (en millions d'euros)	122

Intensité des GES par revenu net	2024
Émissions totales de GES (basées sur la localisation) par chiffre d'affaires net (tCO2eq/€m)	113
Émissions totales de GES (basées sur le marché) par chiffre d'affaires net (tCO2eq/€m)	111

	Rétrospectif		Jalons et années cibles	
	2021 (année de référence)	2024	2030	% cible annuel / année de référence
Émissions de GES de Scope 1				
Émissions brutes de GES de Scope 1 (tCO2eq)	**74**	**73**	**43**	**6%**
Émissions de GES de Scope 2				
Émissions brutes de GES de Scope 2 basées sur la localisation (tCO2eq)	**332**	**444**	**193**	**6%**
Émissions brutes de GES de Scope 2 basées sur le marché (tCO2eq)	**318**	**205**	**-**	**-**
Émissions significatives de GES de Scope 3*				
Total des émissions brutes indirectes (Scope 3) de GES (tCO2eq)	**13.235**	**13.299**		
1 Biens et services achetés	7.265	6.451		
2 Biens d'équipement	371	754		
3 Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans le scope 1 ou 2)	98	104		
4 Transport et distribution en amont	551	417		
5 Déchets générés par les opérations	18	16		
6 Déplacements professionnels	26	170		
7 Déplacements domicile-travail des employés	197	248		
9 Transport et distribution en aval	1.407	2.043		
12 Traitement en fin de vie des produits vendus	3.301	3.096		
Émissions totales de GES				
Émissions totales de GES (basées sur la localisation) (tCO2eq)	**13.627**	**13.816**	**-**	**-**
Émissions totales de GES (basées sur le marché) (tCO2eq)	**13.309**	**13.577**	**-**	**-**

*Note méthodologique : Le transport et la logistique ont été classés dans la catégorie 4 (transport et distribution en amont) ou dans la catégorie 9 (transport en aval) du scope 3 selon qu'il s'agisse de logistique entrante ou sortante plutôt qu'en fonction du paiement pour le transport..

2.2. Pollution, eau et biodiversité dans la chaîne de valeur

2.2.1. IDENTIFICATION DES IRO LIÉS À L'EAU ET À LA BIODIVERSITÉ IRO-1

		Impacts	Risques/opportunités	Horizon temporel (R/O)
Eau	Chaîne de valeur	**Impact négatif modéré actuel** Impact négatif sur la disponibilité de l'eau pour les communautés locales en raison des conséquences potentielles résultant du prélèvement et de la consommation d'eau tout au long de la chaîne de valeur en amont de Moleskine.	**Risque significatif** Risque de pénurie d'eau dans les régions soumises à un stress hydrique, où sont implantés les fournisseurs de Moleskine (augmentation des coûts des biens achetés auprès des fournisseurs) Perte de revenus due à la suspension de la production consécutive à la pénurie d'eau, baisse de la productivité des fournisseurs en raison des restrictions gouvernementales imposées sur l'utilisation de l'eau (risque systémique).	
Biodiversité		**Impact négatif modéré actuel** Impacts négatifs sur la biodiversité et les écosystèmes à cause de l'utilisation des terres et de l'eau douce pour la production de papier à partir de cultures de bois et de pratiques forestières potentiellement néfastes.	**Risque significatif** Risque de réputation pour les relations commerciales avec les fournisseurs qui ne s'engagent pas dans la préservation de la biodiversité (perte de revenus)	

Pollution, eau et biodiversité

En ce qui concerne les IRO liés à la pollution, à l'eau et à la biodiversité, Moleskine a passé en revue une liste préliminaire de sous-sujets pertinents sur la base de l'analyse comparative des sujets pertinents pour ses pairs dans le secteur de la papeterie afin d'identifier ses impacts, risques et opportunités réels et potentiels dans sa chaîne de valeur en amont et en aval. De plus, Moleskine a mené des consultations avec les parties prenantes concernées, tout au long de la chaîne de valeur (fournisseurs et prestataires logistiques). En conséquence, la pollution a été évaluée comme étant un sujet non matériel.

La biodiversité n'étant matérielle qu'au niveau de la chaîne de valeur, Moleskine n'a effectué aucune analyse détaillée pour identifier les sites situés à proximité de zones sensibles pour la biodiversité et évaluer l'ampleur des dommages potentiels causés à ces zones ou aux habitats naturels. Elle n'a pas non plus spécifiquement identifié et évalué ses dépendances à l'égard de la biodiversité et des services écosystémiques, ni n'a engagé de dialogue avec les communautés potentiellement affectées. Par conséquent, Moleskine n'a pas identifié la nécessité de mettre en place des mesures spécifiques d'atténuation de la biodiversité.

2.2.2. POLITIQUES E3-1 E4-1, -2

Moleskine ne dispose pas d'un plan de transition formel pour la biodiversité et les écosystèmes. Toutefois, elle a adopté une politique visant à traiter ses impacts, risques et opportunités liés à la biodiversité des milieux aquatiques à travers ses Directives en matière de responsabilité d'entreprise (définies au niveau du Groupe par le Responsable ESG & Audit en collaboration avec le département des opérations). Chaque fournisseur stratégique de produits est tenu d'accepter les directives et de s'y conformer. Il leur est notamment demandé d'obtenir la certification ISO14001 relative au système de management environnemental (conditions environnementales liées au climat, à la qualité de l'air, à la qualité de l'eau, à l'utilisation des sols, à la contamination existante, à la disponibilité des ressources naturelles et à la biodiversité). Plus précisément, cette certification se concentre sur le contrôle et la réduction efficaces de la pollution de l'eau, l'optimisation de la consommation d'eau, la protection de la biodiversité et le respect des réglementations environnementales.

2.2.3. ACTIONS E3-2 E4-3

L'équipe des opérations est chargée de mettre en œuvre la politique, en exigeant la certification des fournisseurs lors des phases de sélection et en surveillant les dates d'expiration et de renouvellement des certifications.

2.2.4. OBJECTIFS E3-3 E4-4

Moleskine contrôle la conformité à la politique en calculant chaque année le pourcentage de produits finis achetés auprès de fournisseurs certifiés ISO14001. L'objectif est d'atteindre 100% chaque année. En 2024, le pourcentage de produits achetés auprès de fournisseurs de produits certifiés ISO14001 était de 100%.

2.3. Utilisation des ressources et économie circulaire

2.3.1. IDENTIFICATION DES IRO LIÉS À L'UTILISATION DES RESSOURCES ET À L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE IRO-1

		Impacts	Risques/opportunités	Horizon temporel (R/O)
Déchets	Chaîne de valeur	**Impact négatif modéré actuel** Impacts négatifs sur l'environnement à cause des déchets générés par l'utilisation des produits. Tout le papier n'est pas renvoyé aux producteurs de papier, car certains produits en papier ne peuvent pas être recyclés, comme les matériaux qui sont conservés pendant de longues périodes (livres, carnets) ou qui sont détruits ou contaminés lors de leur utilisation.		
Ressources entrantes	Chaîne de valeur	**Impact négatif significatif actuel** Impact négatif sur les ressources non renouvelables à cause de l'utilisation et des flux entrants de matériaux. Même lorsqu'elles sont recyclées, les fibres de papier nécessitent un apport constant de nouvelles fibres pour conserver leur qualité et leur utilité.	**Risque significatif** Risque d'augmentation des coûts de production pour Moleskine due à la hausse des prix des ressources. **Opportunité significative** Opportunité de gagner des parts de marché en développant de nouveaux produits répondant à la demande des clients pour des produits circulaires (augmentation des revenus).	

Moleskine a estimé que la gestion des déchets générés par ses bureaux et ses magasins (opérations propres) n'était pas un sujet matériel.

Cette analyse a permis à Moleskine d'identifier et de classer par ordre de priorité les principaux domaines d'amélioration dans sa chaîne de valeur, notamment l'utilisation responsable des ressources, la gestion des déchets et la mise en œuvre des principes de l'économie circulaire.

2.3.2. POLICIES E5-1

La politique la plus pertinente en matière d'utilisation des ressources est l'engagement de Moleskine à s'approvisionner en papier et en produits finis auprès de fournisseurs certifiés FSC. L'objectif est de garantir que le papier provient de forêts gérées de manière responsable. Cette politique est en place depuis 2008. En tant que responsables de l'approvisionnement en produits, le COO et le Directeur Innovation sont chargés de la mise en œuvre de cette politique à l'échelle du Groupe.

En ce qui concerne les impacts liés à l'économie circulaire, une politique d'élimination des déchets est en place depuis 2020. Cette politique régit la gestion des déchets selon une hiérarchie des déchets (classification par ordre de préférence des stratégies de gestion des déchets avec un prisme durable) : (a) prévention ; (b) upcycling/réutilisation ; (c) recyclage ; (d) autres formes de valorisation, par exemple la valorisation énergétique ; et (e) élimination. Cette politique s'applique principalement aux produits invendables et aux emballages de produits, pour lesquels des solutions conformes à la hiérarchie des déchets sont évaluées et mises en œuvre. Le Responsable ESG du Groupe est chargé de la mise en œuvre de cette politique en collaboration avec les départements de l'entreprise impliqués dans la promotion et le suivi des actions et des projets.

2.3.3. ACTIONS E5-2

Actions mises en œuvre dans le cadre de l'approche d'approvisionnement responsable pour les produits en papier :

- Exigences spécifiques en matière de certification FSC pour les nouveaux fournisseurs de produits en papier et vérification lors de la phase de sélection des fournisseurs ;
- Nomination d'un responsable FSC au sein de l'équipe COO, qui est formellement chargé de garantir la conformité aux normes FSC dans les processus de Moleskine et de superviser le processus de certification FSC.

Actions mises en œuvre dans le cadre de la politique d'élimination des déchets :

- Initiatives visant à recycler des produits invendables (catalogues abîmés, agendas périmés, etc.) pour éviter leur destruction. Des sociétés de recyclage tierces transforment la partie papier de ces produits invendables en nouveau papier.
- Réutilisation des produits Moleskine invendables (dons). Cette action permet à Moleskine de réutiliser des produits qui ne pouvaient pas être vendus tout en ayant un impact social positif (dons aux communautés défavorisées). Le projet le plus important de Moleskine en matière de dons est le programme « Creative Tools for Social Change » (Outils créatifs pour le changement social), mené en partenariat avec la Moleskine Foundation. Ce programme permet de mettre Moleskine en relation avec plusieurs ONG qui font partie de son réseau et qui ont pour but de promouvoir des programmes, des formations et des initiatives visant à stimuler la pensée critique et la créativité pour le changement social.
- Initiative d'upcycling pour transformer des produits invendables en nouveaux produits en faisant appel à la créativité (par exemple, le projet Made in Carcere, dans le cadre duquel des pages d'agendas périmés ont été transformées en sacs en papier).
- Initiatives de prévention des déchets, telles que le remplacement du livret racontant l'histoire de Moleskine par un code QR imprimé sur les produits.

2.3.4. OBJECTIFS E5-3

L'objectif de Moleskine est de vendre 100% de produits en papier certifiés FSC et de garantir la conformité à la certification de la chaîne de contrôle FSC. Dans le cadre de cet objectif, Moleskine a obtenu la dernière certification FSC en 2023, le certificat délivré étant valable jusqu'en 2028. Une version allégée de l'audit réalisé chaque année par un auditeur indépendant a été validée avec succès par Moleskine en 2024.

L'objectif pour le recyclage des déchets est d'atteindre 250 tonnes de produits recyclés par an. En 2024, Moleskine s'est associé à de nouveaux partenaires de recyclage pour recycler les produits invendables dans plusieurs pays européens où sont entreposés les stocks (Italie, Espagne, États-Unis, Hong Kong). Cela a permis de recycler 234 tonnes de produits.

L'objectif pour la réutilisation des produits invendables est d'atteindre 30.000 pièces données par an. En 2024 également, plus de 23.400 pièces au total ont été données à 13 ONG.

2,9 tonnes de produits ont été transformées en nouveaux produits grâce à des projets d'upcycling (REDO, Made in Carcere...).

2.3.5. RESSOURCES ENTRANTES E5-4

Les produits en papier représentent 90% du chiffre d'affaires de Moleskine. Les industries du papier et de la pâte à papier sont pionnières dans l'adoption d'approches d'économie circulaire. Les fibres recyclées sont utilisées de manière aussi efficace que possible, mais il doit y avoir un apport constant de nouvelles fibres pour alimenter et maintenir le processus. Une fibre peut être recyclée plusieurs fois, mais pas indéfiniment, en fonction de la qualité du papier. Il est donc nécessaire d'alimenter en continu le flux de fibres récupérées avec des produits en papier fabriqués à partir de pâte vierge.

2.3.6. RESSOURCES SORTANTES E5-5

Déchets non recyclés	Unité	2024
Quantité totale de déchets non recyclés	Tonnes	19
Pourcentage de déchets non recyclés	%	7,5

Données relatives aux déchets	Unité	2024
Quantité totale de déchets générés	Tonnes	254
Quantité totale de déchets dangereux	Tonnes	7
Quantité totale en poids détournée de l'élimination	**Tonnes**	**246**
Total des déchets dangereux produits détournés de l'élimination	Tonnes	7
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination vers la préparation en vue du réemploi	Tonnes	-
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	7
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination vers d'autres opérations de récupération	Tonnes	-
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination	Tonnes	239
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination vers la préparation en vue du réemploi	Tonnes	11
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	228
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination vers d'autres opérations de valorisation	Tonnes	-
Quantité totale en poids destinée à l'élimination	**Tonnes**	**8**
Total des déchets dangereux produits et destinés à l'élimination	Tonnes	-
Total des déchets dangereux générés destinés à l'incinération	Tonnes	-
Total des déchets dangereux générés dirigés vers les sites d'enfouissement	Tonnes	-
Total des déchets dangereux générés destinés à d'autres opérations d'élimination	Tonnes	-
Total des déchets non dangereux générés et destinés à l'élimination	Tonnes	8
Total des déchets non dangereux générés destinés à l'incinération	Tonnes	-
Total des déchets non dangereux générés dirigés vers les sites d'enfouissement	Tonnes	-
Total des déchets non dangereux générés et destinés à d'autres opérations d'élimination	Tonnes	8

Donations	2024
Number of products donated	23.493
Number of NGOs reached	13

3. Informations sociales

3.1. Effectifs de l'entreprise

3.1.1. IRO DES EFFECTIFS DE L'ENTREPRISE SBM-3

		Impacts	Risques/opportunités	Horizon temporel (R/O)
Formation et développement	Opérations propres	**Impact positif modéré actuel** Impact positif sur les employés de Moleskine en favorisant leur développement professionnel. Investir dans la formation des employés favorise leur développement professionnel et permet d'adapter leurs compétences à l'évolution des besoins de l'entreprise.	**Opportunité significative** Opportunité d'attirer un groupe diversifié et qualifié en terme talents (moins de coûts opérationnels pour attirer et retenir des talents).	

Les sujets de santé et de sécurité ainsi que de diversité abordés dans la section suivante sont des sujets matériels au niveau de D'Ieteren Group, mais il n'y a pas eu d'IRO matériels identifiés au niveau de Moleskine conformément à la DMA.

La santé et la sécurité relèvent de la responsabilité du département RH qui veille à agir dans le respect des réglementations en vigueur. Les impacts négatifs sur la santé et la sécurité des employés pourraient provenir de situations dangereuses entraînant des blessures ou des maladies professionnelles (par exemple, travailler avec des systèmes (potentiellement) dangereux qui peuvent causer des blessures). Toutefois, étant donné que les effectifs de Moleskine effectuent principalement des tâches administratives avec des risques limités en matière de santé et de sécurité au travail, ce risque est faible. Il est évalué chaque année au siège à travers un processus structuré.

Comme le montrent les KPI ci-dessous, la majorité des employés bénéficient d'une convention collective de travail, avec des contrats à durée indéterminée et à temps plein, et la majeure partie du personnel est basée au siège à Milan, en Italie. Moleskine possède également des bureaux à Cologne, New York, Shanghai, Tokyo, Hong Kong, Paris et Londres. Les effectifs de l'entreprise comprennent aussi des responsables et des assistants de magasin dans les magasins en gestion propre qui sont implantés dans le monde entier. La main-d'œuvre est essentiellement composée de salariés. Des travailleurs non-salariés sont parfois embauchés pour du travail saisonnier dans les magasins. Une petite partie de la main-d'œuvre est constituée de travailleurs free-lance qui accomplissent des missions liées à l'informatique et à la finance dans la région APAC, par exemple.

En ce qui concerne la répartition hommes-femmes, les hommes sont sous-représentés dans l'ensemble des effectifs, tandis qu'au niveau de la direction, la représentation hommes-femmes est plus équilibrée (54% de femmes).

Les opérations et les tâches effectuées par les employés, que ce soit dans les bureaux ou dans les magasins, sont alignées au niveau mondial. Aucun risque spécifique à un pays, une tâche ou un groupe n'a été identifié dans les opérations de Moleskine. Le travail des enfants et le travail forcé ne représentent pas non plus un risque matériel pour Moleskine.

3.1.2. POLITIQUES S1-1

Il n'existe pas de politiques formalisées spécifiquement liées aux sujets identifiés comme matériels pour les effectifs de Moleskine. Cependant, les stratégies et les plans d'action s'inspirent des valeurs sociales et des piliers stratégiques de Moleskine, visant à cultiver la connaissance à travers une approche d'ouverture d'esprit. Cela favorise un environnement où l'individualité est valorisée et encourage un véritable intérêt pour le bien-être des personnes.

À cet égard, le plan de formation et de développement ainsi que la stratégie de diversité et d'inclusion ont été définis par le département RH, qui est chargé de définir, promouvoir et maintenir ces plans à jour en fonction de l'évolution de l'entreprise, afin de garantir la réalisation des objectifs. Le Directeur RH est responsable de ces plans et stratégies ainsi que de leur évolution. Les fonctions concernées, dont les Responsables Formation et développement, le Panel de la génération Z et le Responsable ESG & Audit, ont participé à leur élaboration. Le CEO a été impliqué dans le processus d'approbation. Le plan de formation et de développement, ainsi que la stratégie Diversité et Inclusion (D&I) sont tous deux déployés dans l'ensemble du Groupe par les équipes centrales basées au siège.

Le plan de formation et de développement garantit la mise à disposition de formations axées sur le développement de compétences techniques et non techniques, telles que les langues, le leadership, le feed-back efficace et la réflexion stratégique.

Bien qu'il s'agisse d'un sujet de faible matérialité pour Moleskine, la stratégie D&I repose sur des informations internes et fixe des objectifs pour soutenir la diversité et l'inclusion. Il s'agit notamment d'intégrer la diversité et l'inclusion dans les processus de développement et les enquêtes d'engagement, ainsi que de doter les dirigeants des compétences nécessaires pour gérer la diversité. Les efforts de Moleskine en matière de D&I sont inclusifs et ne se limitent pas à des groupes de personnes spécifiques.

Le siège de Moleskine dispose d'une politique formalisée en matière de santé et de sécurité, qui garantit la conformité avec la réglementation en vigueur, même si la matérialité du sujet est faible pour l'entreprise. La stratégie en matière de santé et de sécurité repose sur une analyse des risques, qui est revue chaque année et adaptée si nécessaire en fonction de changements substantiels ou d'incidents survenus. Une procédure formalisée d'urgence en cas d'incendie a été mise en place au siège.

En outre, Moleskine dispose de la certification Chaîne de contrôle FSC depuis 2008. En janvier 2021, le FSC a atteint un objectif important : l'introduction des exigences fondamentales en matière de main-d'œuvre FSC dans la norme Chaîne de contrôle. Les principes de la Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) sur les principes et droits fondamentaux au travail (1998) ont également été intégrés dans ce cadre. Avec cet ajout récent, toutes les entreprises certifiées pour la Chaîne de contrôle FSC, y compris Moleskine, sont désormais aussi évaluées selon les quatre principes des conventions fondamentales de l'OIT :

- Liberté d'association et reconnaissance du droit à la négociation collective ;
- Élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;
- Abolition effective du travail des enfants ;
- Élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Moleskine veille au respect de ces principes en intégrant des conventions collectives dans les contrats de travail de ses employés.

Enfin, Moleskine dispose d'un Code d'éthique applicable à toutes les entités et signé par tous les employés. Ce Code couvre les sujets de santé et de sécurité ainsi que de diversité. Moleskine s'engage à diffuser et à renforcer une culture de la sécurité en sensibilisant aux risques, en veillant au respect des lois en matière de prévention et de protection et en encourageant des comportements responsables parmi tous les travailleurs. Le Code d'éthique stipule que le harcèlement, la discrimination et tout autre comportement portant atteinte à la dignité des personnes ne sont pas tolérés. Le Code d'éthique aborde toutes les formes de discrimination sans se focaliser sur certaines en particulier. Le Conseil de surveillance est chargé de veiller au respect du Code d'éthique.

3.1.3. INTERACTION AVEC LES EFFECTIFS S1-2

En 2024, le département RH, sous la responsabilité du Directeur RH, a réalisé la quatrième édition de son enquête « People Survey », qui a été envoyée à tous les employés. Il s'agit du principal processus mis en place pour impliquer les travailleurs sur des sujets matériels. Cette enquête est réalisée chaque année. L'enquête représente un pilier de l'approche axée sur les employés de Moleskine et 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 au personnel, mesurer et accroître la satisfaction et l'engagement des employés, soutenir la croissance de l'organisation, renforcer la culture du feed-back et évaluer les progrès accomplis dans les actions et les stratégies liées aux effectifs de l'entreprise. L'enquête comprend des questions relatives à des sujets qui sont matériels pour le personnel au niveau de D'Ieteren Group, afin d'obtenir des employés un feed-back peut éclairer la prise de décision concernant les politiques, les stratégies et les plans d'action. L'enquête comprend notamment des sections dédiées à la sécurité, à la diversité et l'inclusion, ainsi qu'à la satisfaction au travail (avec des questions sur la formation et le développement).

Les résultats de l'enquête sont partagés à plusieurs niveaux de l'entreprise (Comité Exécutif, Conseil d'Administration, responsables de départements dans chaque pays, employés). Ils sont ensuite intégrés dans les processus décisionnels sur des sujets liés aux effectifs. Les domaines d'amélioration sont identifiés sur la base des résultats et des groupes de travail spécifiques sont formés pour élaborer des plans d'action pour les années à venir. Depuis 2022, Moleskine travaille sur des plans d'action axés sur les sujets matériels mis en évidence par l'enquête : le besoin d'améliorer les initiatives de formation, la communication interne et le feed-back. L'efficacité du processus d'engagement des employés est mesurée par le taux de réponse à l'enquête. L'efficacité des plans d'action et des stratégies relatifs aux sujets matériels est évaluée en analysant l'évolution des réponses des employés au fil du temps.

Un système d'évaluation annuel a été mis en place dans toutes les filiales afin d'encourager le développement professionnel des employés. Cet entretien est mené entre l'employé et son supérieur afin de définir des objectifs clairs pour l'évolution de carrière de l'employé. Les sujets abordés au cours de cet entretien incluent la formation et le développement de carrière. Un entretien de suivi a lieu en milieu d'année pour évaluer les progrès réalisés. Ces entretiens permettent d'évaluer les mesures mises en œuvre pour renforcer l'impact de la formation et du développement professionnel au sein de Moleskine.

L'entreprise a mis en place plusieurs canaux non officiels pour recueillir du feed-back, des signalements et des suggestions, ainsi que pour interagir avec ses employés. Cela se fait principalement via le portail RH et des réunions d'équipe, facilitées par la taille relativement réduite des effectifs, en particulier dans les filiales. Le CEO organise des réunions trimestrielles « Beyond the page » pour informer les employés sur la stratégie, les réalisations et les sujets identifiés grâce aux résultats de l'enquête.

En Europe, les conventions collectives comprennent des dispositions de base sur les droits de l'homme pour tous les employés. Le Code d'éthique, signé par tous les nouveaux employés, fait également office d'engagement mutuel en matière de droits de l'homme.

Compte tenu de l'implantation géographique, des activités et de la composition de ses effectifs, Moleskine n'a identifié aucun groupe vulnérable ou marginalisé au sein de son personnel.

3.1.4. PROCÉDURE DE RÉPARATION DES IMPACTS ET CANAUX PERMETTANT DE FAIRE PART DES PRÉOCCUPATIONS S1-3

Les préoccupations des travailleurs peuvent être signalées via le système de dénonciation, conçu pour garantir que les pratiques de l'entreprise restent cohérentes et équitables dans l'ensemble de ses opérations. Ce système est géré par un tiers. Une procédure spécifique a été approuvée pour encadrer ce processus et le lien vers l'outil de dénonciation est disponible sur le site web de l'entreprise. L'Organe de surveillance a dispensé une formation spécifique sur le processus afin de clarifier son objectif et sa méthodologie de signalement. Cette formation a été donnée à 118 employés du siège en 2024. En outre, l'outil comprend une vidéo qui décrit le processus de signalement aux utilisateurs potentiels.

Tous les signalements effectués via ce système sont traités par une personne désignée au sein de l'organisation, à savoir la Responsable Audit. Elle est chargée d'évaluer, de traiter et de gérer les préoccupations et les demandes, ainsi que de donner un feed-back aux lanceurs d'alerte après une enquête interne et l'implication des départements concernés (principalement les ressources humaines et le département juridique). Les lanceurs d'alerte peuvent suivre l'avancement du traitement de leurs signalements sur le site web de l'outil.

L'outil garantit l'anonymat des lanceurs d'alerte. La politique de dénonciation prévoit une protection contre les représailles pour les lanceurs d'alerte.

Au siège, en cas d'incident lié à la santé et à la sécurité, le responsable du service de prévention et de protection évalue le contexte de l'accident afin de déterminer les mesures correctives nécessaires. Les résultats de cette évaluation sont communiqués lors des réunions annuelles sur la sécurité.

3.1.5. GÉRER LES IMPACTS SUR LES EFFECTIFS S1-4

Moleskine a conçu un programme de gestion des talents et de développement professionnel qui sera entièrement intégré dans le Système de gestion des ressources humaines de Moleskine afin de générer des impacts positifs sur ses effectifs. Depuis 2021, l'entreprise a mis en place plusieurs actions et processus pour soutenir le développement des talents et l'évolution professionnelle :

- Évaluation : les employés partagent leurs aspirations ainsi qu'un plan de développement personnel lors d'entretiens d'évaluation individuels. Les managers évaluent le potentiel, la performance et le risque de rétention des membres de leur équipe, avec le soutien du département RH.
- Feed-back à 360° (BBF) : un processus dans lequel les employés reçoivent des retours d'information confidentiels et anonymes de la part de leurs collègues. 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.
- Formation : en 2024, en plus de la formation annuelle sur le feed-back, le Comité Exécutif a bénéficié d'une formation en leadership donnée par le CEO de l'entreprise. Diverses formations techniques ont également été dispensées en 2024.

Les plans d'action et les objectifs correspondants sont liés à la poursuite de la mise en œuvre des initiatives susmentionnées.

Moleskine encourage la diversité, rejette toute forme de discrimination et applique le même niveau de traitement à tous les employés, quels que soient leur religion, leur nationalité, leur origine, leur sexe ou leurs croyances. Ce principe directeur fait partie de l'ADN de Moleskine et a inspiré le Code d'éthique de l'entreprise, que tout employé rejoignant le Groupe signe en guise d'acceptation et de reconnaissance. Tout tiers ayant des relations commerciales avec le Groupe doit également y adhérer. L'équipe RH du siège est formée à la diversité et l'inclusion afin de minimiser les préjugés inconscients lors des processus de recrutement et de management, et de garantir l'égalité des chances pour tous. En outre, l'entreprise prend des mesures pour s'assurer que les offres d'emploi sont inclusives et attirent un large éventail de candidats en employant un langage accueillant et attractif pour un large public. Toutes les candidatures sont prises en compte indépendamment de la race et de la nationalité, de la religion, de la couleur de peau, du sexe, de la grossesse ou de conditions médicales connexes, du statut parental, de l'orientation sexuelle, de l'identité de genre, de l'expression de genre, de l'âge, du statut de personne en situation de handicap ou de toute autre caractéristique protégée par la loi. Les employés qui ont participé à la formation remplissent des questionnaires pour donner leur avis sur le formateur, le contenu de la formation et le calendrier. En outre, le Panel de la génération Z, un groupe d'une vingtaine de jeunes employés, est chargé de discuter de sujets liés à la diversité et à l'inclusion, de suggérer des améliorations et de donner au CEO un retour sur les actions mises en œuvre. Enfin, en Italie, des personnes en situation de handicap ont été contactées par une société tierce afin d'aborder la gestion des bureaux.

Les prochaines actions identifiées dans le cadre du plan de diversité 2020-2025 sont : suivre la diversité de la main-d'œuvre, non seulement en termes de genre et d'âge, mais aussi en tenant compte d'autres aspects tels que le parcours académique ; mettre en œuvre des processus de recrutement qui ciblent divers groupes de candidats afin d'accroître la diversité de pensée et de perspectives ; et intégrer la diversité et l'inclusion dans les processus de développement des compétences afin de garantir des opportunités de croissance équitables pour les individus de tous horizons.

Les risques et les impacts en matière de santé et de sécurité sont gérés grâce au plan d'action mis en œuvre par le département RH, qui comprend des formations régulières et obligatoires sur les mesures de santé et de sécurité, des exercices d'évacuation en cas d'incendie, des examens médicaux périodiques pour les employés et des analyses de risques réalisées par des consultants externes. Chaque année, une réunion entre le département RH, les consultants externes et un représentant des employés est organisée et documentée afin de surveiller l'efficacité du plan et d'identifier les améliorations nécessaires.

3.1.6. OBJECTIFS S1-5

Le nombre d'heures de formation par an et la moyenne par employé sont mesurés chaque année afin de suivre les progrès réalisés par rapport à l'objectif annuel d'une augmentation de 10%. Cet objectif s'applique à toutes les entités. Aucune méthodologie spécifique n'est utilisée pour déterminer l'objectif annuel. Le département RH, en collaboration avec le CEO, définit un objectif en fonction des tendances de l'année précédente et des besoins de formation spécifiques. Les données saisies manuellement sont suivies tout au long de l'année par l'équipe RH. Le contrôle final des données est effectué en fin d'année.

Les plans de développement du personnel comprennent le processus d'évaluation qui a été progressivement étendu des employés du siège aux responsables de magasin. Ce processus est mesuré par le nombre total de personnes évaluées chaque année. Ce KPI permet de démontrer l'augmentation du nombre de personnes impliquées, ce qui témoigne de l'attention constante portée par l'entreprise à ce domaine. Un objectif global visant à impliquer tous les employés dans le processus d'évaluation a été établi. Aucune méthodologie particulière n'est utilisée pour déterminer cet objectif. L'équipe RH contrôle les données tout au long de l'année, et une évaluation finale par rapport à l'objectif est réalisée en fin d'année.

3.1.7. CARACTÉRISTIQUES DES EMPLOYÉS S1-6

Caractéristique de l'emploi					2024
Effectifs	**Femmes**	**Hommes**	**Autre**	**Non divulgué**	**Total**
Salariés	280	137	-	-	**417**
Employés permanents	257	128	-	-	**385**
Employés temporaires	23	9	-	-	**32**
Employés à heures non garanties	0	0	0	0	**0**

Effectifs par pays	2024
Italie	176
États-Unis	82

Remarque : inclut uniquement les pays avec plus de 50 employés ou 10 % de la main-d'œuvre.

Rotation du personnel*	Unité	2024
Rotation totale du personnel	n	28
Taux de rotation du personnel	%	13%

*Uniquement disponible pour les employés de bureaux.

3.1.8. NON-SALARIÉS S1-7

Non-salariés	2024
Nombre total de non-employés dans l'effectif	0

3.1.9. DIVERSITÉ S1-9

Employés de la haute direction par genre	Effectifs	Part de l'effectif
Hommes	6	46%
Femmes	7	54%
Autre	-	-
Non divulgué	-	-
Total des employés	13	

Répartition par âge des employés*	Effectifs	Part de l'effectif
Moins de 30 ans	19	9%
De 30 à 50 ans	160	73%
Plus de 50 ans	39	18%

*Uniquement disponible pour les employés de bureaux.

3.1.10. SANTÉ ET SÉCURITÉ S1-14

Gestion de la santé et de la sécurité			2024
	Salariés	**Non-salariés(1)**	**Total**
Pourcentage d'employés couverts par le système de gestion de la santé et de la sécurité	79%	-	**79%**
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	2	-	**2**
Taux d'accidents du travail enregistrables	3,5	-	**3,5**

(1) L'option de mise en œuvre progressive est utilisée pour ces données.

	2024
Cas de problèmes de santé liés au travail enregistrables des employés	0
Jours perdus en raison d'accidents du travail, de problèmes de santé et de décès(1)	-

(1) Moleskine n'a pas de non-salariés et ne calcule donc pas ces indicateurs.

3.1.11. CAS, PLAINTES ET IMPACTS GRAVES EN MATIÈRE DE DROITS DE L'HOMME S1-17

	2024
Nombre d'incidents de discrimination au sein du personnel (y compris le harcèlement)	0
Nombre de plaintes adressées à l'entreprise (y compris les griefs)	0
Nombre de plaintes déposées auprès des points de contact nationaux pour les entreprises multinationales de l'OCDE	0
Montant total des amendes, pénalités et indemnités (€m)	0

3.2. Travailleurs dans la chaîne de valeur

3.2.1. IRO DES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR SBM-3

Le travail des enfants ainsi que la santé et la sécurité des travailleurs dans la chaîne de valeur sont des sujets matériels au niveau de D'Ieteren Group, mais ces IRO n'ont pas été considérés comme matériels pour Moleskine. Bien qu'il n'y ait pas eu d'IRO matériels relatifs à ces sujets identifiés au cours de l'exercice DMA, Moleskine reconnaît leur importance. L'entreprise a donc collecté des informations sur les travailleurs de sa chaîne de valeur et mis en œuvre des politiques et des actions dans ces domaines.

Le modèle économique de Moleskine implique l'achat de produits finis auprès de fournisseurs tiers. Ces produits sont stockés par des prestataires logistiques tiers (3PL), puis distribués soit par un réseau de distributeurs et de détaillants, soit par son propre réseau de magasins en gestion directe et sa plateforme d'e-commerce. Les principaux types de travailleurs suivants sont impliqués dans la chaîne de valeur de Moleskine :

- Fournisseurs logistiques dans des entrepôts gérés par des tiers, où les produits Moleskine sont stockés (niveau 1, en aval et en amont)
- Fournisseurs de produits finis auprès desquels Moleskine s'approvisionne en produits finis destinés à la vente, en emballages et en composants (niveau 2).

Ils sont implantés dans le monde entier, en particulier dans les pays suivants :

- Chine, Vietnam, Corée du Sud, Turquie, Équateur, Japon et Slovénie pour la plupart des fournisseurs de produits finis ;
- Amérique du Nord, Chine, Japon, Italie et Allemagne pour les principaux prestataires logistiques tiers (3PL).
- Dans le monde entier pour les transporteurs, fournisseurs logistiques, distributeurs et magasins en gestion directe

Les fournisseurs situés dans des régions identifiées par le Global Slavery Index comme des régions à haut risque sont tenus d'obtenir des certifications spécifiques en matière de droits de l'homme, telles que SA8000 et SMETA. Cette analyse est effectuée chaque année par le département des achats.

3.2.2. POLITIQUES S2-1

Moleskine s'engage à prévenir, gérer et atténuer les impacts négatifs de ses opérations sur les travailleurs de la chaîne de valeur grâce à une procédure de sélection rigoureuse des fournisseurs. L'entreprise a mis en place des politiques visant à garantir que les fournisseurs s'engagent à lutter contre le travail des enfants et le travail forcé, ainsi qu'à maintenir des normes strictes en matière de santé et de sécurité. À travers son Code d'éthique, Moleskine réaffirme son profond engagement à respecter les normes les plus élevées en matière de conduite légale et éthique dans toutes les transactions commerciales. Elle considère que le travail forcé, le travail des enfants ou des conditions de travail inadéquates sont fondamentalement incompatibles avec les valeurs inscrites dans son Code d'éthique.

Une autre politique impose que tous les fournisseurs de produits fassent partie de SEDEX, une organisation internationale qui sélectionne et évalue les fournisseurs de biens. SEDEX est une plateforme de partage d'informations éthiques sur les chaînes d'approvisionnement, qui offre une visibilité totale sur les performances des chaînes d'approvisionnement en matière de durabilité. En tant qu'entreprise membre, Moleskine peut gérer les informations relatives à ses fournisseurs et évaluer leur performance sur les principaux sujets de la RSE, avec le soutien de SMETA (Sedex Member Ethical Trade Audit), un auditeur tiers. Ce partenariat permet à Moleskine d'évaluer les conditions de travail, les conditions de santé et de sécurité, la performance environnementale et l'éthique sur les sites des fournisseurs. En outre, Moleskine prévoit de développer et de mettre en œuvre une procédure similaire pour les fournisseurs logistiques et les prestataires 3PL dans les années à venir.

Moleskine et ses fournisseurs de produits finis disposent de la certification Chaîne de contrôle FSC. Cette politique est en vigueur depuis 2008, lorsque la première certification FSC pour les produits en papier a été intégrée dans les efforts de Moleskine en matière de responsabilité environnementale et sociale. Aucune violation des droits de l'homme n'a été signalée par les fournisseurs de produits et leurs travailleurs en 2024 ou avant.

Dans le cadre de la procédure de sélection des fournisseurs de produits, Moleskine exige également des fournisseurs qu'ils garantissent que chaque étape de leur chaîne de production est conforme à la norme internationale en matière de responsabilité sociale SA8000. Cette norme couvre plusieurs aspects, notamment la sécurité, l'hygiène, le travail des mineurs et le travail non volontaire (exploitation), la légitimité des contrats de travail et l'environnement. L'entreprise vérifie si les fournisseurs sont certifiés en leur demandant une copie de leur certification. Moleskine demande aux entreprises qui ne sont pas certifiées d'entamer le processus de certification et suit leurs progrès (un audit équivalent au SMETA ou au BSCI sera accepté en fonction de la note finale de l'audit). Des audits et/ou des certifications supplémentaires sont effectués en fonction des exigences de Moleskine, de ses clients ou des donneurs de licence.

3.2.3. INTERACTION AVEC LES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR S2-2

Moleskine n'a pas encore adopté de procédure générale pour interagir avec les travailleurs de la chaîne de valeur, mais a l'intention de mettre en place une telle procédure dans les années à venir.

3.2.4. PROCÉDURE DE REMÉDIATION DES IMPACTS ET CANAUX PERMETTANT DE FAIRE PART DES PRÉOCCUPATIONS S2-3

Moleskine n'a pas mis en place de canal permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations et ne soutient pas activement la mise à disposition d'un tel canal sur leur lieu de travail. L'entreprise prévoit d'élaborer un plan d'action pour instaurer ce processus dans les années à venir. Étant donné qu'aucun impact négatif sur les travailleurs de la chaîne de valeur n'a été identifié par le passé, aucune procédure de réparation n'a été nécessaire ou formalisée.

3.2.5. GESTION DES IMPACTS SUR LES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR S2-4

Moleskine contrôle chaque année le pourcentage de la valeur des achats effectués auprès de fournisseurs importants qui se conforment aux directives de Moleskine en matière de responsabilité sociale d'entreprise. Les fournisseurs importants sont définis comme les fournisseurs de produits (classés en fonction de la valeur totale des commandes) qui, ensemble, représentent plus de 90% de la valeur totale des achats de Moleskine.

De plus, ces fournisseurs font l'objet d'une évaluation par le département des achats du Groupe au moins une fois par an. Le processus d'évaluation repose sur plusieurs critères : acceptation des conditions générales d'achat, conditions de paiement, protection et exclusivité de la marque, délais de production, niveau de service du fournisseur, certification sociale, certification environnementale, affiliation à Sedex, taux de rejet lors des contrôles qualité, stabilité financière et indice IPC du pays du site de production. Le COO de Moleskine passe en revue chaque année les résultats des fiches d'évaluation des fournisseurs afin de prendre les mesures nécessaires. La qualification des fournisseurs peut être ajustée en fonction des notes obtenues.

L'efficacité des politiques et des actions est suivie au moyen du tableau de bord ESG, qui contient des KPI liés aux conditions des travailleurs de la chaîne de valeur. Ce tableau de bord est présenté par le Responsable ESG & Audit au Comité Exécutif et au Comité d'Audit.

3.2.6. OBJECTIFS S2-5

Moleskine a un impact direct sur la société à travers ses achats de biens et la sélection de ses fournisseurs. Un manque d'engagement en faveur d'un approvisionnement durable pourrait conduire à des pratiques commerciales non responsables et non durables. C'est pourquoi l'entreprise a fixé des objectifs spécifiques pour suivre le pourcentage d'achats auprès de fournisseurs certifiés SA8000.

Les KPI et les objectifs mentionnés dans le tableau de bord comprennent, entre autres :

- % des achats auprès de fournisseurs certifiés SA8000 (objectif : 100%, année de référence : 2021)
- % des achats auprès de fournisseurs certifiés ISO14001 (objectif : 100%, année de référence : 2021)

4. Gouvernance

4.1. Conduite des affaires

4.1.1. LE RÔLE DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE GOV-1

Moleskine a déjà expliqué le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance dans la section 1.2.1. Ces organes apportent collectivement un ensemble diversifié de compétences en matière de gouvernance et de conduite des affaires, acquises dans le cadre de fonctions équivalentes que leurs membres occupent ou ont occupées dans d'autres entreprises. Ils sont chargés de définir les principes de conduite des affaires, qui sont présentés dans le Code d'éthique adopté par le Conseil d'Administration en 2012.

4.1.2. IDENTIFICATION DES IRO LIÉS À LA CONDUITE DES AFFAIRES IRO-1

		Impacts	Risques/opportunités
Culture d'entreprise	Opérations propres	**Impact positif significatif actuel** Impact sur les employés (et la société) à travers des comportements qui améliorent la transparence et favorisent des pratiques commerciales durables.	

Il n'y a pas eu d'IRO matériels identifiés dans la DMA de Moleskine concernant la corruption et les pots-de-vin. Néanmoins, ces sujets sont matériels pour Moleskine, qui veille à mener ses activités de manière éthique, comme expliqué ci-après.

4.1.3. POLITIQUES EN MATIÈRE DE CONDUITE DES AFFAIRES ET CULTURE D'ENTREPRISE G1-1

Moleskine établit, développe, promeut et évalue sa culture d'entreprise à travers plusieurs politiques.

Approuvé en 2012, le Code d'éthique de l'entreprise contient un ensemble de principes destinés à guider les employés et les tiers afin qu'ils accomplissent leur travail et gèrent leurs relations d'affaires avec intégrité. Il comprend les valeurs fondamentales de l'entreprise.

Depuis 2013, Moleskine applique, sur une base volontaire, le décret législatif italien n° 231/2001 en adoptant un Modèle d'Organisation et un de contrôle (le Modèle) dont le but est de prévenir les pots-de-vin et la corruption impliquant des autorités publiques et des entités privées, tout en donnant des conseils pour une conduite éthique et transparente des affaires.

Le Modèle vise à prévenir les infractions en établissant un ensemble de règles et de procédures que les organisations doivent suivre pour garantir leur conformité. Il comprend un code de conduite, des procédures d'analyse des risques et des systèmes de contrôle interne. Les organisations doivent également désigner un organe de surveillance chargé de superviser la mise en œuvre et l'efficacité du Modèle. L'organe de surveillance rend compte au Conseil d'Administration chaque année.

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 règlements de l'entreprise. Conformément à la directive (UE) 2019/1937 et au décret législatif italien 24/2023, une nouvelle politique de dénonciation a été approuvée en 2023, dans le but de garantir et de protéger la confidentialité et l'anonymat des signalements et des lanceurs d'alerte.

Moleskine a activé deux boîtes e-mail dédiées au signalement de comportements qui vont à l'encontre du Code d'éthique et des règles internes (principalement les procédures de l'entreprise et le Modèle) :

- Une boîte e-mail à laquelle l'Organe de surveillance a accès et qu'il surveille en permanence (organismodivigilanza@moleskine.com). Cette adresse e-mail permet à l'Organe de surveillance d'être informé de toute infraction au Modèle et au Code d'éthique. L'organe supervise l'efficacité du Modèle en organisant des réunions périodiques avec des représentants de l'entreprise.
- La boîte e-mail de dénonciation qui est accessible et gérée par l'Organe de surveillance et par le Responsable de l'Audit interne.

Le Modèle et la politique de dénonciation comprennent des procédures permettant d'enquêter rapidement, de manière indépendante et objective, sur tout incident lié à la conduite des affaires, y compris la corruption et les pots-de-vin. L'Organe de surveillance et le Responsable de l'audit sont en charge des processus de signalement et d'enquête. L'enquête comporte trois phases : une phase préliminaire visant à vérifier les faits ; une phase de rapport au cours de laquelle le Responsable de l'audit rédige un rapport de synthèse décrivant le processus d'enquête, les conclusions, les recommandations et/ou les actions à mettre en œuvre pour remédier au comportement illicite et veiller à ce qu'il ne se reproduise plus à l'avenir ; et une phase de suivi permettant de donner un retour d'information au lanceur d'alerte.

4.1.4. PROCÉDURES VISANT À LUTTER CONTRE LA CORRUPTION ET LES POTS-DE-VIN G1-3

Afin de prévenir la corruption et les crimes à l'égard de l'administration publique considérés comme pertinents pour Moleskine, les employés exposés à des risques de corruption sont tenus de participer à des sessions de formation annuelles organisées par l'Organe de surveillance. Tous les employés et les fournisseurs sont tenus de respecter le Code d'éthique. Le Modèle susmentionné a été mis en place pour détecter et traiter les allégations d'incidents.

Le Modèle repose sur les résultats des analyses de risques réalisées afin d'identifier les départements en charge d'activités et de processus susceptibles d'être exposés au risque de corruption et de pots-de-vin. La dernière analyse de risques a été réalisée en 2024. Pour les départements identifiés comme à risque, le Modèle contient des règles de conduite spécifiques.

Le Code d'éthique et la politique de dénonciation sont disponibles sur le site web de l'entreprise ainsi que sur l'intranet.

Les départements exposés au risque de corruption et de pots-de-vin et ceux qui participent à la formation annuelle sont :

- Finance et administration
- Logistique, gestion des entrepôts et des importations
- Gestion de la conformité en matière de santé et de sécurité
- Gestion des ventes et des activités commerciales
- Gestion des achats de biens, de services et de conseils
- Gestion des ressources humaines.

Fonctions à risque	2024
Nombre de fonctions exposées à un risque de corruption (FAR)	6
Pourcentage des FAR recevant une formation	100%

4.1.5. CAS DE CORRUPTION OU DE VERSEMENT DE POTS-DE-VIN G1-4

Aucun incident n'a été signalé en 2024 via les canaux de communication dédiés.

	2024
Nombre de condamnations	0
Montant des amendes (€m)	0

Parts Holding Europe (PHE)

1. Informations générales

1.1. Base de préparation BP-1, -2

Compte tenu de la nature spécifique de ses activités au sein de D'Ieteren Group, les performances et réalisations ESG du Groupe PHE font l'objet d'un chapitre dédié.

Ce chapitre couvre les propres opérations du groupe PHE ainsi que ses impacts, risques et opportunités dans la chaine de valeur, en amont et en aval. Le Groupe PHE s'est cependant focalisé sur les données émanant de ses propres opérations à ce stade. Les opérations de la chaine de valeur amont et aval ne sont pas évaluées quantitativement dans ce rapport.

Les données sociales et celles relatives à la gouvernance sont rapportées pour l'intégralité des entités dans lesquelles le groupe PHE détient une participation majoritaire, conformément aux états financiers de D'Ieteren Group.

Concernant la collecte de données environnementales, s'agissant d'un premier exercice de mesure des émissions de CO2, le Groupe PHE a choisi de se concentrer sur les données émanant de ses propres opérations (Scope 1 et 2), en particulier sur le périmètre incluant les activités B2B France (à savoir les entités Autodistribution VL, ACR Group, Cora Automobile, Logisteo et Plate-Forme Technique Nationale Montajaut (PTNM)), à l'exclusion des opérations pour les poids lourds (PL), « AD Poids Lourds », couvrant ainsi environ 50% de son chiffre d'affaires.

Afin de réconcilier les périmètres des rapports financiers et de développement durable conformément aux standards européens de reporting, D'Ieteren Group a collaboré avec le Groupe PHE pour estimer les données environnementales non calculées. Cette estimation présente un degré d'incertitude plus important et sa méthodologie est expliquée en p.369.

Ces estimations ne sont pas reprises dans ce chapitre dédié à PHE.

1.2. Gouvernance

1.2.1. LE RÔLE DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE GOV-1

Les organes principaux de gouvernance du Groupe PHE sont composés d'hommes uniquement et sont les suivants :

Le Conseil de surveillance Lake

Celui-ci valide les orientations stratégiques, suit et accompagne l'équipe de management du Groupe PHE et approuve ou rejette un certain nombre de décisions réservées telles que définies dans les statuts.

Le président et le directeur général du Groupe PHE (membres exécutifs) et les représentants de l'actionnaire et de l'équipe de direction de D'Ieteren Group, les présidents de D'Ieteren Automotive et de TVH (membres non exécutifs) se réunissent quatre fois par an.

Le Comité exécutif Groupe PHE

Les membres de ce comité (cadres dirigeants exécutifs) ont pour mission de définir et mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise, en tenant compte des objectifs à court et long terme. Ils sont également responsables de la supervision des opérations quotidiennes, du pilotage de la performance et du suivi des indicateurs clés. Ils revoient également annuellement la cartographie des risques du Groupe PHE.

La Direction générale du Groupe PHE, les Directeurs Généraux BU, et les Directeurs Généraux Filières Centrales concourent aux décisions prises par cette instance lors de réunions mensuelles.

La «Business review meeting PHE»

Le suivi des performances économiques et opérationnelles du Groupe PHE est partagé lors de ces réunions mensuelles par la Direction du Groupe PHE à la Direction de D'Ieteren Group (membres non exécutifs). Cette instance permet également d'échanger sur les orientations stratégiques et leurs mises en œuvre.

Le Comité d'audit

Trimestriellement, les représentants de D'Ieteren Group (membres non exécutifs), la Direction Générale du Groupe PHE (membres exécutifs), le Directeur Audit Interne et Conformité du Groupe PHE, les auditeurs externes suivent l'information Comptable et Financière (arrêtés des comptes semestriels et annuels), la maîtrise des risques et l'efficacité du système de contrôle interne, les missions de l'Audit Interne et Conformité et les travaux des auditeurs externes.

Le Comité des risques

Cette instance consultative est en charge de la coordination des travaux de cartographies des risques du Groupe PHE. Elle est également garante de la prise en compte des risques liés aux thématiques ESG (matérialité d'impacts sur l'environnement et le climat, matérialité financière liée à l'environnement, la santé et la sécurité, l'atteinte à la conformité et l'éthique, la gouvernance, la non-conformité aux standards et exigences de reporting extra financier). Ce comité biannuel pluridisciplinaire est présidé par le Directeur Général du Groupe PHE et animé par le Directeur Audit Interne et Conformité du Groupe PHE.

Le Comité Conformité Réglementaire

Celui-ci, tenu trois fois par an, auquel participent le Directeur Général Finances Gestion PHE, le Directeur Financier Adjoint du Groupe PHE, le Directeur Audit Interne et Conformité du Groupe PHE, le Directeur Juridique du Groupe PHE, et des invités ad'hoc (prescripteurs des domaines), permet de revoir les indices de maturité de conformité règlementaire (ex : anti-corruption, environnement, alertes, droit du travail, concurrence, ...), les index de certains domaines de conformité spécifiques par BU (ex. RGPD), l'alignement de la stratégie du Groupe PHE et le suivi des plans d'actions.

Le Comité Ethique

Le Comité éthique a pour mission de contribuer à la définition et la mise à jour des principes éthiques et des règles de conduite qui doivent guider au quotidien le comportement des collaborateurs du Groupe PHE. Ce Comité traite de toute question portée à son attention, le cas échéant au moyen du dispositif d'alerte éthique.

Le Directeur des Ressources Humaines, le Directeur Général Finances Gestion, le Directeur Juridique et le Directeur Audit Interne et Conformité du Groupe PHE se réunissent à minima quatre fois par an.

A ces organes de tête impliqués dans la gouvernance ESG du Groupe, s'ajoutent des instances spécifiques par BU permettant de superviser et/ou piloter au plus proche les activités opérationnelles en cohérence avec les axes stratégiques définis par les instances détaillées ci-dessus.

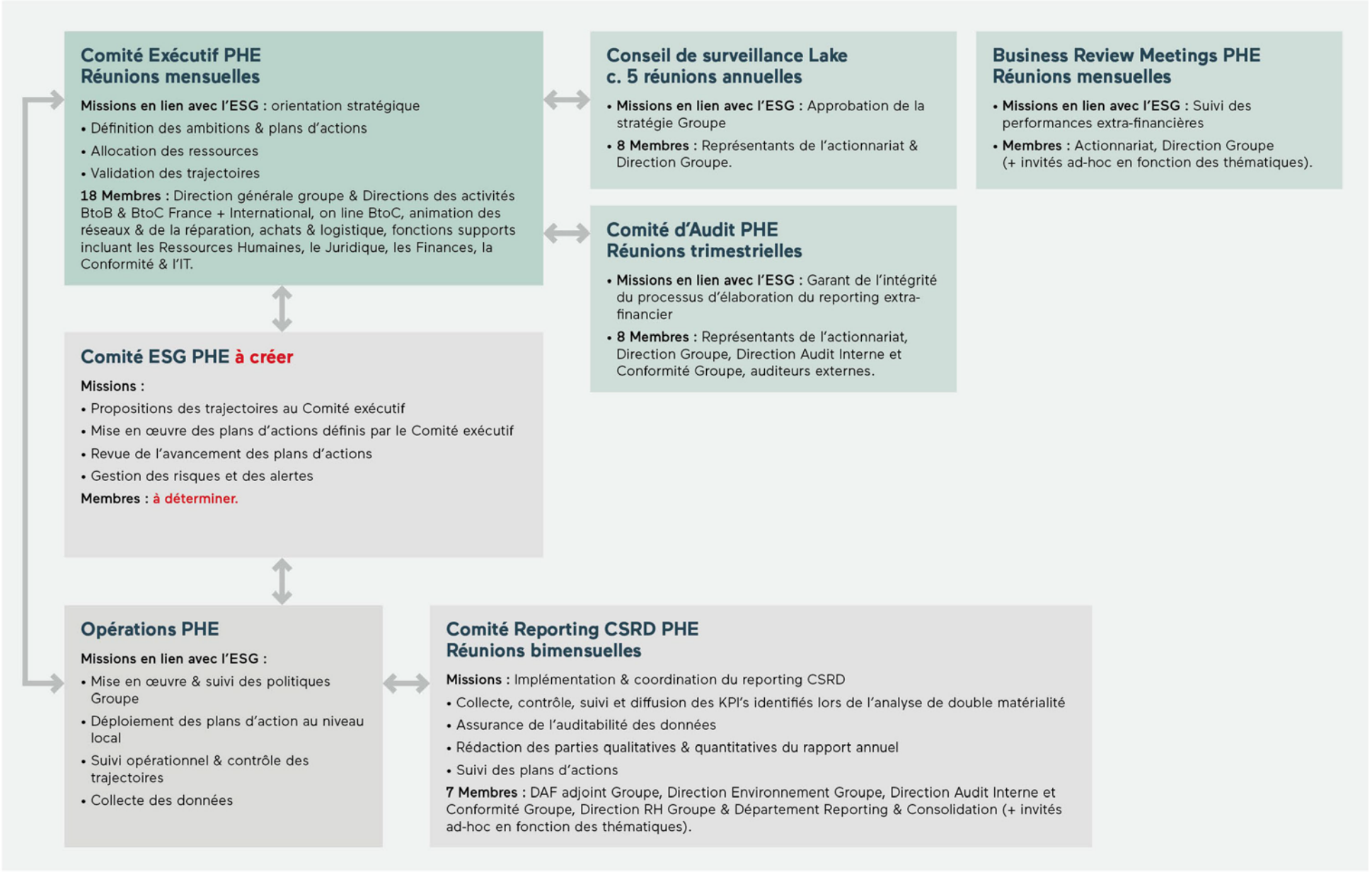
1.2.2. QUESTIONS DE DURABILITÉ TRAITÉES PAR LA DIRECTION GOV-2

L'engagement du Groupe PHE en matière de développement durable est transverse et porté par les instances telles que schématisées ci-après.

En 2024, le comité exécutif a pris la décision de créer un poste de directeur de l'environnement dans le but de mettre en place un processus de collecte des données environnementales et de développer puis d'implémenter une stratégie environnementale. Le recrutement d'un tel profil s'inscrit dans l'engagement du Groupe PHE de réduire son empreinte environnementale et de remplir sa mission d'entreprise au service d'une mobilité abordable et durable en coordination avec les directions des unités opérationnelles.

En termes de rôles et responsabilités, les Directeurs Environnement, Ressources Humaines et Audit Interne et Conformité sont garants de la fiabilité des données collectées.

Le Département Reporting & Consolidation est en charge de la consolidation des données. Il s'assure de l'exhaustivité et de la cohérence des données transmises et coordonne tant le processus général de collecte que la relation avec les auditeurs externes du Groupe.


Comité Exécutif PHE
Réunions mensuelles
Missions en lien avec l'ESG : orientation stratégique
• Définition des ambitions & plans d'actions
• Allocation des ressources
• Validation des trajectoires
18 Membres : Direction générale groupe & Directions des activités BtoB & BtoC France + International, on line BtoC, animation des réseaux & de la réparation, achats & logistique, fonctions supports incluant les Ressources Humaines, le Juridique, les Finances, la Conformité & l'IT.
Conseil de surveillance Lake
c. 5 réunions annuelles
• Missions en lien avec l'ESG : Approbation de la stratégie Groupe
• 8 Membres : Représentants de l'actionnariat & Direction Groupe.
Business Review Meetings PHE
Réunions mensuelles
• Missions en lien avec l'ESG : Suivi des performances extra-financières
• Membres : Actionnariat, Direction Groupe (+ invités ad-hoc en fonction des thématiques).
Comité d'Audit PHE
Réunions trimestrielles
• Missions en lien avec l'ESG : Garant de l'intégrité du processus d'élaboration du reporting extra-financier
• 8 Membres : Représentants de l'actionnariat, Direction Groupe, Direction Audit Interne et Conformité Groupe, auditeurs externes.
Comité ESG PHE à créer
Missions :
• Propositions des trajectoires au Comité exécutif
• Mise en œuvre des plans d'actions définis par le Comité exécutif
• Revue de l'avancement des plans d'actions
• Gestion des risques et des alertes
Membres : à déterminer.
Opérations PHE
Missions en lien avec l'ESG :
• Mise en œuvre & suivi des politiques Groupe
• Déploiement des plans d'action au niveau local
• Suivi opérationnel & contrôle des trajectoires
• Collecte des données
Comité Reporting CSRD PHE
Réunions bimensuelles
Missions : Implémentation & coordination du reporting CSRD
• Collecte, contrôle, suivi et diffusion des KPI's identifiés lors de l'analyse de double matérialité
• Assurance de l'auditabilité des données
• Rédaction des parties qualitatives & quantitatives du rapport annuel
• Suivi des plans d'actions
7 Membres : DAF adjoint Groupe, Direction Environnement Groupe, Direction Audit Interne et Conformité Groupe, Direction RH Groupe & Département Reporting & Consolidation (+ invités ad-hoc en fonction des thématiques).

1.2.3. SYSTÈMES D'INCITATION GOV-3

D'Ieteren Group intègre des objectifs liés aux aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance dans les plans de rémunération variable des CEOs de ses sociétés. Son principal impact réside en effet dans l'aide apportée au développement et au déploiement de stratégies de développement durable adaptées au modèle d'affaires de chacune de ses sociétés, comme indiqué dans sa charte d'investissement responsable.

Ainsi, 15% de la rémunération variable annuelle du CEO du Groupe PHE est associé à des objectifs sociétaux :

- 10% sont liés à des objectifs « people » (en particulier l'obtention d'une reconnaissance externe de meilleur employeur, le pourcentage de masse salariale dédié à la formation des employés et le pourcentage de réduction du nombre d'accidents de travail en France)
- 5% sont liés à la collecte de données non-financières en vue du premier exercice de reporting CSRD.

L'évaluation finale des performances est la responsabilité du CEO de D'Ieteren Group qui formule la proposition de rémunération au Comité de rémunération, laquelle est ensuite validée par le Conseil d'Administration.

1.2.4. DÉCLARATION SUR LA DILIGENCE RAISONNABLE GOV-4

Éléments clés de la diligence raisonnable	Paragraphes de la déclaration de durabilité
Intégrer la diligence raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	1.2. Gouvernance 1.3. Stratégie 1.4. Gestion des impacts, des risques et des opportunités
Interagir avec les parties prenantes concernées à chaque étape clé de la diligence raisonnable	1.4.1. Processus d'analyse de double matérialité 1.3.2 Intérêts et points de vue des parties prenantes 3.1.3. Interactions avec les effectifs 3.1.4. Procédure de réparation des impacts et canaux permettant de faire part des préoccupations
Identifier et évaluer les impacts négatifs	1.4.1. Processus d'analyse de double matérialité 1.3.3. Résultat de l'analyse de double matérialité
Prendre des mesures pour remédier à ces impacts négatifs	2. Informations environnementales 3. Informations sociales 4. Gouvernance
Surveiller l'efficacité de ces efforts et communiquer	2. Informations environnementales 3. Informations sociales 4. Gouvernance

1.2.5. GESTION DES RISQUES DE L'INFORMATION EN MATIÈRE DE DURABILITÉ GOV-5

Pour préparer la déclaration de durabilité, le Groupe PHE s'est concentré sur ses systèmes de gestion des risques et de contrôle interne. Cet effort a impliqué l'identification des principaux risques liés au reporting et le développement de stratégies pour les atténuer, principalement par le biais de contrôles robustes et d'un processus de collecte de données complet.

Le principal risque identifié lors de la préparation du rapport de durabilité du Groupe PHE était d'assurer la disponibilité et la collecte en temps voulu des données. La nature diversifiée des entités du Groupe PHE, combinée au fait qu'il s'agit de la première année de collecte de données, a posé des défis pour rassembler toutes les données nécessaires dans les délais requis.

Pour relever ces défis, le Groupe PHE, avec l'assistance et l'expertise d'un cabinet de conseil externe, a cartographié le processus de collecte de données pour chaque indicateur afin d'assurer une approche complète. Grâce à cette cartographie, le Groupe PHE a mis en place des processus de collecte de données rationalisés dans toutes les entités. Cette initiative visant à obtenir une collecte d'informations quantitatives plus cohérente et efficace.

La traçabilité des données a également été assurée grâce au système de collecte utilisé par le Groupe PHE. Les indicateurs ont été classés en fonction de leur niveau de contrôle et de risque dans les catégories suivantes : mesure directe, données fiables sans mesure directe, données estimées et ordre de grandeur. De plus, un processus de validation a été établi, par lequel les données soumises par chaque contributeur sont d'abord validées par leurs départements financiers locaux, puis par le responsable de l'indicateur au niveau du groupe PHE.

Le processus de collecte des données pour l'année 2024 s'établit comme suit :

- Les données environnementales sont collectées via l'outil Traace. Cet outil déployé en 2024, permet aux propriétaires des données environnementales liées à la consommation d'énergie et aux déchets de remonter les informations au niveau du Groupe. Il permet également de traduire ces données en émissions de CO2 selon les normes en vigueur dans chaque géographie.
- Les données sociales pour le périmètre France sont centralisées via l'outil de paie ADP. Les données des filiales à l'International sont collectées via Excel.
- Les données liées à la gouvernance sont centralisées par le département d'Audit, Interne et Conformité

1.3. Stratégie

1.3.1. STRATÉGIE, MODÈLE ÉCONOMIQUE ET CHAÎNE DE VALEUR SBM-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 PHE est un acteur multicanal doté d'une chaîne d'approvisionnement et d'un système de distribution bien organisés, avec :

- Des unités centrales d'achat (CPUs), 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 grossistes et 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.

Les unités centrales d'achat (CPUs) du Groupe achètent des pièces détachées, des équipements et des outils auprès des fournisseurs. Le Groupe utilise ses CPUs pour suivre les achats des clients à travers son réseau et pour ajuster son portefeuille de produits afin de répondre à la demande des clients. La stratégie de gestion des CPUs du Groupe repose sur l'achat de quantités suffisantes de pièces pertinentes, de sorte que les économies réalisées en achetant en gros compensent les coûts associés au maintien des stocks dans ses entrepôts.

Le modèle opérationnel du Groupe PHE est centré autour de quatre composants : l'approvisionnement auprès des fournisseurs, la logistique en amont, la distribution locale et les clients.

Le modèle économique du Groupe PHE repose sur une proposition double et différenciée, la distribution de produits aux clients, associée à la fourniture de services à valeur ajoutée (notamment des services numériques ou en ligne) à la fois aux fournisseurs et aux clients.

Pour les fournisseurs, le Groupe PHE offre une proposition gagnant-gagnant, leur donnant un accès unique à une base de clients large, diversifiée et fragmentée, que les fournisseurs ne peuvent pas adresser efficacement eux-mêmes. Le Groupe propose également aux fournisseurs un certain nombre de services à valeur ajoutée, tels que le soutien marketing et l'accès aux capacités de stockage automatisées à la pointe de la technologie du Groupe, ce qui permet aux fournisseurs de diriger les livraisons vers un point de livraison unique. Pour les clients (principalement des garages indépendants et des réseaux de garages), le Groupe PHE offre une gamme de produits complète et des délais de livraison parmi les meilleurs du marché, combinés à des services à valeur ajoutée, tels que le soutien commercial, technique et de formation, une marque forte et intégrée et des outils en ligne, ce qui cultive une grande fidélité des clients et stimule le gain de parts de marché.

Le Groupe PHE considère que son marché cible est constitué de véhicules âgés cinq à 30 ans.

Le Groupe PHE bénéficie d'un contrôle total de sa chaîne de valeur, d'une chaine logistique à la pointe de la technologie, d'un puissant réseau de garages, d'une position forte sur le marché B2C en ligne et d'une gamme unique de services à valeur ajoutée.

Chaine de valeur

Amont

Le Groupe PHE s'approvisionne auprès d'équipementiers automobiles (constructeurs automobiles/OEM), Fournisseurs d'Equipements d'Origine (OES), ainsi qu'auprès d'équipementiers de pièces génériques. Le Groupe cultive des relations de long terme avec la plupart de ses fournisseurs. Ce sont les tiers amont de niveau 1.

Les fournisseurs du Groupe PHE sont géographiquement diversifiés dans les pays où le Groupe opère, tels que la France (Valeo, Michelin et Facom) et l'Italie (Sogefi), ainsi que dans d'autres pays où il n'opère pas, tels que l'Allemagne (Bosch, Knorr-Bremse et Schaeffler), la Suède (SKF) et les États-Unis (Gates, Tenneco, TRW Automotive et DriV). Cette approche d'approvisionnement permet au Groupe de couvrir l'ensemble du portefeuille de produits recherchés par ses clients, tout en conservant le contrôle de ses relations avec les fournisseurs et en optimisant et diversifiant ses approvisionnements dans plusieurs pays. Le Groupe maintient généralement plusieurs fournisseurs pour les pièces qu'il distribue, avec une stratégie qui se concentre généralement sur deux à trois fournisseurs pour chaque famille de produits.

En plus de ses activités d'approvisionnement, le Groupe PHE distribue également des produits de ses propres marques privées, Isotech, Requal et Xenergy, qu'il source auprès de fabricants auxquels il sous-traite la production. Finalement, PHE dispose de son propre atelier de reconditionnement ("remanufacturing") des pompes et injecteurs défectueux : la Plateforme Technique Nationale Montajault (PTNM). PTNM collecte les pompes et injecteurs

hors d'usage, les démonte, puis les répare puis les reclaibre aux normes d'origine et selon des procédés agréés par les équipementiers.

Plus en amont de la chaine de valeur, les fournisseurs directs du Groupe s'approvisionnent à leur tour auprès de fournisseurs de matières premières, comme le cuivre ou encore l'aluminium. Les manufacturiers de pièces détachées automobiles fournissent tant l'IAM que l'OEM.

Aval

Les principaux clients du Groupe PHE sont des clients professionnels.

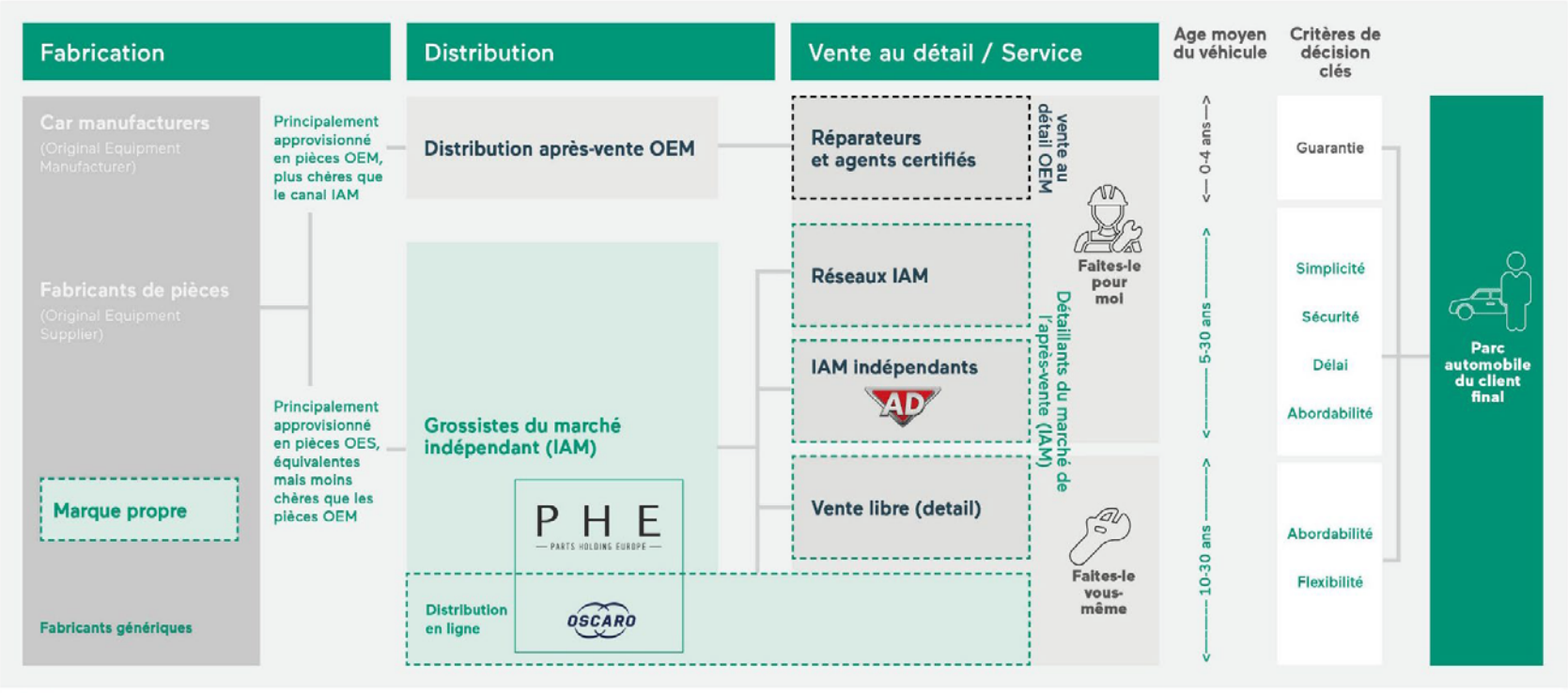
Les clients commerciaux du Groupe PHE comprennent des garages indépendants ou en chaîne, des ateliers de carrosserie, des centres de montage rapide, des commerçants en ligne et des ateliers internes. Certains garages sont affiliés et opèrent sous des marques détenues par le Groupe PHE (par exemple, AD), bien que ces garages ne soient pas la propriété du Groupe PHE. D'autres garages opèrent sous leur propre marque et en dehors d'un réseau.

Le Groupe PHE compte également parmi ses clients professionnels des opérateurs de vente au détail, réparateurs/agences certifiés, propriétaires et exploitants de flottes de camions, ainsi que des revendeurs en ligne.

Le Groupe PHE sert également des clients finaux via son offre B2C et certaines de ses offres en ligne. En effet, depuis l'acquisition d'Oscaro en 2018, le Groupe est devenu un distributeur omnicanal (Offline et Online) axé à la fois sur les offres business-to-business ("B2B") et business-to-consumer ("B2C").

Les clients B2C du Groupe PHE comprennent un nombre important de clients "Do It Yourself" ("DIY"), qui achètent directement des pièces et effectuent eux-mêmes les réparations.A l'inverse, les clients finaux "Do It For Me" ("DIFM") font appel à des garages pour effectuer les réparations de leurs véhicules.

Une fois usées, ces pièces alimentent, sur un niveau plus éloigné de la chaine de valeur, un marché de recyclage et de reconditionnement (remanufacturing)au sein d'industries dédiées.



Opérations propres

Sur ses opérations propres, les parties prenantes du Groupe sont essentiellement ses actionnaires ainsi que ses employés.

Stratégie

Sur le marché français, le Groupe PHE souhaite renforcer son empreinte en améliorant son modèle de distribution avec une stratégie de concentration des fournisseurs et des investissements stratégiques dans les plateformes logistiques afin de gagner en efficacité opérationnelle, d'améliorer le service client et de rationaliser les flux. Il se concentre également sur le développement du business « online » pour renforcer sa position de distributeur « omni-canal ».

A l'International, le Groupe développe sa stratégie de croissance à travers de nombreuses acquisitions. Le processus de M&A est centré sur une évaluation minutieuse de cibles potentielles qui sont principalement des leaders locaux offrant d'importantes possibilités de synergies et permettant d'augmenter l'empreinte du Groupe sur l'IAM. La croissance externe est axée sur les pays européens voisins dotés d'un marché similaire à la France.

Le Groupe PHE est un leader de la distribution indépendante de pièces détachées pour véhicules légers et poids lourds en Europe de l'Ouest présent en France, en Belgique, aux Pays-Bas, au Luxembourg, en Italie et en Espagne. Les 9.727 collaborateurs du groupe PHE sont engagés à promouvoir une mobilité abordable et durable.

Stratégie de développement durable

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.

De plus, l'électrification du parc automobile promue par l'Union européenne représente un changement dans son environnement commercial qui aura un impact sur l'activité du Groupe PHE à moyen et long terme. Les véhicules électriques à batterie (BEV) devraient représenter environ 4 à 6 % du parc automobile de plus de 5 ans d'ici 2030, soit le marché adressable du Groupe PHE.

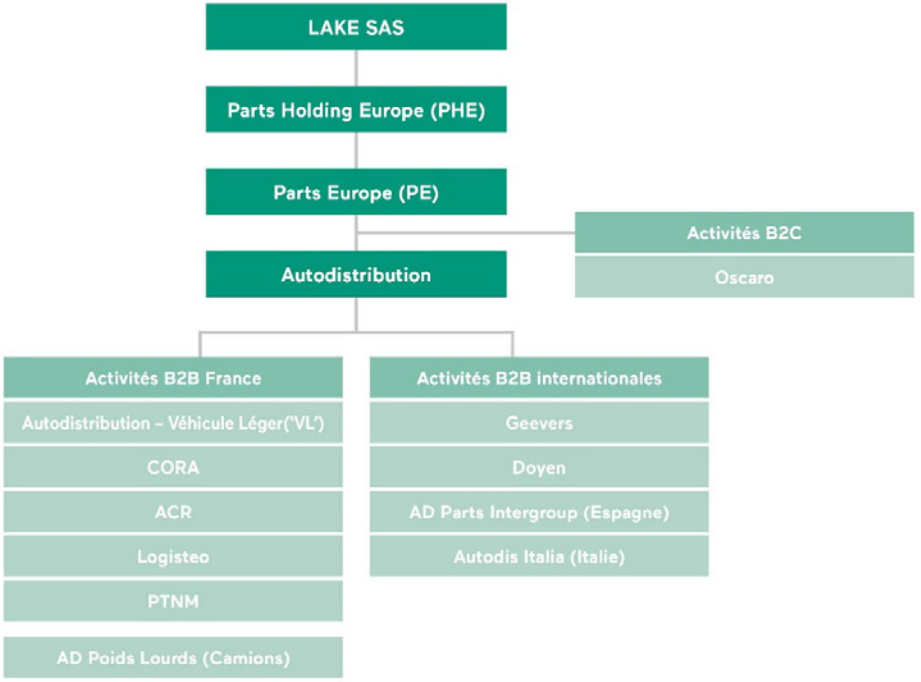
Les acteurs majeurs et matures du marché de l'IAM, comme le Groupe PHE, sont bien positionnés sur le long terme pour tirer parti de l'opportunité de l'électrification, car ils bénéficient d'une offre de produits étendue (600 000 SKU en B2B ; environ 1 million de SKU en B2C), de relations solides avec les garages et de marques de confiance.

Le Groupe PHE joue également un rôle social en prolongeant la durée de vie des voitures des personnes qui ne peuvent pas se permettre d'acheter un nouveau véhicule, et en contribuant à améliorer leur sécurité sur la route. Enfin, le Groupe PHE est profondément enraciné localement participant à l'emploi et à la formation en régions.

Le Groupe PHE reconnaît le lien entre ses activités commerciales et les enjeux de durabilité. Bien qu'une stratégie définissant des objectifs liés à la durabilité n'ait pas encore été établie, le Groupe PHE prévoit d'en développer une dans les deux prochaines années.

Actionnariat

Le Groupe PHE appartient à D'Ieteren Group depuis 2022, par l'intermédiaire de l'entité française Lake. Son organigramme simplifié est le suivant :



Croissance et chiffre d'affaires

Total chiffre d'affaires 2024	2 763,3 millions d'euros

Tous les revenus sont générés dans un seul secteur ESRS : le commerce de gros et de détail.

La croissance historique du Groupe PHE repose sur deux piliers : une forte croissance organique et des opérations fréquentes de croissance externe. Le groupe PHE a l'intention de poursuivre sa croissance grâce à ces deux moteurs dans un avenir prévisible.

Effectifs

Les 9.727 salariés du Groupe PHE présentent une grande diversité de profils dans les métiers du commerce (responsable de secteur commercial, animateur réseau, vendeur), des ateliers techniques (mécanicien poids lourds, technicien de maintenance), de la logistique (chauffeur livreur, magasinier), des achats (category manager), des fonctions supports, du digital et de l'IT (chef de projet, trafic manager).

Les effectifs du Groupe PHE sont exclusivement présents dans la région EMEA.

1.3.2. INTÉRÊTS ET POINTS DE VUE DES PARTIES PRENANTES SBM-2

Les relations du groupe PHE avec l'ensemble de ses parties prenantes sont régies par des engagements mutuels, avec pour objectif l'application des valeurs Du Groupe. Le tableau ci-dessous recense les principales parties prenantes, ainsi que les engagements pris dans le respect de la culture d'entreprise.

Amont

Équipementiers

PHE se fournit auprès des principaux équipementiers de l'industrie automobile. Le Groupe noue avec eux des partenariats à long-terme.

Les fournisseurs s'engagent à respecter la politique de conduite des affaires du Groupe PHE en signant un **code de conduite fournisseurs.**

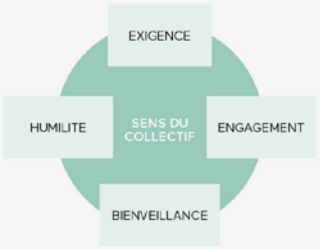
Ce code de conduite spécifie la règlementation en termes de :

- Santé et sécurité
- Travail forcé
- Travail compromettant la santé, la sécurité ou la moralité – travail des enfants
- Non-discrimination
- Salaires et avantages
- Liberté d'association et absence de représailles
- Protection de l'environnement
- Corruption / trafic d'influence
- Contrôle et audit
- Dispositif d'alerte

Opérations propres

Salariés

Les **valeurs du groupe** sont fortement promues aux salariés via les séminaires, publications et affichages dans tous les sites du Groupe. Ces valeurs (dont le détail est disponible sur le site PHE) permettent de sensibiliser et fédérer les équipes. Ces valeurs définissent la culture de l'entreprise et la manière dont les collaborateurs interagissent avec leurs interlocuteurs. Un dialogue permanent est donc instauré naturellement.



Par ailleurs,

- Concernant la France, un **accord d'égalité professionnelle** est en vigueur depuis 2020. Cet accord est destiné à impulser une politique d'égalité de traitement de façon renforcée et homogène dans l'ensemble de ses filiales françaises. Cet accord, signé à l'unanimité par des organisations syndicales, a été renouvelé pour 4 ans en janvier 2024.
- Le dialogue social avec les **partenaires sociaux** permet de négocier et/ou renouveler les accords clés au bénéfice des collaborateurs ayant notamment pour thèmes les rémunérations, la prévoyance, l'égalité professionnelle.
- Le **Baromètre Social** de PHE est adressé à tous les salariés du groupe tous les 2 ans et est analysé par une société tierce. Les résultats de ce sondage sont partagés aux instances représentatives du personnel et des actions sont menées conformément à ces résultats.
- Un **Portail web** permet de répondre aux souhaits d'évolution de carrière et de mobilité interne des salariés au sein du Groupe PHE.
- La **Charte éthique** du Groupe régit les attitudes à adopter, notamment dans les activités d'achats en matière d'intégrité, de conflit d'intérêts, de corruption, de loi de la concurrence et d'environnement.

Aval

Un **questionnaire général de mesure de la satisfaction client** est géré par une société tierce. Les résultats sont partagés au Comex et aux managers pour que chacun identifie la tendance de cette mesure et les actions à mener.

Réparateurs mécaniciens et carrossiers

Sur chacun de ses marchés, PHE développe et **anime des réseaux** de réparation avec ses adhérents.

Assureurs, courtiers et flottes

PHE met en place des **contrats et accords cadres** avec des gestionnaires de flottes automobiles. Ces flottes peuvent accéder aux réseaux de réparation animés par les filiales de PHE.

Grands comptes

Des **équipes dédiées** à chaque grand compte permettent un accompagnement sur mesure.

Les automobilistes

PHE contribue à préserver et à entretenir les véhicules des automobilistes. En proposant une large offre de pièces, une réparation de qualité et des services digitaux, le Groupe peut répondre à toutes les attentes des automobilistes.

Fédérations professionnelles

PHE s'investit activement dans les fédérations professionnelles, l'entretien et la réparation automobile s'adaptant en permanence aux évolutions technologiques (système d'aide à la conduite, accès aux données constructeurs...) et aux enjeux environnementaux (eco-entretien, pièces de réemploi par exemple).

Le **Dispositif d'alerte éthique** est ouvert à l'ensemble des parties prenantes internes et externes.

1.3.3. RÉSULTAT DE L'ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ SBM-3

Le Groupe PHE a une longue histoire de gestion des questions environnementales, sociales et de gouvernance, bien qu'il ne dispose pas d'une stratégie de développement durable complète en tant que telle. En 2024, le groupe PHE a finalisé le processus d'analyse de double matérialité, conformément aux directives de la CSRD, avec le soutien d'un conseiller externe. Les résultats de cette évaluation ont aidé le Groupe PHE à identifier les principales priorités pour sa future stratégie intégrée de développement durable.

La déclaration ci-dessous présente les sujets identifiés comme matériels au niveau consolidé de D'Ieteren Group, en tenant compte de la matérialité de toutes les entreprises du Groupe. Cependant, les résultats de cette consolidation sont cohérents avec les aspects matériels du Groupe PHE.

1.4. Gestion des impacts, des risques et des opportunités

1.4.1. PROCESSUS D'ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ IRO-1

Le Groupe PHE a ajusté la méthodologie d'évaluation de la double matérialité utilisée par D'Ieteren Group, comme détaillé à partir de la page 369, pour mieux s'adapter à ses opérations spécifiques et aux intérêts de ses parties prenantes. Cet ajustement vise à inclure dans l'analyse les impacts, risques et opportunités particuliers pertinents pour le Groupe PHE.

Les aspects clés des activités du Groupe PHE qui ont été intégrés dans l'évaluation de la double matérialité comprennent les considérations suivantes :

La relation avec ses fournisseurs tiers

Le Groupe PHE ne fabrique aucun des produits qu'il distribue et dépend de la capacité de ses fournisseurs tiers à répondre à ses besoins en produits. Le Groupe a mis en place une stratégie de concentration des fournisseurs, réduisant leur nombre pour négocier avec un groupe plus restreint.

Les activités du Groupe PHE dépendent étroitement de la capacité de ses fournisseurs à fournir les produits. La chaîne d'approvisionnement peut être perturbée par divers facteurs, tels que des fermetures d'usines, des catastrophes naturelles, des troubles sociaux ou politiques, et des restrictions de transport.

En cas de difficultés opérationnelles ou financières des fournisseurs, le Groupe PHE pourrait rencontrer des pénuries de stocks, entraînant des commandes non satisfaites et une perte de revenus, ainsi qu'une atteinte à sa réputation et à ses relations avec les clients. Si le Groupe PHE ne parvient pas à obtenir des produits à des conditions favorables, ses marges pourraient être négativement impactées.

Enfin, les conséquences d'éventuels délits de corruption et/ou de pots-de-vin survenant dans la chaîne de valeur amont pourraient nuire à la réputation du Groupe PHE et, à terme, affecter ses parts de marché.

La structure organisationnelle en expansion

Le Groupe PHE a une histoire réussie d'acquisitions et d'intégrations de cibles stratégiques dans des marchés géographiques adjacents. Lors des acquisitions, le Groupe PHE évalue et anticipe certaines économies de coûts et synergies après l'intégration de l'entreprise acquise. Cependant, les hypothèses du Groupe PHE concernant ces économies de coûts ou synergies peuvent s'avérer incorrectes.

Lors des acquisitions, le Groupe PHE évalue la compatibilité des entités cibles avec la culture du Groupe. L'intégration d'une entreprise acquise et de ses systèmes, opérations et personnel peut être plus difficile et longue que prévu, entraînant des coûts d'exploitation accrus, la perte d'employés clés et de clients, et l'échec à réaliser les économies d'exploitation prévues. Le Groupe PHE pourrait également devoir effectuer des dépenses en capital supplémentaires, ce qui peut être significatif.

L'engagement de ses salariés

Le Groupe PHE dépend fortement de ses employés. Son succès repose en partie sur sa capacité à attirer, motiver et retenir des employés qualifiés, tout en contrôlant les coûts de main-d'œuvre. La capacité du Groupe PHE à soutenir sa stratégie globale peut être limitée par sa capacité à attirer et recruter, à garantir la santé et la sécurité des employés, à favoriser la formation professionnelle et le développement des compétences, à encourager la diversité, pour motiver et retenir suffisamment de personnel qualifié.

Pour motiver et retenir des employés qualifiés, le Groupe se concentre sur le développement des compétences des employés, qu'il considère comme essentielles à sa performance et à son développement commercial.

La capacité du Groupe PHE à répondre à ses besoins en main-d'œuvre, tout en contrôlant les coûts, dépend de nombreux facteurs externes, notamment la concurrence pour le personnel qualifié, les taux de chômage, les salaires, les coûts d'assurance, les niveaux d'adhésion syndicale et les changements dans les lois du travail. L'offre de personnel qualifié est limitée et la concurrence est intense. Le Groupe pourrait ne pas être en mesure d'attirer et de retenir du personnel qualifié à l'avenir, ce qui pourrait entraver son développement. La concurrence pour embaucher et retenir du personnel qualifié pourrait entraîner des coûts de main-d'œuvre plus élevés.

La connexion étroite avec tous les clients de la chaine de valeur

En termes d'avancées technologiques, la demande pour les produits distribués par le Groupe PHE est influencée par les améliorations technologiques et qualitatives des nouveaux véhicules, notamment le développement des véhicules électriques et hybrides. Le marché des véhicules est caractérisé par des avancées techniques fréquentes, l'automatisation et l'augmentation de la complexité des composants existants. Certaines pièces détachées peuvent nécessiter une technologie complexe ou innovante qui ne peut être entretenue que par des personnes ayant une formation spéciale ou dans des garages spécialisés. Le succès du Groupe PHE dépend en grande partie de sa capacité à accéder, suivre, interpréter et réagir aux spécifications technologiques et qualitatives changeantes de manière appropriée et en temps opportun.

Pour développer efficacement son offre, le Groupe PHE doit accéder à de nouvelles informations détaillées sur les véhicules fournies par les constructeurs automobiles. Si ces derniers refusent de fournir un accès approprié et en temps opportun à ces informations, ou si une nouvelle réglementation limite cet accès, le Groupe PHE ne pourra pas développer efficacement son offre pour ses clients, ce qui aurait un effet négatif sur ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

La nouvelle technologie des véhicules peut également nécessiter une formation continue et des mises à jour régulières pour un modèle de véhicule particulier. Par exemple, les réparations de capteurs et les systèmes de climatisation nécessitent des compétences, une formation et des équipements spéciaux.

La performance de la logistique et du transport

Le succès du Groupe PHE dépend de sa capacité à fournir le bon produit au bon endroit et au bon moment. Le bon fonctionnement de sa chaîne d'approvisionnement et de ses plateformes logistiques, notamment son réseau d'entrepôts et de transport ainsi que ses capacités informatiques, est crucial. Toute perturbation importante de ces éléments pourrait avoir un effet négatif sur sa réputation, ses activités, ses résultats et sa situation financière.

Des difficultés ou perturbations matérielles dans les entrepôts, sites de distribution, plateformes logistiques ou réseaux de transport, causées par des événements catastrophiques (incendies, intempéries, catastrophes naturelles, situations de santé publique, troubles sociaux et politiques, terrorisme, guerre, actions syndicales, insuffisances des infrastructures de transport) pourraient perturber la capacité du Groupe PHE à répondre à la demande des clients, affectant ainsi sa réputation et ses résultats.

Le Groupe PHE utilise des prestataires logistiques tiers pour acheminer une partie de ses produits. Des augmentations des coûts de transport, des grèves, des fermetures d'installations, des catastrophes naturelles et d'autres événements peuvent affecter ces prestataires et, par conséquent, les opérations du Groupe PHE. Toute perturbation des services de transport ou augmentation des coûts de transport pourrait avoir un effet négatif sur les activités et les résultats du Groupe PHE.

Enfin, des perturbations qui allongent les délais de livraison pourraient rendre le Groupe PHE moins compétitif et affecter ses relations avec les clients, impactant ainsi ses activités, ses résultats, sa situation financière et sa réputation.

De plus, les caractéristiques uniques de la chaîne de valeur de PHE ont été soigneusement prises en compte, englobant les éléments suivants :

- **Amont Tier 2+ :** analyse de haut niveau et sectorielle (basée sur des références industrielles utilisant SASB, MSCI et/ou des projets sectoriels spécifiques ESRS) sur les industries suivantes : acier, aluminium, produits pétroliers, caoutchouc, textile, verre, matériaux rares/conflictuels, carburant.
- **Amont Tier 1 :** analyse des principaux fournisseurs et des normes liées aux industries de ses fournisseurs. Analyse des principaux fournisseurs de biens et services (automobile,informatique, conseil) à travers des références industrielles et des analyses de matérialité des entreprises.
- **Tier 0 :** analyse des pairs.
- **Aval Tier 1 :** normes sectorielles liées aux ventes en ligne et au commerce de détail. Analyse des principaux clients directs (commerce de détail) et des principales activités des entités non consolidées basée sur les déclarations de durabilité des entreprises et les références industrielles.
- **Aval Tier 2 :** analyse du processus de fin de vie et des sujets matériels associés.
- Les opérations de transport et de logistique ont été analysées et incluses dans chaque niveau de la chaîne de valeur.

Identification et engagement des parties prenantes

Une caractéristique clé de l'évaluation de la double matérialité du Groupe PHE a été l'implication de son comité exécutif aux côtés de sept catégories de parties prenantes, présentées dans la liste ci-dessous :

- Parties prenantes affectées :
  - Employés
  - Clients
  - Fournisseurs
  - Actionnaires/investisseurs
- Utilisateurs des rapports de durabilité : Institutions financières
- Experts internes :
  - Comité exécutif
  - Directeur Audit Interne et Conformité
  - Département Reporting & Consolidation
  - Directeur de l'environnement
- Experts externes

Deux types d'engagement actif ont été menés :

- Engagement des parties prenantes internes pour valider les impacts, risques et opportunités identifiés ; et
- Engagement des parties prenantes internes et externes pour évaluer les impacts, risques et opportunités identifiés.

De plus, des activités d'engagement passif ont été menées à travers la cartographie de la chaîne de valeur (c'est-à-dire la collecte d'informations ESG matérielles sur les parties prenantes via des rapports et des sites web), comme indiqué dans les directives de mise en œuvre de l'EFRAG pour l'évaluation de la matérialité.

Matérialité d'impacts

Identification des impacts : L'équipe ESG du Groupe PHE a collaboré avec des consultants externes pour créer une liste de sujets ESG clés liés aux opérations et à la chaîne de valeur du Groupe PHE, en utilisant la méthodologie de D'Ieteren Group. Ils ont mené des recherches et discuté des impacts associés sur l'environnement et la société. Chaque sujet a été contextualisé dans un carnet de bord dédié dans lequel les impacts sociétaux et environnementaux associés ont également été détaillés. Pour améliorer l'évaluation des impacts, les parties prenantes internes, y compris les membres du comité exécutif, ont été consultées pour évaluer l'exhaustivité et la pertinence des impacts des activités du Groupe PHE. Des ajustements ont été effectués si nécessaire. En conséquence, certains sujets spécifiques à l'entité qui n'avaient pas été identifiés comme potentiellement matériels ont été ajoutés à l'évaluation de la matérialité des impacts :

- Gestion de flotte
- Implication communautaire
- Satisfaction des clients
- Engagement des employés
- Qualité et sécurité des produits

Évaluation des impacts : Après avoir identifié, décrit et adapté les impacts aux activités du Groupe PHE, une évaluation de la matérialité des impacts a été réalisée conformément à l'ESRS 1 (par. 37-51). En particulier, les parties prenantes internes et externes ont été engagées par le biais d'enquêtes ou d'entretiens pour valider les scores provisoires donnés par l'équipe de projet du Groupe PHE (équipe financière et directeur de l'environnement) et les consultants externes. Les discussions ESG ont été adaptées à chaque groupe de parties prenantes, en se concentrant sur des sujets pertinents tels que la santé et la sécurité avec les employés et les questions de chaîne de valeur avec les fournisseurs et les clients.

Dans ce contexte, l'engagement des parties prenantes a validé l'évaluation des sujets ESG, garantissant que l'évaluation du Groupe PHE était alignée avec les intérêts des parties prenantes. Les scores d'impact ont ensuite été ajustés en conséquence.

Matérialité financière

Identification financière : En ce qui concerne la matérialité financière, les risques et opportunités liés aux critères ESG ont été identifiés par le biais de recherches et de discussions avec l'équipe ESG de PHE, la gestion des risques et le représentant des ressources humaines.

Évaluation financière : Après avoir identifié les risques et opportunités, une évaluation de la matérialité financière a été réalisée conformément à l'ESRS 1 (par. 37-51). De manière similaire à la matérialité d'impact, des consultants externes ont fourni une évaluation préliminaire des risques et opportunités, qui a été examinée lors de plusieurs réunions avec les parties prenantes internes, notamment :

- Le directeur des ressources humaines du Groupe PHE
- Le directeur Audit Interne et Conformité du Groupe PHE
- Le directeur général BtoB du Groupe PHE

Les scores ont été ajustés en fonction de ces discussions, et le sujet de la gestion de flotte a été intégré dans l'atténuation du changement climatique.

Consolidation

En dernier lieu, les résultats de l'identification et de l'évaluation des impacts, des risques et des opportunités ont été consolidés à la fois du point de vue de l'impact et du point de vue financier. Les seuils de matérialité pour les IRO identifiés ont été établis en collaboration avec des consultants externes. Les IRO dépassant ces seuils sont considérés comme matériels. Pour les sujets limites - ceux juste en dessous ou au-dessus du seuil - un examen et une analyse supplémentaires ont été effectués avec l'équipe financière et le Président du Groupe PHE. Lors de cette réunion, tous les scores finaux ont été validés.

Le cas échéant, les IRO identifiés comme matériels ont été regroupés et alignés avec les sujets pertinents pour le reporting, conformément aux exigences de communication des ESRS thématiques applicables. Dans ce processus, les ESRS thématiques ne traitent que des (sous-)sujets sectoriels agnostiques. Pour les domaines qui ne sont pas alignés avec ces sujets sectoriels agnostiques, des questions spécifiques telles que l'impact sur la communauté, la qualité et la sécurité des produits, l'engagement des employés et la satisfaction des clients ont été prises en compte.

2. Informations environnementales

2.1. Changement climatique

2.1.1. PLAN CLIMATIQUE E1-1

Le Groupe PHE est en train de concevoir un plan de transition climatique, dont le bilan carbone sera l'élément central. Lancé en 2024 pour les scopes 1 et 2 des activités B2B France hors Poids Lourds (cf. détail des entités en section 1.1), ce bilan couvre actuellement environ 50% du chiffre d'affaires.

Il s'appuie sur des données collectées auprès de plus de 250 sites, consolidées et converties en équivalent CO_2 grâce à l'outil de reporting ESG Traace.

Le groupe PHE se donne jusque fin 2025 pour déterminer le calendrier d'extension de ce bilan carbone à l'ensemble de son périmètre de reporting, en intégrant les scopes 1, 2 et 3, ainsi que toutes ses activités en France et à l'international. Cette démarche est fondamentale pour structurer le plan de transition, ce qui explique son absence de finalisation à ce stade.

Indices de référence « accord de Paris ». L'entreprise n'est pas exclue des indices de référence « accord de Paris », car PHE ne remplit aucun des critères susceptibles d'entraîner une exclusion.

2.1.2. IRO LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE SBM-3

		Impacts	Risques/opportunités	Horizon temporel (R/O)
Adaptation au changement climatique	Operations propres	**Impact négatif modéré actuel** Les actifs immobiliers de PHE ainsi que les flottes de véhicules sont vulnérables aux impacts du réchauffement climatique, en particulier à l'amplification et la multiplation de phénomènes extrêmes de type inondation, tempête, grêle, etc.	**Opportunité modérée** L'amplification et la multiplication de phénomènes extrêmes en Europe (inondation, tempête, grêle, etc.) pourrait engendrer un sucroît d'activité pour la filière de réparation des véhicules, dont PHE pourrait potentiellement profiter de manière plus importante que ses concurrents grâce à la résilience offerte par son très bon maillage territorial.	Long terme
	Chaine de valeur	**Impact négatif modéré actuel** La chaîne de valeur amont de PHE, qui inclut toutes les étapes nécessaires à la fabrication des produits achetés auprès de ses fournisseurs, depuis l'extraction des matières premières jusqu'à leur transformation et leur assemblage, est vulnérable aux impacts du changement climatique.		

		Impacts	Risques/opportunités	Horizon temporel (R/O)
Atténuation du changement climatique	Operations propres	**Impact négatif significatif actuel** Les opérations de PHE génèrent des émissions de gaz à effet de serre de manière directe pour la consommation d'énergie fossile (gaz, carburant) et de manière indirecte pour sa consommation d'électricité. L'empreinte carbone des sites de PHE provient majoritairement de la consommation de gaz naturel pour le chauffage, le groupe bénéficiant du mix électrique français largement décarboné. La flotte automobile a un poids prépondérant dans l'empreinte carbone du groupe, cette flotte étant aujourd'hui principalement composée de véhicules thermiques.	**Risque modéré** L'empreinte carbone des sites a été fortement réduite au moyen d'actions de sobriété énergétique des salariés et d'investissements en efficacité énergétique (isolation, LED), ce qui laisse le verdissement de la flotte automobile comme le premier enjeu de décarbonation des opérations de PHE. Cependant cette transformation nécessite des investissements importants (bornes de recharge, véhicules plus onéreux), un temps long de transition (véhicules détenus entre 3 et 6 ans avec un mix de véhicules en propre et en leasing), et peut aussi se confronter à un manque d'offre de véhicules adaptés aux usages intensifs. L'intensification des réglementations et pénalités en faveur du verdissement des flottes représente un risque financier pour PHE si le rythme imposé devait être trop brusque.	Moyen terme
	Chaine de valeur	**Impact négatif significatif actuel** Au sein de la chaîne de valeur amont de PHE, l'extraction des matières premières brutes de l'environnement (minerais, hydrocarbures) ainsi que leur transformation en matériaux de base (métaux, polymères) reposent sur des process très carbonés. Au sein des chaînes de valeur amont et aval, toutes les phases de transport des produits vendus par PHE et de leurs précurseurs (matières premières, produits semi-finis) sont essentiellement assurées par voie routière et voie maritime au moyen d'énergie fossile.		
Energie	Operations propres	**Impact négatif modéré actuel** La consommation d'énergie de PHE provient de sa flotte de véhicules, ainsi que par les sites opérés par le groupe. La flotte majoritairement thermique est composée de véhicules utilitaires légers pour livrer les pièces aux clients et de véhicules de service et fonction notamment pour les équipes commerciales. Les sites de PHE sont très majoritairement des sites de distribution (stockage et préparation de commandes, comptoir de vente, bureaux pour les commerciaux) et n'abritent donc pas de process industriels intensifs en énergie, l'essentiel de l'énergie utilisée sur les sites vient de l'éclairage et du chauffage.		
	Chaine de valeur	**Impact négatif significatif actuel** Au sein de la chaîne de valeur amont de PHE, l'extraction des matières premières brutes de l'environnement (minerais, hydrocarbures) ainsi que leur transformation en matériaux de base (métaux, polymères) reposent sur des process particulièrement intensifs en énergie. Au sein des chaînes de valeur amont et aval, toutes les phases de transport des produits vendus par PHE et de leurs précurseurs (matières premières, produits semi-finis) sont également énergivores.		

2.1.3. IDENTIFICATION DES IRO LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE IRO-1

Le point de départ de la stratégie environnementale du Groupe PHE a été l'exécution d'une évaluation de la double matérialité sur ses propres opérations et sa chaîne de valeur, par laquelle l'entreprise reconnaît le changement climatique comme une question matérielle centrale. Le sujet de l'adaptation au changement climatique a été identifié comme une opportunité financièrement matérielle au sein des propres opérations du Groupe PHE. Les événements météorologiques extrêmes causés par le changement climatique ont généralement un effet positif sur les revenus du Groupe PHE, car ces événements entraînent une augmentation du taux de réparation des véhicules et donc de la demande de pièces détachées.

Le processus utilisé pour identifier et évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat dans le cadre de l'évaluation de la double matérialité du Groupe PHE a commencé par des recherches préliminaires pour comprendre comment le modèle économique du Groupe PHE pourrait être affecté par les risques climatiques de transition et physiques. Cela impliquait d'évaluer à la fois les effets/conséquences positifs et négatifs du sujet sur l'organisation et ses parties prenantes. Cela a été suivi par un processus d'engagement des parties prenantes avec des experts en matière de sujets matériels pour valider la matérialité des sujets identifiés. Sur la base de leurs contributions, l'adaptation au climat représente une opportunité financière au sein des propres opérations du Groupe PHE.

En 2024, le Groupe PHE a décidé d'approfondir sa compréhension de ses impacts, risques et opportunités liés au climat sur ses propres opérations et sa chaîne de valeur en entreprenant un exercice TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures).

Ce processus repose sur une analyse de scénarios basée sur le sixième rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), complétée par des informations provenant des Scénarios Climatiques 2022 du Réseau pour le verdissement du système financier (NGFS). Les principaux scénarios reflètent deux réalités futures potentielles :

- Un contexte de faibles émissions de GES : Net-Zero d'ici 2050
- Un contexte de fortes émissions de GES : SSP 5-8.5

Le processus a commencé par une revue des risques et opportunités physiques (aigus et chroniques) et de transition (politiques, marché, réputation, technologie et responsabilité) susceptibles d'impacter PHE dans les horizons temporels suivants :

- Court terme : 0-5 ans
- Moyen terme : 6-10 ans
- Long terme : 11 ans et plus

Les risques et opportunités identifiés ont été attribués à une notation quantitative de vulnérabilité (effet financier potentiel) et de probabilité d'occurrence dans différents futurs plausibles. Les risques et opportunités liés au climat avec les notes combinées de vulnérabilité et de probabilité d'occurrence les plus élevées ont été priorisés pour une évaluation plus approfondie en utilisant des scénarios, des tendances du marché et des revues sectorielles. Une analyse de résilience sera menée pour les risques matériels sélectionnés afin d'évaluer la capacité du Groupe PHE à résister et à s'adapter aux impacts du changement climatique.

De plus, le Groupe PHE a également initié un processus de quantification pour l'un de ses risques les plus matériels (i.e. le risque qu'avec la fin de la production de véhicules thermiques en Europe à horizon 2035, les fabricants de pièces détachées se concentrent sur les véhicules électriques et les pièces apparentées, au détriment des pièces détachées liées aux véhicules thermiques) avec l'ambition de mieux comprendre son impact potentiel et de développer des stratégies d'atténuation efficaces.

Les résultats de cet exercice en cours seront divulgués au cours de l'exercice 2025 après approbation par la direction du Groupe PHE, et ses conclusions seront également intégrées dans la mise à jour de l'analyse de la double matérialité du Groupe PHE.

2.1.4. POLITIQUES E1-2

Le Groupe PHE ne dispose pas encore d'une politique globale liée au climat, mais a démontré un engagement concret et pragmatique en ayant lancé dès 2022 un plan d'action pour réduire la consommation d'énergie et les émissions liées à ses bâtiments pour l'ensemble du groupe. En 2024 cet engagement s'est renforcé avec l'extension de ces initiatives à la flotte de véhicules, sur le périmètre Autodistribution VL en France.

2.1.5. ACTIONS E1-3

Le Groupe PHE concentre ses efforts sur les deux postes principaux de ses consommations énergétiques en propre : la gestion de son parc immobilier, notamment les plateformes logistiques, et la décarbonation de sa flotte de véhicules.

Réduction des émissions liées aux bâtiments sur l'ensemble du périmètre du Groupe PHE

Un programme d'investissement ambitieux a été lancé pour moderniser les infrastructures :

- Systèmes d'éclairage : Remplacement par des technologies plus efficaces (LED) et installation de détecteurs de mouvements.
- Isolation et chauffage : Amélioration de l'isolation et remplacement des systèmes de chauffage dans certains sites.

En parallèle, des actions de sobriété énergétique ont été déployées pour transformer les comportements au sein des équipes :

- Réduction de la température de consigne.
- Extinction systématique des lumières et des équipements électriques inutilisés.
- Sensibilisation et responsabilisation des salariés grâce à des campagnes spécifiques

Réduction des émissions liées à la flotte de véhicules sur le périmètre Autodistribution VL en France

En France, Autodistribution VL a initié un programme de verdissement de sa flotte incluant 2 volets :

- **Infrastructure :** Déploiement de 80 bornes de recharge électrique en 2024 sur les sites Autodistribution VL, condition essentielle pour le verdissement de la flotte.
- **Renouvellement de la flotte :** Intégration de 52 véhicules à faible émission en 2024 (moins de 50 gCO_2e/km).

Le premier bilan des émissions scope 1 & 2 du groupe ayant été réalisé en 2024, un suivi quantifié de l'impact de ses actions n'est pas encore possible mais le sera à l'avenir.

Sur la base de ces initiatives, le groupe travaille à l'élaboration d'une trajectoire de décarbonation de sa flotte, en tenant compte de la durée de vie des actifs et des performances des véhicules électriques disponibles sur le marché. Autodistribution VL a identifié qu'environ **40 % des tournées** actuelles sont compatibles avec des véhicules utilitaires électriques, selon les performances réelles observées.

Ces actions s'inscrivent dans une démarche globale visant à réduire l'empreinte carbone du Groupe PHE, tout en anticipant les évolutions réglementaires et technologiques du secteur.

2.1.6. OBJECTIFS E1-4

Le Groupe PHE a pour objectif de déterminer une trajectoire de décarbonation dès lors que son bilan carbone sera établi de manière suffisamment robuste, et les leviers de décarbonation clairement identifiés, quantifiés et cadencés.

2.1.7. CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET MIX ÉNERGÉTIQUE E1-5

La collecte des données de consommation énergétique a été réalisée avec les niveaux de granularité suivant :

- Au niveau de chaque site pour les consommations d'énergie liées aux bâtiments.
- Au niveau de chaque entité opérationnelle pour les consommations liées aux flottes de véhicules.

Les données de consommation de gaz et d'électricité ont été entrées directement dans l'outil Traace, exprimées en MWh, telles que fournies par nos partenaires énergétiques.

Concernant les carburants, les informations transmises par nos fournisseurs, exprimées en litres et classées par type de carburant (essence, diesel, etc.), ont été converties en MWh en appliquant les facteurs de conversion définis dans l'arrêté gouvernemental du 2 mai 2012 relatif aux contenus énergétiques des biocarburants et des carburants.

Pour l'indicateur d'intensité rapportant la consommation énergétique à son chiffre d'affaires, l'intégralité du chiffre d'affaires du périmètre retenu pour cette 1ère publication, à savoir France BtoB hors poids lourds, a été prise en compte car le groupe opère dans le secteur de la distribution qui est considéré dans son ensemble comme un secteur à fort impact climatique.

Les indicateurs ci-dessous concernent le périmètre restreint B2B France hors Poids Lourds (cf détail des entités en section 1.1), représentant c. 50% du chiffre d'affaires total du Groupe PHE pour 2024.

Consommation et mix énergétique	Unité	2024
Consommation de combustibles provenant du charbon et des produits du charbon	MWh	0
Consommation de pétrole brut et de produits pétroliers	MWh	46.394
Consommation de carburant au gaz naturel	MWh	11.448
Consommation de carburant provenant d'autres sources fossiles	MWh	0
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources fossiles	MWh	897
Consommation totale d'énergie fossile	**MWh**	**58.739**
Part de la consommation d'origines fossile dans la consommation totale d'énergie	%	82%
Consommation d'origine nucléaire	**MWh**	**8.940**
Part de la consommation d'origine nucléaire dans la consommation totale d'énergie	%	12%
Consommation de combustibles provenant de sources renouvelables, y compris la biomasse (y compris les déchets industriels et municipaux d'origine biologique, le biogaz, l'hydrogène renouvelable, etc.)	MWh	290
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources renouvelables	MWh	3.670
Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite	MWh	0
Consommation totale d'énergie renouvelable	**MWh**	**3.960**
Part de la consommation d'origines renouvelables dans la consommation totale d'énergie	%	6%
Consommation totale d'énergie	**MWh**	**71.639**

Production d'énergie	Unité	2024
Production d'énergie non renouvelable	MWh	0
Production d'énergie renouvelable	MWh	0

Intensité énergétique par revenu net	Unité	2024
Consommation totale d'énergie des activités dans les secteurs à fort impact climatique par revenu net des activités dans les secteurs à fort impact climatique (MWh/€m)	MWh/€m	54

2.1.8. ÉMISSIONS DE GES BRUTES DE SCOPES 1, 2, 3 ET ÉMISSIONS TOTALES DE GES E1-6

Les indicateurs ci-dessous concernent le périmètre restreint scope 1 & 2 B2B France hors Poids Lourds (cf détail des entités en section 1.1), représentant c. 50% du chiffre d'affaires total du Groupe PHE pour 2024.

.

	Rétrospectif
	2024
Émissions de GES de Scope 1	
Émissions brutes de GES de Scope 1 (tCO2eq)	**13.628**
Émissions de GES de Scope 2	
Émissions brutes de GES de Scope 2 basées sur la localisation (tCO2eq)	**466**
Émissions brutes de GES de Scope 2 basées sur le marché (tCO2eq)	**466**
Émissions totales de GES	
Émissions totales de GES (basées sur la localisation) (tCO2eq)	**14.095**
Émissions totales de GES (basées sur le marché) (tCO2eq)	**14.095**

Informations sur le revenu net	**2024**
Revenus net utilisé pour le calcul de l'intensité GES (€m)	1.330
Revenus net (autres) (€m)	1.434
Chiffre d'affaires net total (dans les états financiers) (en millions d'euros)	2.763

Intensité des GES par revenu net	**2024**
Émissions totales de GES (basées sur la localisation) par chiffre d'affaires net (tCO2eq/€m)p	11
Émissions totales de GES (basées sur le marché) par chiffre d'affaires net (tCO2eq/€m)	11

2.2. Pollution, eau et biodiversité dans la chaine de valeur

2.2.1. IDENTIFICATION DES IRO LIÉS À LA POLLUTION, L'EAU ET LA BIODIVERSITÉ IRO-1 SBM-3

		Impacts	Risques /opportunités
Pollution	Chaine de valeur	**Impact négatif significatif actuel** Au sein de la chaîne de valeur amont de PHE, l'extraction des matières premières brutes de l'environnement (minerais, hydrocarbures) ainsi que leur transformation en matériaux de base (métaux, polymères) peuvent libérer des polluants atmosphériques. Dans la chaîne de valeur aval, l'abrasion des freins et des pneumatiques peut générer des particules fines.	
Biodiversité		**Impact négatif significatif actuel** Au sein de la chaîne de valeur amont de PHE, l'extraction des matières premières brutes de l'environnement (minerais, hydrocarbures) ainsi que leur transformation en matériaux de base (métaux, polymères) ont des impacts importants sur les éco-systèmes locaux et la biodiversité.	
Eau		**Impact négatif significatif actuel** Au sein de la chaîne de valeur amont du Groupe PHE, les procédés nécessaires à l'obtention des matériaux de base nécessaires aux industriels (industrie chimique, extraction des métaux depuis les minerais bruts) sont fortement consommateurs d'eau.	

2.2.2. POLITIQUES E2-1 E3-1 E4-2

Le Groupe PHE n'a pas mis en place de politique globale concernant les sujets environnementaux liés à la pollution, aux ressources en eaux et à la biodiversité dans sa chaîne de valeur. Son action dans le domaine passe aujourd'hui par son code de conduite fournisseur.

2.2.3. ACTIONS E2-2 E3-2 E4-3

Le Groupe PHE exige que l'ensemble de ses fournisseurs référencés adhèrent à son code de conduite, intégré à la convention annuelle signée avec le groupe. Ce code impose aux fournisseurs de se conformer aux réglementations environnementales en vigueur à tous les niveaux (local, national et international), d'intégrer les enjeux environnementaux dans leurs activités et de minimiser leurs impacts environnementaux négatifs.

Cette action se réfère aux enjeux environnementaux dans leur globalité et l'adhésion à ce code de conduite est actuellement pilotée par les équipes Achat du groupe.

2.2.4. OBJECTIFS E2-3 E3-3 E4-4

Le Groupe PHE n'a pas déterminé d'objectif quantifié concernant les sujets environnementaux liés à la pollution, aux ressources en eau et à la biodiversité dans sa chaîne de valeur.

2.3. Utilisation des ressources et économie circulaire

2.3.1. IDENTIFICATION DES IRO LIÉS À L'UTILISATION DES RESSOURCES ET À L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE IRO-1

		Impacts	Risques/opportunités	Horizon temporel (R/O)
Déchets	Opérations propres	**Impact négatif modéré actuel** PHE génère majoritairement des déchets non dangereux qui ont pour première source les emballages des réceptions fournisseurs (cartons d'emballage, palettes bois). Le groupe génère également des déchets dangereux liés aux batteries reprises à ses clients, aux résidus de peinture et solvant, ainsi qu'aux déchets issus des quelques ateliers de réparation du groupe.		
	Chaine de valeur	**Impact négatif significatif actuel** Au sein de la chaîne de valeur amont de PHE, l'industrie minière qui exploite les gisements de minerais et en extrait les matières premières métalliques est fortement génératrice de déchets. En aval de PHE, les déchets générés par les garagistes sont constitués des pièces hors d'usage démontées des véhicules, ainsi que des huiles et liquides remplacés lors des opérations d'entretien.		
Ressources sortantes	Opérations propres	**Impact positif modéré actuel** En tant que distributeur de pièces détachées, PHE joue un rôle sur le marché des voitures d'occasion et de la réparation. En prolongeant la durée de vie des véhicules, PHE contribue indirectement à réduire la demande de fabrication de nouveaux véhicules. PHE offre aussi des pièces issues de l'économie circulaire dans son assortiment, notamment des pièces remanufacturées fonctionnant avec un système de consigne, qui contribuent à la réduction des déchets et à la préservation des ressources.	**Risque modéré** Une demande croissante pour les pièces de réemploi de la part des assureurs pourrait pénaliser PHE par rapport à d'autres acteurs qui possèdent des centres de démantèlement des véhicules hors d'usage (VHU) et sont directement impliqués dans le démontage des véhicules en fin de vie. PHE pallie ce risque en instaurant des partenariats avec des acteurs spécialisés dans les centres VHU.	Moyen terme
	Chiane de valeur	**Impact négatif significatif actuel** En aval de PHE, nombre de pièces et équipements automobiles n'ont pas été conçus pour pouvoir être remanufacturés une fois hors d'usage, ni recyclés pour un usage circulaire. Les éléments métalliques sont recyclés en alliage de moindre qualité, les éléments plastiques valorisés énergétiquement ou enfouis, et la fabrication de pièces neuves par les industriels doit donc se faire avec des ressources en métal et plastique vierges.	**Risque modéré** Des régulations contraignants les industriels à accroître la part des matières premières recyclées dans leurs produits pourraient conduire à une inflation importante du prix des pièces détachées. Il en va de même de l'extension des mécanismes d'éco-contribution dont les industriels répercuteraient le coût auprès de PHE.	
Ressources entrantes	Chaine de valeur	**Impact négatif significatif actuel** La chaîne de valeur amont de PHE est fortement consommatrice de ressources vierges extraites de l'environnement dont certaines, en particulier métalliques, sont sous tension en raison d'une demande élevée et de gisements limités.	**Risque modéré** La forte demande sur les métaux nécessaires à la transition énergétiques pourrait conduire à des situations d'inflation/pénurie.	Moyen terme

2.3.2. POLITIQUES E5-1

Le Groupe PHE ne dispose pas encore d'une politique globale liée à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire, mais a démontré de longue date un engagement concret dans ce domaine, notamment au travers de son rôle dans l'écosystème des pièces remanufacturées.

2.3.3. ACTIONS E5-2

Pour les opérations propres du Groupe PHE

Déchets

En 2024, le Groupe PHE a initié la collecte des données liées à ses déchets pour ses activités B2B France hors Poids Lourds (cf détail des entités en section 1.1), représentant en termes de chiffre d'affaires une couverture de c. 50%.

Cette collecte des données est une étape essentielle pour structurer une politique globale liée aux déchets et permettre de systématiser et quantifier les actions déjà mises en place qui sont de deux types :

- Minimisation et réemploi des cartons d'emballage et palettes reçus des fournisseurs : réutiliser les emballages reçus nous a permis à la fois de diminuer les déchets générés et d'éviter la consommation d'emballage vierges.
- Tri des déchets et orientation vers des filières de recyclage adéquates : séparer les flux des principaux types de déchets permet d'optimiser l'impact de leur traitement.

Economie circulaire

Pour ses activités en lien avec l'économie circulaire, le Groupe PHE a effectué avec l'aide de ses fournisseurs un recensement des achats de pièces remanufacturées sur l'ensemble du périmètre du groupe, ce qui a permis d'établir la part de son chiffre d'affaires en lien avec l'économie circulaire.

La distribution de pièces remanufacturées repose sur une gestion efficace des flux de retour des pièces défectueuses consignées, collectées quotidiennement dans l'ensemble des unités opérationnelles du groupe. Ces retours sont généralement assurés par les mêmes moyens de transport que ceux utilisés pour livrer les pièces aux clients. Le contrôle et la consolidation des consignes sont effectués soit directement sur les sites logistiques d'expédition des commandes, soit sur le site spécialisé dans le traitement des retours situé à Villefranche, en France.

En France, Autodistribution a réalisé en 2024 l'identification de l'ensemble des pièces issues de l'économie circulaire sur son portail de vente Autossimo, afin de rendre cette information disponible à l'ensemble de ses clients.

Enfin, Autodistribution VL a lancé une initiative à destination spécifique de ses clients réparateurs du réseau AD Carrosserie, afin de leur permettre de commander également des pièces de réemploi (issues du démontage de véhicules hors d'usage) grâce à une plateforme qui les met en contact avec des acteurs spécialisés agréés.

Pour la chaîne de valeur

En France, Autodistribution VL a mis en place des actions d'accompagnement de ses clients réparateurs vis-à-vis de leurs déchets. Ainsi Autodistribution VL a négocié des accords avec des prestataires de collecte et traitement des déchets, et a mis ces accords à disposition de ses clients réparateurs, afin de leur permettre d'orienter leurs déchets activité vers des filières de traitement adéquates.

2.3.4. OBJECTIFS E5-3

Le Groupe PHE n'a pas encore déterminé d'objectifs quantifiés liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire. Il est à noter que le groupe est attentif à l'impact des nouvelles technologies sur les gisements accessibles de pièces remanufacturées ; si l'offre est mature et structurée pour les pièces équipant les véhicules thermiques, l'écosystème de potentiels fournisseurs re-manufacturiers est encore à construire pour les pièces électroniques, ainsi que celles spécifiques aux motorisations électriques.

2.3.5. RESSOURCES ENTRANTES E5-4

Les flux de ressources du Groupe PHE se limitent principalement aux matériaux d'emballage utilisés dans les opérations logistiques.

Dans sa chaîne de valeur en amont, les fabricants d'équipements fournisseurs de PHE utilisent de nombreuses matières premières (acier, plastique, aluminium, verre, caoutchouc, cuivre et fibre de verre) pour produire les pièces distribuées par le Groupe.

2.3.6. RESOURCES SORTANTES E5-5

Les déchets du groupe sont pour plus de 85% des déchets non dangereux, principalement emballages cartons, papier, bois et déchets non dangereux en mélange issus de son activité de distributeur. Les déchets dangereux sont constitués à plus de 70% de batteries de démarrage usagées, le reliquat se composant de résidus de peinture et solvant issus des ateliers de préparation peinture et de lubrifiants et liquides issus des ateliers de réparation (liquide de refroidissement, liquides aqueux de nettoyage).

La collecte des données liées aux déchets s'est faite avec une granularité au niveau site dans l'outil Traace.

Pour les déchets dangereux, tous les chiffres proviennent de la plateforme publique française « Trackdéchets » qui assure une traçabilité des déchets émis par chaque sit avec son identifiant d'établissement SIRET (Système d'Identification du Répertoire des Établissements). Pour les déchets non dangereux, il a été nécessaire de contacter les multiples prestataires utilisés pour récupérer les informations au travers notamment des attestations 6/8 flux et de données figurant sur les factures.

Pour les plus petits sites où les déchets non dangereux sont collectés en mélange par les régies municipales, une estimation de la quantité de déchets générés a dû être réalisée, qui a ensuite été ventilée par type de traitement sur la base de l'étude « La production et le recyclage des déchets en 2020 et 2021 en France – Synthèse des connaissances en 2023 » du Ministère de l'Ecologie.

Les indicateurs ci-dessous concernent le périmètre restreint B2B France hors Poids Lourds (cf détail des entités en section 1.1), représentant c. 50% du chiffre d'affaires total du Groupe PHE pour 2024.

Données relatives aux déchets	Unité	2024
Quantité totale de déchets générés	**Tonnes**	**7.985**
Quantité totale de déchets dangereux	**Tonnes**	**1.017**
Quantité totale en poids détournée de l'élimination	**Tonnes**	**6.077**
Total des déchets dangereux produits détournés de l'élimination	Tonnes	948
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination vers la préparation en vue du réemploi	Tonnes	0
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	642
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination vers d'autres opérations de récupération	Tonnes	306
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination	Tonnes	5.129
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination vers la préparation en vue du réemploi	Tonnes	660
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	4.087
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination vers d'autres opérations de valorisation	Tonnes	383
Quantité totale en poids destinée à l'élimination	**Tonnes**	**1.907**
Total des déchets dangereux produits et destinés à l'élimination	Tonnes	69
Total des déchets dangereux générés destinés à l'incinération	Tonnes	52
Total des déchets dangereux générés dirigés vers les sites d'enfouissement	Tonnes	9
Total des déchets dangereux générés destinés à d'autres opérations d'élimination	Tonnes	8
Total des déchets non dangereux générés et destinés à l'élimination	Tonnes	1.838
Total des déchets non dangereux générés destinés à l'incinération	Tonnes	949
Total des déchets non dangereux générés dirigés vers les sites d'enfouissement	Tonnes	861
Total des déchets non dangereux générés et destinés à d'autres opérations d'élimination	Tonnes	28

Déchets non recyclés	Unité	2024
Quantité totale de déchets non recyclés	**Tonnes**	**3.256**
Pourcentage de déchets non recyclés	**%**	**41**

3. Informations sociales

3.1. Effectifs de l'entreprise

3.1.1. IRO DES EFFECTIFS DE L'ENTREPRISE SBM-3

		Impacts	Risques/opportunités	Horizon temporel (R/O)
Santé et sécurité	Opérations propres	**Impact négatif modéré potentiel** Les effectifs de PHE regroupent des travailleurs exerçant : - Au sein de plateformes logistiques,.ILes salariés exerçant des activités de manutention sont principalement soumis aux risques de chutes d'objet, de blessures liées aux déplacements des charges & de contusions. - Dans les sites au contact des clients. Les salariés chauffeurs - livreurs de ces sites sont soumis aux risques d'accidents de la route. - Dans une moindre mesure, dans les ateliers de réparation de véhicules. Ces salariés sont exposés à certains produits toxiques par inhalation ou contact cutané (huiles, carburants, solvants, gaz d'échappement....). - Dans les bureaux. La principale préoccupation relative à la santé et sécurité de ces salariés est liée à la charge de travail, pouvant entrainer des maladies psychologiques.	**Risque modéré** Les campagnes de préventions instaurées sur tous les sites dans lesquels le groupe exerce ainsi que la politique salariale intégrant des primes de performance liée à la réduction des accidents permettent de limiter les risques d'occurrence.	Court terme
Diversité		**Impact négatif modéré actuel** Les activités de PHE restent marquées par une plus faible présence féminine, notamment dans les métiers de manutention et de livraison. La répartition des salariés par catégorie socio-professionnelle est donc fortement genrée, avec des salariés masculins occupant majoritairement des postes d'ouvriers qualifiés, et des femmes qui sont majoritairement employées sur des postes administratifs.		
Formation et dévelopement		**Impact positif modéré actuel** La formation et le développement des compétences des effectifs du groupe PHE est un enjeu important afin de répondre : - aux enjeux de transformation du secterur de la distribution automobile ; - à l'attractivité du recrutement de nouveaux talents ; - à l'adaptabilité des équipes aux nouvelles technologies ; - à la recherche de gains de comptétivité.		

L'effectif du Groupe PHE rassemble 9.727 salariés. En fonction des pics d'activité, certaines filiales, principalement les plateformes logistiques, recourent à des travailleurs intérimaires. Le siège emploie également des prestataires, en nombre limité.

Le Groupe PHE est attentif, pour toutes ses filiales, à garantir la santé et la sécurité des employés, à favoriser la formation professionnelle et le développement des compétences, à encourager la diversité. Les fortes exigences et les valeurs affirmées du Groupe préviennent ainsi les risques et impacts qui résulteraient d'un non-respect de ces enjeux. La Direction des Ressources Humaines (RH) est garante devant le Comité Exécutif de la mesure de ces résultats et des dispositions qui en permettent la performance.

D'une façon générale, le Groupe PHE est convaincu que les pratiques en matière de santé et de sécurité et d'environnement de travail, d'une part ont un impact fort sur l'engagement des salariés, sur leur productivité, et contribuent notoirement à la réputation de la marque employeur, et d'autre part ont des retombées financières significatives en termes d'indemnisation des arrêts de travail, de taxes et d'assurances.

La nature des activités de stockage et de distribution de pièces détachés automobile et poids lourds pratiquées par la Groupe PHE font que ces risques sont avérés. Les métiers de manutention (magasinier, cariste, etc.) et de transports sont ainsi particulièrement exposés. Le Groupe est donc vigilant quant à la stricte application d'une stratégie de prévention des risques et de baisse continue des accidents de travail. Les sujets de santé et de sécurité font l'objet d'un suivi trimestriel par le Comité Exécutif. Chaque filiale gère localement une politique de prévention adaptée à son contexte propre. Ce sujet fait l'objet d'un suivi lors des Comités RH.

La formation professionnelle des collaborateurs et le développement des compétences sont des éléments clés de la stratégie RH du Groupe PHE. L'actualisation continue des connaissances, l'adaptation aux évolutions des métiers, l'élargissement des compétences des collaborateurs contribuent pleinement à la promotion d'une culture de l'excellence opérationnelle, à la compétitivité et à la croissance du Groupe PHE.

A ce titre, au-delà des obligations légales – lorsqu'elles existent au niveau national – la formation bénéficie d'un financement important, en croissance significative depuis plusieurs années. La politique de formation fait chaque année l'objet d'une note d'orientation présentée dans les différentes instances (Comité Exécutif, Comité RH, et instances représentatives du personnel). Le plan de formation fait l'objet d'un suivi trimestriel lors des Comité RH et d'un bilan annuel présentés dans les instances.

La montée en puissance des programmes de formation et de développement des compétences est généralisée. Les efforts sont demandés à toutes les filiales en Europe. En France le plan de formation représente un investissement de 3M€.

Dans un secteur d'activité traditionnellement masculin, le déploiement d'une culture de la diversité et de la non-discrimination est un axe important pour PHE. Rendre les métiers du Groupe attractifs pour les femmes, faire progresser leurs conditions de travail et sensibiliser le management à l'égalité professionnelle permet à PHE de dépasser les taux d'emploi des femmes constatés en moyenne dans ce secteur d'activité (21% vs 18%).

Les opérations propres étant limitées à l'Europe, le Groupe PHE n'est pas sujet à des risques d'incidents de travail forcé ou de travail des enfants.

3.1.2. POLITIQUES S1-1

Dans un contexte particulier de cultures très diverses (multiples filiales) mais d'une exigence commune, la politique sociale du Groupe 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 du Collectif.

Différents axes généraux guident la politique sociale du Groupe PHE et ses déclinaisons locales.

Le Groupe PHE s'attache à mettre en œuvre une politique active de prévention en matière de santé et de sécurité du travail et à veiller à son application constante. Les BU les plus exposées disposent d'un poste de Responsable de la prévention des risques, rattaché à la direction des ressources humaines de la BU. Les objectifs de réduction des accidents du travail et d'amélioration des conditions de travail sont déclinés localement en plans d'actions de prévention, spécifiques en fonction des caractéristiques de chaque site. Un suivi global est effectué trimestriellement par le Groupe. Ces thématiques sont intégrées à la Charte Ethique du Groupe PHE

La politique de formation et de développement de carrière est formalisée annuellement par le biais d'une note d'orientation applicable à toutes les filiales. Elle est élaborée par la direction des ressources humaines du Groupe en coordination avec les DRH des BU. Cette note fixe les grands axes de la formation pour l'année à venir. Elle est ensuite partagée avec le Comité Exécutif ainsi qu'avec les instances représentatives du personnel. La politique formation annuelle a pour objectif d'accompagner la dynamique du Groupe en proposant des programmes de formation qui répondent aux défis opérationnels de toutes les filiales. Elle définit les investissements des filiales dans la formation, la répartition de ceux-ci et les axes principaux du plan de formation de l'année (voir section 3.1.5. pour plus de détails sur les programmes de formation).

Les sujets de diversité et d'inclusion sont également traités dans la Charte Ethique du Groupe PHE. Celle-ci mentionne une tolérance zéro pour le harcèlement et la discrimination de quelque nature que ce soit. Elle assure également une égalité des chances dans tous les aspects de la carrière.

A la suite d'un accord d'égalité professionnelle élaboré par les partenaires sociaux en 2020 en France, renouvelé pour 4 ans en 2024, une politique d'égalité de traitement a été mis en place de façon renforcée et homogène dans l'ensemble des filiales françaises. La direction des ressources humaines est responsable de la mise en œuvre de cette politique. Un bilan sur cet accord est réalisé chaque année. Bien que l'accord à l'origine de cette politique ai été signé par les filiales françaises uniquement, la politique en découlant est partagée à l'ensemble des filiales. Cette politique a pour objectif de :

- Garantir une absence de discrimination à l'embauche et de poursuivre les efforts faits en matière de communication de recrutement afin de s'assurer de la visibilité du Groupe auprès de la population féminine et de susciter un nombre croissant de candidatures. A ce titre :

  - Le Groupe PHE est présent au salon WAVE qui promeut l'emploi au féminin dans les métiers du secteur automobile ;
  - Les visuels associés à la communication de recrutement impliquent de façon privilégiée des femmes
  - La communication de recrutement, écrite ou orale s'emploie à contrevenir à l'image masculine traditionnellement associée aux métiers du secteur automobile
- Veiller à l'équilibre d'accès à la formation et à la promotion professionnelle afin que femmes et hommes puissent bénéficier équitablement des programmes de développement des compétences et accéder ainsi de la même façon aux opportunités de carrière.
- De lutter contre les propos ou les comportements à caractère sexiste ou pouvant être assimilés à du harcèlement.

Cet accord affirme "un principe général de non-discrimination et d'équité entre les collaborateurs, quel que soit le sexe, l'origine, l'âge, la religion, ou encore l'appartenance politique ou syndicale". La politique couvre spécifiquement les sujets liés au sexe et au harcèlement sexuel, les femmes étant plus à risques de discriminations dans le secteur d'activités du Groupe PHE. Elle met en avant des engagements liés à des actions positives en faveur des femmes. Les procédures de gestion des instances de discrimination et de harcèlement sont détaillées dans les sections à suivre (remédiation et remontées d'alertes (3.1.4), actions de prévention (3.1.5).

Le Groupe PHE, opérant uniquement en Europe, est soumis à des obligations légales en termes de droits du travail et de droits humains, et est soumis à des inspections du travail aléatoires par les autorités législative. De ce fait, il n'existe pas de politiques spécifiques aux droits humains alignées aux instruments internationaux.

La Charte Ethique mentionne cependant que le Groupe PHE :

- Applique les conventions internationales de l'Organisation Internationale du Travail, en particulier celles relatives à la protection des travailleurs, à l'interdiction du travail forcé, au travail des enfants
- Adhère aux principes du Pacte Mondial des Nations Unies (Global Compact) notamment en matière sociale, sociétale et environnementale.

3.1.3. INTERACTION AVEC LES EFFECTIFS S1-2

Le Groupe PHE promeut un dialogue régulier et engagé avec les salariés et leurs représentants qui favorise l'engagement de tous dans des pratiques responsables, via principalement :

- Un dialogue social avec les syndicats qui permet, en France, la signature et le renouvellement d'accords au bénéfice des salariés ;
- Un système de revues annuelles qui encourage le dialogue manager/collaborateur, et contribue au développement des compétences et à la mobilité professionnelle ;
- Un baromètre social biannuel, adressé à tous les collaborateurs, qui permet de mesurer leur engagement, de constater l'impact de la politique sociale et sa progression, et d'affiner les orientations pour les années à venir.

Le Groupe PHE promeut la libre expression de ses collaborateurs, respecte le droit d'appartenance syndicale et développe un dialogue actif avec les salariés et leurs représentants. Le Groupe PHE met à disposition des représentants des salariés les informations et les moyens légalement nécessaires à l'accomplissement de leurs missions.

Au niveau européen, un Comité d'Entreprise Européen est en place depuis 2017. Chaque pays a sollicité la mise en place d'instances de représentation des salariés dans le cadre légal qui lui est propre. Le rôle de ces instances est de faire remonter les sujets abordés par les employés et de recueillir des informations sur les résultats financiers et économiques du Groupe et sur ses perspectives de développement.

En France, un accord d'égalité professionnelle est en vigueur depuis 2020, renouvelé en 2024, signé par l'ensemble des partenaires sociaux et la direction des ressources humaines du Groupe PHE. Cet accord instaure une discussion autour des impacts négatifs potentiels liés à la diversité et permet de déterminer l'approche pour atténuer ces impacts. Chaque année, un bilan de l'évolution de cet accord est présenté aux signataires sur base du suivi d'un certains nombres d'indicateurs liés aux sujets adressés par l'accord.

PHE organise une enquête bisannuelle auprès de tous ses employés – France et filiales étrangères – qui permet d'évaluer l'efficacité des process mis en place liés aux IROs matériels et la satisfaction des employés quant à ces sujets. La dernière ayant eu lieu en 2024. Ce baromètre social inclut des questions liées à l'engagement, à l'évolution professionnelle, à la formation, la santé et à la sécurité, et aux relations professionnelles. L'enquête est un moyen d'engagement direct avec les employés sur les sujets liés aux impacts et risques matériels. Elle permet d'évaluer l'efficacité de l'atténuation de ces risques et impacts, et l'ampleur de l'impact positif en lien avec la formation et le développement des compétences. Les résultats de cette enquête sont étudiés par le Comité Exécutif, par les directeurs locaux ainsi que par l'ensemble des managers. Des actions sont mises en place sur base des résultats dans chaque filiale afin d'améliorer les résultats pour les années suivantes. Le suivi de l'efficacité de cette communication se fait par une analyse du taux de participation à l'enquête, et par un suivi de l'évolution des résultats dans le temps depuis 2019. Le responsable des affaires sociales du Groupe PHE est responsable de ce baromètre social. Les résultats, globaux et locaux, sont communiqués à tous les collaborateurs.

Un système de revues annuelles est en place dans les filiales pour favoriser le développement professionnel des collaborateurs. En France, il est systématisé et formalisé. Cet entretien est réalisé entre le collaborateur et le manager et permet de déterminer les objectifs et projets professionnels du collaborateur. Les sujets adressés lors de cet entretien concernent également les besoins de formation. Des feedbacks réguliers de suivi peuvent être mis en place avec les managers afin de s'assurer de la bonne évolution des points discutés lors des revues annuelles. Ces entretiens permettent d'évaluer l'efficacité des mesures mises en place afin de renforcer l'impact positif de la formation et du développement professionnel au sein du Groupe PHE.

3.1.4. PROCÉDURE DE RÉPARATION DES IMPACTS ET CANAUX PERMETTANT DE FAIRE PART DES PRÉOCCUPATIONS S1-3

Santé & sécurité

En cas d'impacts négatifs sur la santé et sécurité des collaborateurs en France, plus précisément en cas d'accident de travail, une procédure officielle légale est déclenchée. Une déclaration d'accident de travail est envoyée à l'assurance maladie dans les 48h, suivie par une enquête obligatoire sur les causes de l'accident en cas d'accident grave. Des mesures de remédiation sont mises en place localement en fonction des manquements identifiés à la suite des accidents. Un suivi des accidents et des mesures de remédiations est effectué au niveau du Groupe PHE lors des comités RH trimestriels. L'efficacité des mesures mises en place est évaluée par le biais de l'évolution des résultats des indicateurs de santé et sécurité sur les différents sites du Groupe PHE.

Recours

Le management et les services des ressources humaines sont les premiers niveaux de recours pour un salarié en cas de plaintes liées à un impact négatif lié à la santé et sécurité et/ou le harcèlement/la discrimination. Les plaintes remontées directement au management sont traitées au cas par cas, il n'existe pas de processus généralisé de traitement des plaintes. En France, chaque filiale a nommé un référent harcèlement, responsable localement du traitement des sujets de discrimination et de harcèlement. En cas de harcèlement, une enquête est lancée en accord avec les partenaires sociaux afin de déterminer si le cas est avéré, et les actions à mettre en place ou sanctions à prendre le cas échéant. Les cas de harcèlement sont recensés et suivis au niveau du Groupe PHE.

Alerte éthique

Le groupe dispose d'un dispositif d'alerte éthique géré et mis en place par la Direction Audit Interne et Conformité du Groupe PHE. Celui-ci a été présenté aux instances représentatives du personnel et communiqué aux salariés. L'existence du dispositif est communiquée dans les CSE, et par différents canaux tels que les sites internet, les règlements intérieurs locaux, et à partir de 2025 sur les sites intranet en cours de développement en France et en Belgique. Le dispositif d'alerte est également accessible aux parties prenantes du groupe PHE (stagiaires, intérimaires, prestataires externes, clients et fournisseurs). Les lanceurs d'alerte peuvent choisir des canaux de signalement comme le canal managérial ou le canal RH. Une adresse électronique confidentielle à destination du Directeur Audit Interne et Conformité du Groupe PHE est aussi mise à disposition. Cette messagerie est sécurisée afin de garantir la confidentialité des échanges entre le lanceur d'alerte et le référent alerte. Le Groupe PHE possède une politique de protection des lanceurs d'alertes et s'interdit de divulguer tout élément de nature à identifier le lanceur d'alerte à moins d'obtenir son consentement préalable. S'il juge l'alerte recevable, le « Référent alerte » saisit le Comité éthique. Si les circonstances l'imposent, le Comité éthique peut décider d'initier une enquête interne dont les modalités sont précisées dans un guide dédié.

Le suivi des alertes est géré par la Direction Audit Interne et Conformité. Premièrement, la recevabilité de l'alerte est analysée, si celle-ci est jugée recevable, une notification de recevabilité est envoyée au lanceur d'alerte. En cas d'alerte recevable, le référent alerte saisit le Comité éthique qui entame une investigation. Sur base de cette investigation, les résultats sont présentés et le Comité éthique décide des suites à donner, si applicable, et entre en contact avec les directions concernées (RH et/ou juridique). Dans un délai n'excédant pas trois mois à compter de l'accusé de réception de l'alerte, le référent alerte informe le lanceur d'alerte des vérifications menées pour évaluer l'exactitude des faits signalés, des suites données à l'alerte. Il peut également indiquer si des mesures correctives ou préventives ont été décidées afin d'éviter le renouvellement des faits.

3.1.5. GÉRER LES IMPACTS SUR LES EFFECTIFS S1-4

Le Groupe PHE accorde une grande importance à la prévention des risques et impacts négatifs liés à la santé et la sécurité, et est attentif aux conditions et à l'environnement de travail des collaborateurs. Les actions suivantes font partie de cette approche de prévention :

- Les procédures et consignes de sécurité au travail sont communiquées à tous les collaborateurs (salariés et intérimaires) et effectives dans tout établissement présentant des risques professionnels.
- Des investissements sont régulièrement réalisés afin d'améliorer l'ergonomie de certains postes de travail, de limiter le port de charges lourdes, et d'améliorer les locaux de travail. Dans le cadre du Comité de Groupe, une "commission pénibilité" a été mise en place en 2024.
- Les formations de prévention des risques professionnels sont déployées chaque année, ainsi que des programmes de sensibilisation et de formation à la sécurité sur les lieux de travail. Ainsi en 2024, sur l'ensemble du Groupe, ce sont plus de 22 000 heures de formation à la sécurité qui ont été dispensées auprès 3 000 salariés.

Des actions de remédiations sont également mises en place localement, au cas par cas, sur base des résultats d'enquêtes réalisées à la suite d'impacts négatifs sur la santé et sécurité des employés. L'efficacité des actions de prévention et de remédiation liées à la santé et la sécurité sont mesurées par une analyse de l'évolution des indicateurs de santé et sécurité lors des bilans trimestriels des accidents de travail présentés en Comité Executif.

Les valeurs du Groupe PHE prônent la bienveillance. Le Groupe met en place différentes actions afin de réduire les impacts négatifs liés à la diversité, plus particulièrement, les impacts négatifs sur les femmes employées au sein du Groupe PHE :

- Des formations management rappellent les principes de non-discrimination, d'équité, et insistent sur la mise en pratique au quotidien des valeurs du Groupe.
- Des formations du département RH pour l'embauche sans discrimination.
- Le développement de la marque employeur, permet aujourd'hui au Groupe PHE de bénéficier d'une notoriété attractive et d'attirer de plus en plus de candidats, dans une optique de promotion de la diversité.
- Sur les offres d'emplois, des visuels mettant plus en avant des personnels féminins, dans tous les métiers, permettent désormais d'attirer plus de candidatures féminines : celles-ci ont progressé de 4,5 points (31,5%) comparativement à 2020 (tous postes confondus)
- La sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs aux comportements sexistes et au harcèlement afin d'en faciliter le signalement.
- La mise en place de différents aménagements de carrière pour la maternité et pour les personnes ayant des enfants à charge.
- Un projet est en cours pour construire et mettre en place une politique d'emploi des personnes handicapés (formation des employés et accessibilité).

Des actions de remédiation sont également mises en place localement, au cas par cas, sur base d'investigation à la suite de plaintes remontées en cas d'impacts négatifs liés au harcèlement ou à la discrimination. Le suivi des actions de remédiation liées aux incidents de harcèlement avéré se font au niveau du Groupe PHE afin de s'assurer de l'efficacité de l'approche des filiales.

L'engagement du Groupe PHE à assurer l'implication à long terme de ses employés guide sa politique sociale et se traduit par la mise en œuvre concrète de diverses actions pour favoriser les impacts positifs liés à la formation et au développement professionnel pour ses employés :

- Le déploiement d'une politique de mobilité interne en réponse aux souhaits des salariés quant à leur évolution de carrière au sein du Groupe PHE.
- Le renforcement significatif des actions de formation pour développer les compétences des salariés et les aider à s'adapter aux évolutions techniques et économiques. Les formations développées par la PHE académie en 2024 couvrent les axes suivants :
  - Développer les compétences métiers, en particulier sur nos opportunités de croissance ;
  - Poursuivre le développement des compétences managériales ;
  - Maîtriser les nouvelles technologies, sécuriser les données et les processus métier ;
  - Maintenir et développer une culture de la sécurité des collaborateurs ;
  - Améliorer les capacités de communication en langues étrangères.

La formation des collaborateurs est un engagement et enjeu fort pour le Groupe PHE. Pour la France, le budget alloué à la formation a été majoré de 75 % en 3 ans. La formation répond à un double enjeu d'accroissement des compétences et de prévention : prévention des risques professionnelles, cybersécurité, sécurité des données (RGPD), . En ce qui concerne les filiales étrangères, en dépit d'une quasi-absence d'obligations légales de formation, des actions de formation sont conduites qui répondent aux mêmes enjeux.

Ces différentes actions sont menées chaque année et, en France, sont régulièrement évaluées via les rapports suivants :

- Le bilan annuel de la formation, présenté aux instances représentatives du personnel ;
- Le suivi trimestriel des accidents du travail et des mesures de prévention des risques et d'aménagement des conditions de travail, présenté au Comité exécutif ;
- Le bilan annuel de l'égalité professionnelle, présenté aux instances représentatives du personnel ;
- Le Baromètre Social bisannuel et mesure annuel de l'engagement - présenté au Comité exécutif et aux instances représentatives du personnel.

L'efficacité des différentes actions est mesurée par le biais de multiples indicateurs :

Formation et développement professionnel

- Budget formation : + 75% entre 2020 et 2023
- Taux d'accès à la formation : 27% en 2020 à 64% en 2023
- Nombre d'heures de formation dispensé : 31 886 en 2021 à 51 733 en 2023
- Evaluation de l'accès à la formation par les salariés (source Baromètre Social) : 6,3/10 en 2019 à 7,6/10 en 2024

Santé et sécurité

- Nombre d'heures de formation à la prévention des risques : 16 700 heures en 2024
- Appréciation par les salariés de la connaissance des règles de sécurité (source Baromètre Social) : 7,1/10 en 2019 à 8,4/10 en 2024
- Appréciation par les salariés de la qualité de l'aménagement des lieux de travail (source Baromètre Social) : 6,6/10 en 2019 à 7,6/10 en 2024
- Appréciation par les salariés de la qualité de l'aménagement de leur poste de travail (source Baromètre Social) : 6,7/10 en 2019 à 7,9/10 en 2024

Egalité professionnelle

- Proportion de femmes dans l'effectif : 20,1% en 2019, 21,1% en 2024
- Le calcul de l'index d'égalité professionnelle au niveau de l'ensemble des salariés français du Groupe présente une note globale de 88, supérieure donc au minimum exigé par la législation (85)
- Le taux d'accès à la formation des femmes est proportionnellement inférieur à celui des hommes 18% des stagiaires sont des femmes alors qu'elles représentent 21,1% de l'effectif

Il existe également des indicateurs de mesure par entité du nombre de mesures collectives prises pour l'aménagement des horaires, du nombre de jours enfants malades pris par les employés, du nombre de signalement et de sanctions prises dans l'année en lien avec le sexisme et le harcèlement sexuel.

Les ressources allouées à ces plans d'action ne sont actuellement pas disponibles dans leur intégralité.

Il n'existe pas d'activités spécifiques du Groupe PHE de nature à causer des impacts négatifs additionnels aux impacts négatifs matériels mentionnés ci-dessus.

3.1.6. OBJECTIFS S1-5

Il n'y a actuellement pas d'objectifs chiffrés sur tous les plans d'action. Les process d'évaluation de l'efficacité des politiques et actions mises en place pour l'atténuation et la remédiation des risques et impacts liés à l'effectif du Groupe PHE sont mentionnés dans la section 3.1.5. ci-dessus.

L'ambition du Groupe PHE est une amélioration constante dans le suivi des sujets matériels pour son effectif. Par exemple, en termes de santé et sécurité, l'objectif est de faire baisser les chiffres dans le suivi de l'indicateur du nombre d'accidents de travail. En France, cet objectif est chiffré avec comme cible une réduction de 10% dans le nombre d'accidents de travail. En termes de diversité, l'objectif est d'augmenter le nombre de candidatures et d'embauches féminines lors du recrutement.

Un objectif de budget alloué à la formation en pourcentage de la masse salariale est mis en place. Pour l'année 2024, les filiales du Groupe avaient comme objectif d'investir entre 2,4% et 2,7% de la masse salariale.

3.1.7. CARACTÉRISTIQUES DES SALARIÉS S1-6

Caractéristique de l'emploi					2024
Effectifs	**Femmes**	**Hommes**	**Autre**	**Non divulgué**	**Total**
Salariés	1.735	7.992	-	-	**9.727**
Employés permanents	1.592	7.486	-	-	**9.078**
Employés temporaires	143	506	-	-	**649**
Employés à heures non garanties	0	0	0	0	**0**

Effectifs par pays	2024
France	6.384
Belgique	510
Pays-Bas	197
Italie	581
Espagne	2.032

Note : inclut uniquement les pays avec plus de 50 employés ou 10 % de la main-d'œuvre.

Rotation du personnel	Unité	2024
Rotation totale du personnel	n	1.694
Taux de rotation du personnel	%	19%

3.1.8. NON-SALARIÉS S1-7

Non-salariés[1]	2024
Nombre total de non-employés dans l'effectif	-

(1) L'option de mise en œuvre progressive est utilisée pour ces données.

3.1.9. DIVERSITÉ S1-9

Employés de la haute direction par genre	Effectifs	Part de l'effectif
Hommes	63	93%
Femmes	5	7%
Autre	-	-
Non divulgué	-	-
Total des employés	68	

Répartition par âge des employés*	Effectifs	Part de l'effectif
Moins de 30 ans	1.911	20%
De 30 à 50 ans	5.049	52%
Plus de 50 ans	2.767	28%

3.1.10. SANTÉ ET SÉCURITÉ S1-14

Gestion de la santé et de la sécurité			2024
	Salariés	Non-salariés(1)	Total
Pourcentage d'employés couverts par le système de gestion de la santé et de la sécurité	100%	-	-
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	481	-	-
Taux d'accidents du travail enregistrables	29,76	-	-

(1) L'option de mise en œuvre progressive est utilisée pour ces données. . Le total n'est pas calculé car les informations relatives aux non-salariés ne sont pas disponibles.

	2024
Cas de problèmes de santé liés au travail enregistrables des employés	0
Jours perdus en raison d'accidents du travail, de problèmes de santé et de décès	13.869

3.1.11. INCIDENTS, PLAINTES ET IMPACTS GRAVES EN MATIÈRE DE DROITS DE L'HOMME S1-17

	2024
Nombre d'incidents de discrimination au sein du personnel (y compris le harcèlement)	10
Nombre de plaintes adressées à l'entreprise (y compris les griefs)	10
Nombre de plaintes déposées auprès des points de contact nationaux pour les entreprises multinationales de l'OCDE	0
Montant total des amendes, pénalités et indemnités (€m)	0,08

3.2. Travailleurs dans la chaine de valeur

3.2.1. IRO DES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR SBM-3

		Impacts	Risques/opportunités
Santé et sécurité	Chaine de valeur	**Impact négatif significatif potentiel** **Chaine de valeur amont** : L'industrie automobile est un secteur manufacturier avec une forte intensité concurrentielle ainsi que des gains de productivités éxigés importants. Le travail en flux tendus et posté en équipes dans les usines des équipementiers et constructeurs automobiles ont tendance à augmenter la fréquence des accidents du travail sur les chaînes de productions. De plus, la pression constante sur les gains d'éfficience, peut entrainer l'apparition de troubles psychosociaux en raison d'un niveau de stress important au travail. **Chaine de valeur aval** : les travailleurs exerçant au sein de garages indépendants sont également exposés aux accidents du travail de par l'utilisation de certains outils dangereux et de par leur exposition à certains produits chimiques.	
Travail des enfants et travail forcé		**Impact négatif significatif potentiel** Dans certaines régions du monde où le droit du travail est inexistant, le travail des enfants et autres violations graves des droits de l'homme sont toujours présents et sont exacerbés par des risques élevés de corruption. Au sein de l'industrie automobile mondiale, ces pratiques peuvent se rencontrer notamment dans les processus d'extraction des matières premières et de fabrication.	

Le modèle d'affaire du Groupe PHE reposant sur la distribution de pièces détachées et non la manufacture, son modèle d'affaire implique un choix minutieux de ses fournisseurs de produits et une relation étroite et continue avec ceux-ci. Il applique donc ses propres standards éthiques lors des processus de recherche et de sélection des fournisseurs.

3.2.2. POLITIQUES S2-1

Le Groupe PHE a mis en place un code de conduite pour ses fournisseurs de produits et ses prestataires de service. L'application de ce code est sous la responsabilité Directeur des achats et de la logistique du Groupe PHE.

Le Code de conduite s'applique à l'ensemble des fournisseurs et concerne le respect de règles éthiques dans les domaines sociaux et environnementaux. Il a été réalisé dans le respect des législations en vigueur, notamment l'article 17, II, 2° de la loi française relative à la lutte contre la corruption dite « Loi Sapin II » et l'article L. 225-102-4 du Code de commerce issue de la loi française sur le Devoir de vigilance. De ce fait, il n'a pas été conçu en alignement conscient avec les différentes guidances internationales relatives aux droits humains et aux droits des travailleurs.

Conformément au Code de conduite, le Groupe PHE exige de la part de ses fournisseurs :

- de respecter toutes les règles nationales, européennes et internationales en lien avec les standards de comportements éthiques et responsables, incluant les standards traitant des droits de l'Homme, de la corruption et de la protection de l'enfance mais aussi de la protection de l'environnement et du développement durable ;
- d'adopter et appliquer les normes éthiques et les engagements du Groupe et de progresser dans ces domaines.

Le Groupe PHE accompagne ses fournisseurs tout au long de la relation pour la mise en œuvre effective de ce code de conduite.

Le Groupe PHE cherche à nouer des relations à long terme avec ses fournisseurs. L'objectif est de travailler en partenariat avec eux et de démontrer une gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement.

Attentes du Groupe PHE envers ses fournisseurs

Le groupe PHE s'est engagé à respecter les standards sociaux, environnementaux, de santé et de sécurité les plus élevés, et attend de ses fournisseurs qu'ils fassent de même. Ces derniers doivent ainsi respecter les lois et les réglementations locales et nationales. En outre, le Groupe PHE attend de ses fournisseurs qu'ils adhèrent aux standards exposés ci-après (liste non -exhaustive centrée sur les aspects identifiés comme matériels pour PHE et au niveau du Groupe consolidé).

Santé et sécurité

Les fournisseurs du Groupe PHE doivent garantir à leurs employés et à leurs propres sous-traitants ou fournisseurs des conditions de travail saines et sûres. Ils sont tenus de respecter les lois et les réglementations locales et nationales en vigueur en matière de santé et de sécurité sur le lieu de travail et disposer des autorisations, licences et permis requis par les autorités locales et nationales. Les fournisseurs doivent avoir mis en place des politiques et/ou procédures documentées en matière de santé et de sécurité, ainsi que les infrastructures et le matériel de sécurité adéquats.

Travail forcé

Le recours au travail forcé, à l'esclavage, à la servitude ou au trafic d'êtres humains par les fournisseurs, ainsi que la rétention des papiers d'identité ou permis de travail, l'exigence d'un quelconque dépôt de garantie de la part des travailleurs, ou l'usage de toute autre contrainte, sont strictement interdits. Tout travailleur est en droit d'accepter ou de quitter un emploi librement. Les fournisseurs ne peuvent obliger les travailleurs à travailler pour rembourser une dette qui leur est due ou qui est due à un tiers.

Travail compromettant la santé, la sécurité ou la moralité – travail des enfants

Tout type de travail susceptible de compromettre la santé, la sécurité ou la moralité ne doit être effectué par quiconque. Le travail des enfants de moins de 16 ans est strictement interdit. Dans les pays où la législation locale prévoit un âge supérieur pour travailler, ou prolonge la scolarité obligatoire au-delà de 16 ans, c'est l'âge le plus élevé qui s'applique.

3.2.3. DIALOGUE AVEC LES TRAVAILLEURS DE LA CHAINE DE VALEUR S2-2

Le Groupe PHE n'a pas adopté de processus général d'engagement avec les travailleurs de la chaine de valeur.

3.2.4. PROCESSUS VISANT À REMÉDIER AUX IMPACTS NÉGATIFS ET CANAUX PERMETTANT AUX TRAVAILLEURS DE FAIRE PART DE LEURS PRÉOCCUPATIONS S2-3

Le Groupe PHE a mis en place un dispositif d'alerte professionnelle permettant de signaler notamment

- Des conduites ou situations contraires au code de conduite du Groupe PHE
- De atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales
- Des atteintes graves envers la santé et la sécurité des personnes

Ce dispositif d'alerte est ouvert aux collaborateurs du Groupe PHE ainsi qu'à toutes ses parties prenantes, notamment ses fournisseurs, et est accessible via l'adresse suivante : alerte-ethique@partsholdingeurope.com

Il n'existe actuellement pas d'approche généralisée et formalisée pour fournir ou contribuer à un remède en cas d'impact négatif sur les travailleurs de la chaine de valeur.

Des actions de remédiations peuvent être mises en place au cas par cas, en fonction des spécificités de l'impact négatif. Celles-ci peuvent comprendre un suivi de la remédiation par le Groupe PHE, une demande d'élaboration de plan de remédiation, une cessation de contrat dans les cas les plus sévères, etc.

A ce jour, le groupe PHE n'a pas eu connaissance de tels impacts dans sa chaine de valeur.

Il n'existe actuellement pas d'approche généralisée et formalisée en cas d'impacts négatifs sur les droits humains dans la chaîne de valeur. En cas d'un tel impact, il incombe à la Direction Générale du Groupe PHE de décider des mesures à prendre en fonction de la gravité de l'impact, de sa localisation, de la responsabilité du Groupe PHE, etc.

3.2.5. GÉRER LES IMPACTS SUR LES TRAVAILLEURS DE LA CHAINE DE VALEUR S2-4

Le Groupe PHE s'assure que les principes du code de conduite sont bien respectés par les fournisseurs.

Ces derniers doivent fournir tous les éléments permettant d'établir une conformité avec le code de conduite et sont tenus d'informer immédiatement PHE lorsqu'ils ont connaissance qu'ils ont manqué à leur obligation de respect des principes qui y sont décrits.

Le groupe PHE se réserve le droit de contrôler le respect de ces principes et de mener des audits de conformité chez ses fournisseurs. Les fournisseurs devront dès lors fournir toutes les informations nécessaires et faciliter l'accès des représentants cherchant à vérifier la conformité aux exigences du présent code. Les fournisseurs doivent s'engager à améliorer ou corriger toute insuffisance détectée.

En cas de défaut de conformité, celui-ci devra immédiatement être notifié au Groupe PHE et être suivi d'un plan d'amélioration qui devra être mis en œuvre dans les délais impartis.

3.2.6. OBJECTIFS S2-5

Le Groupe PHE n'a pas défini d'objectif spécifique à atteindre concernant les travailleurs dans sa chaine de valeur.

4. Gouvernance

4.1. Conduite des affaires

4.1.1. IDENTIFICATION DES IRO LIÉS À LA CONDUITE DES AFFAIRES IRO-1

		Impacts	Risques/opportunités
Corruption et pots-de-vin	Chaine de valeur	**Impact négatif significatif potentiel** En raison de l'ampleur des chaînes d'approvisionnement mondiales, des exigences du commerce international et de la forte pression concurrentielle, le secteur automobile doit faire face à ces risques. Alors que la prévention systématique de la corruption a atteint un niveau élevé dans l'industrie automobile, certaines infractions de corruption font toujours l'objet d'enquêtes de la part des autorités, notamment au niveau de la corruption et des pots-de-vin liés aux opérations minières.	
Culture d'entreprise	Opérations propres	**Impact positif modéré potentiel** PHE contribue à un environnement d'entreprise juste et éthique en mettant en œuvre la bonne culture d'entreprise pour mener ses affaires de manière éthique et dans le respect de la réglementation en vigueur.	

4.1.2. LE RÔLE DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE GOV-1

Le Comité Exécutif du Groupe valide l'ensemble du dispositif de conduite des affaires.

Les principaux indicateurs de mise en place et de suivi du dispositif de Conformité Réglementaire sont présentés en Comité d'Audit Groupe.

Les indices de maturité de conformité réglementaire des dispositifs anti-corruption et d'alerte avec leurs plans d'actions sont partagés et validés en Comité Conformité Groupe

Le Comité éthique est une instance collégiale qui pilote la démarche éthique et conformité du Groupe PHE et veille au respect des principes et règles qui en découlent. Il est composé du Directeur Général Finance Gestion, du DRH, du Directeur Juridique et du Directeur Audit Interne et Conformité

Le Comité éthique a pour missions générales de :

- Contribuer à la définition et la mise à jour des principes éthiques et des règles de conduite qui doivent guider au quotidien le comportement des collaborateurs du Groupe ; à cette fin, le Comité élabore et met à jour la Charte éthique du Groupe PHE ; propose des évolutions des référentiels en matière d'éthique et de conformité ;
- S'assure de la bonne diffusion, compréhension et application des principes éthiques du Groupe ; à cette fin, le Comité examine et suit les dispositifs et procédures en place pour mettre en œuvre les principes éthiques du Groupe ; il définit et propose des axes prioritaires de travail dans le cadre du déploiement et du développement du programme de conformité ;
- Veiller au respect de l'éthique et de la conformité ; à cette fin, le Comité traite de toute question portée à l'examen du Comité, le cas échéant au moyen du dispositif d'alerte éthique (cf. mission spécifique).

Le Comité éthique a pour mission spécifique de traiter les alertes émises par le biais du dispositif d'alerte éthique ou remontées par la voie hiérarchique ou tout autre canal de communication. Les membres ont suivi une formation dédiée à la loi SAPIN 2 (Ethique et Anticorruption) dispensée par un cabinet spécialisé au démarrage de la démarche de mise en conformité du Groupe. Ils ont de nombreuses années d'expérience professionnelle.

Le Directeur Audit Interne et Conformité a bénéficié de plusieurs formations sur la conduite des affaires dans le cadre de ses fonction précédentes chez un Constructeur Automobile Français et à la CSRD par l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne). Il est aussi certifié CFE (Certified Fraud Examiner).

4.1.3. POLITIQUES EN MATIÈRE DE CONDUITE DES AFFAIRES ET CULTURE D'ENTREPRISE G1-1

Le Groupe PHE a formalisé sa démarche sur la conduite des affaires dans un dispositif organisé qui s'appuie sur la Charte Ethique Groupe qui comprend les thématiques suivantes :

1. Respect de la législation, y compris l'adhésion aux principes du Pacte Mondial des Nations Unies (Global Compact) notamment en matière sociale, sociétale et environnementale
2. Intégrité et sincérité.
3. Dignité, respect et protection es collaborateurs
4. Liberté d'expression et dialogue social
5. Protection des biens du Groupe
6. Conflit d'intérêt
7. Clients
8. Fournisseurs & Prestataires de services
9. Cadeaux, avantages et gratifications
10. Corruption et trafic d'influence
11. Santé et Sécurité
12. Environnement

La politique de conduite des affaires du Groupe PHE permet d'exprimer l'engagement clair et sans réserve du Groupe PHE en matière de lutte contre la corruption et contribue à la diffusion de sa culture éthique et de ses valeurs.

Elle s'applique à l'ensemble du Groupe et ses filiales sans exclusion. Le dispositif est porté au plus haut niveau de l'entreprise avec l'engagement formalisé de son Président et les validations du Comité Exécutif et Comité d'Audit du Groupe.

Les fournisseurs s'engagent à respecter cette politique en signant le code de conduite fournisseurs.

Un code de conduite anticorruption est en cours de finalisation (validation prévue en 2025). Ce code a pour objectifs :

- De définir ce qu'est la corruption et le trafic d'influence ;
- De présenter des exemples de situations prohibées et de situations à risque ;
- D'exposer les comportements à adopter et les procédures à respecter afin de maîtriser les risques ;
- D'orienter les collaborateurs vers des procédures détaillées complémentaires au code de conduite.

Pour renforcer le code de conduite, PHE a également réalisé des cartographies des fonctions présentant des risques de corruption élevés et des benchmarks sectoriels. Ces analyses ont permis d'identifier les fonctions les plus exposées aux risques de corruption et de pots-de-vin, elles sont les suivantes :

- Comité Exécutif et Comités de Direction
- Achats
- Supply Chain et Logistique
- Commerce
- Marketing/Evènementiel
- Finance Gestion (y compris Audit et Juridique)
- Ressources Humaines

L'ensemble des filiales du Groupe PHE, opérant en Europe de l'Ouest, sont considérées au même niveau de risque de corruption.

Actions relatives à la conduite des affaires

A date, les principales mesures prises par le Groupe PHE en matière de conduite des affaires sont les suivantes :

- Mise en place d'un dispositif de conduite des affaires pour le Groupe PHE (socle 2018 et évolutions)
- Rédaction d'une Charte Ethique PHE signée par les collaborateurs (En France et en cours de déploiement 2025 sur les filiales étrangères)
- Mises à jour des cartographies de risques de corruption.
- Evolution du dispositif d'Alerte Ethique en 2023
- Evolution du dispositif d'évaluation des Tiers en 2024
- Formalisation en cours d'un Code de Conduite Anticorruption annexé aux Règlements Intérieurs des sociétés du Groupe en 2025
- Précisions apportées sur la procédure Cadeaux et Invitations (élargissement aux Remises Commerciales Différées et Challenges Commerciaux) en 2025
- Définition des contrôles comptables anticorruption en 2024 (réalisations et traçabilité) en 2025

4.1.4. PROCÉDURES VISANT À LUTTER CONTRE LA CORRUPTION ET LES POTS-DE-VIN G1-3

Le dispositif de prévention et lutte contre la fraude, la corruption et les pots de vin du Groupe PHE est articulé en trois volets complémentaires :

Prévention qui repose sur la mise en œuvre des documents suivants : les Valeurs Groupe, la Charte Ethique PHE, le code de conduite anticorruption (projet), des actions de formation (en 2021 et 2022) et sensibilisation lors de la journée de la lutte contre la corruption (8 décembre). La signature par nos fournisseurs d'un code de conduite spécifique formalise l'engagement réciproque du Groupe et de ses fournisseurs dans la lutte contre la corruption et les pots de vin. La réalisation de contrôles sur les Tiers complète ce premier volet.

Détection d'éventuels cas de corruption et de pots de vin par la réalisation de contrôles comptables spécifiques :

1. Revue des comptes cadeaux / invitations / dons / mécénat / sponsoring
2. Contrôle des notes de frais
3. Revue des comptes sensibles (clients divers, non affectés, avances fournisseurs)
4. Revue des honoraires et prestations externes
5. Débouclage des RFA (Remise de fin d'année)
6. Fournisseurs et paiements dans pays à risque
7. Charges exceptionnelles
8. Factures sans commande
9. Imputation directe charges à banque
10. Ecritures manuelles avec libellés atypiques

Le dispositif d'Alerte Ethique permet également de recueillir et traiter des signalements de cas éventuels de corruption et pots de vin sans s'y limiter. La procédure d'Alerte éthique en France a pour objet de :

- Définir le champ d'application du dispositif d'alerte éthique du Groupe PHE ;
- Préciser les modalités de fonctionnement de celui-ci ;
- Préciser les modalités de traitement des alertes ;
- Informer sur la protection offerte aux lanceurs d'alerte ;
- Présenter les garanties en matière de protection des données personnelles.

Le dispositif d'alerte éthique est déployé au sein des sociétés du Groupe PHE c'est-à-dire à l'ensemble des sociétés contrôlées par PHE, que ces sociétés soient situées en France ou à l'étranger. Néanmoins, la procédure ne s'applique qu'aux entités françaises. Des procédures adaptées sont élaborées par les entités situées hors de France afin de tenir compte de la législation locale applicable.

A ce jour, il n'y a pas eu de cas de personnes concernées.

Résolution des suspicions et cas de corruption et de pots de vin décrite dans le guide de l'enquête interne PHE. L'enquête interne a pour objet d'examiner ces faits et de permettre au Groupe d'en tirer les conséquences adaptées. La conduite d'une enquête interne est strictement encadrée et pilotée par la Direction Audit Interne et Conformité. Le résultat des investigations est présenté en Comité Ethique.

De manière générale, une enquête interne peut entraîner les décisions suivantes en fonction de la nature des faits établis et du contexte dans lequel ils surviennent :

- Adoption de mesures correctrices telles que la modification des procédures internes, la mise à jour de la cartographie des risques de l'entité concernée, la mise en place ou le renforcement de contrôles, etc. ;
- Adoption de sanctions disciplinaires proportionnées à l'encontre des collaborateurs concernés ;
- Dépôt de plainte auprès des autorités judiciaires ou dénonciation des faits délictueux ;
- Classement sans suite de l'enquête interne et clôture de l'enquête ;
- La communication des résultats de l'enquête interne aux autorités administratives ou judiciaires pourra également être envisagée.

La formation des collaborateurs du Groupe PHE fait partie intégrante du dispositif de lutte contre la corruption et des pots de vin.

Dès la mise en application du dispositif, des campagnes de formation ont été dispensées par un organisme externe spécialisé. L'objectif de cette formation est qu'à l'issue du parcours de formation, les collaborateurs formés aient la capacité de prévenir, identifier et gérer les situations à risque en matière de corruption et de trafic d'influence.

Le programme de formation permet de :

- Appréhender les concepts clés liés aux obligations de la loi Sapin II, des enjeux pour PHE et le risque de sanction associé
- Appréhender des concepts et les formes de corruption et de trafic d'influence
- Connaitre les zones de risque d'atteintes à la probité des processus des fonctions identifiées comme à risque (Management, Achats, Commerce, Support) - Connaître les éléments méthodologiques du dispositif anticorruption du Groupe
- Détecter et gérer les situations à risque à travers l'acquisition de bons réflexes face à ces situations

Le parcours de formation a été validé par un test de connaissance :

- 195 managers (y compris le Comité Exécutif) et collaborateurs des fonctions à risque ciblées ont été formés en France et en Belgique entre juin et juillet 2021.
- 22 managers et collaborateurs des fonctions à risque ciblées ont été formés en Italie en mai 2022.

En complément de ces premières formations un E-Learning spécifique a été conçu et sera déployé sur la plateforme PHE Académie en 2025. Cet E-Learning permettra à tous les collaborateurs du Groupe d'être sensibilisé aux évolutions du dispositif de lutte contre la corruption et pots de vin du Groupe au travers de 5 modules et quizz :

- Module 1 : Introduction (Lutte anticorruption : cadre légal, enjeux et risques)
- Module 2 : Code de conduite
- Module 3 : Cadeaux et invitations
- Module 4 : Conflit d'intérêts
- Module 5 : Lanceur d'alerte

Une obligation de réussite aux quizz est demandée aux collaborateurs identifiés comme ayant une fonction à risques.

La campagne de de sensibilisation pour les pays francophones sera lancée au premier semestre 2025.Le déploiement du E-Learning des filiales internationales sera basé sur la capacité d'ouverture à l'ensemble de la plateforme PHE Académie avec des traductions prévues en Italien, Espagnol, Flamand et Hollandais.

	2024[1]
Number of functions-at-risk of bribery and corruption (FAR)	-
Percentage of FAR receiving training (%)	-

(1) L'option de mise en œuvre progressive est utilisée pour ces données.

4.1.5. CAS DE CORRUPTION OU DE VERSEMENT DE POTS-DE-VIN G1-4

Il n'y a pas de cas de condamnation pour faits de corruption ou pots de vin concernant les sociétés ou dirigeants du Groupe PHE ni dans sa chaîne de valeur, dans le cas où les employés du Groupe PHE auraient été directement impliqués

	2024
Nombre de condamnations	0
Montant des amendes (€m)	0

D'Ieteren Immo

1. Informations générales

1.1. Base de préparation BP-1, -2

Compte tenu de la nature unique de chacune des entités de D'Ieteren Group, D'Ieteren Immo a choisi de présenter sa performance et ses réalisations ESG dans un chapitre spécifique.

La portée de ce rapport diffère des états financiers, où D'Ieteren Immo est inclus dans le segment Corporate & non alloué. En raison de ses impacts, risques et opportunités matériels distincts, D'Ieteren Immo a été considérée comme une société opérationnelle dans l'analyse de matérialité. Par conséquent, une déclaration spécifique à D'Ieteren Immo a été jugée nécessaire.

La déclaration de durabilité couvre à la fois les aspects en amont et en aval de la chaîne de valeur (voir la description de la chaîne de valeur).

D'Ieteren Immo n'a pas utilisé la possibilité d'omettre des informations spécifiques sur la propriété intellectuelle, le savoir-faire ou les résultats d'innovations, et n'a pas non plus utilisé la possibilité de ne pas divulguer des informations sur des développements ou des négociations en cours.

1.2. Gouvernance

1.2.1. LE RÔLE DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE GOV-1

Le Conseil d'Administration de D'Ieteren Immo comprend le Chief Legal Officer et le Chief Financial Officer de D'Ieteren Group, ainsi que le CEO de D'Ieteren Immo, qui agit en tant que représentant du personnel. Deux des trois membres sont des membres non exécutifs, et aucun d'entre eux n'est membre indépendant du Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration est composé d'une femme et de deux hommes. Toutes les activités commerciales et les questions de durabilité liées à la stratégie de D'Ieteren Immo sont revues chaque année. Le rôle du Conseil d'Administration est d'assurer la supervision des questions de durabilité.

Le Comité Exécutif compte 60% d'hommes et 40% de femmes. Le Comité s'engage dans une communication continue, où la durabilité joue un rôle clé dans les discussions. Pour renforcer la résilience de l'entreprise face à l'importance croissante accordée à la durabilité, tous les membres ont assisté à plusieurs conférences et ateliers ESG afin de rester informés et proactifs sur le sujet.

Le Comité Exécutif est responsable de l'avancement de la feuille de route de durabilité de D'Ieteren Immo (y compris les IRO et les objectifs), et doit veiller à ce que tous les départements intègrent les décisions de durabilité prises par le responsable de la durabilité (par ex. Feuille de route de durabilité, Charte d'achats durables, Code d'éthique...).

1.2.2. QUESTIONS DE DURABILITÉ TRAITÉES PAR LA DIRECTION GOV-2

Le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif s'engagent tous deux à assurer un avenir durable. Ils ont formellement approuvé la stratégie de durabilité (Feuille de route 2030), en considérant systématiquement la durabilité comme un point clé de l'ordre du jour et en veillant à son intégration dans toutes les activités de l'entreprise.

Cette année, les organes de gouvernance de D'Ieteren Immo se sont concentrés sur la réalisation et la validation de l'exercice DMA et des sujets matériels associés. Le Comité Exécutif surveille aussi activement les KPI stratégiques ESG afin de s'assurer que D'Ieteren Immo progresse vers ses objectifs de durabilité. Ces efforts se sont concentrés sur :

- L'atténuation du changement climatique (plus d'informations à la section 2.1.)
- L'adaptation au changement climatique (plus d'informations à la section 2.1.)
- L'engagement des employés (plus d'informations à la section 3.1)

Les parties prenantes internes et externes sont régulièrement informées de la stratégie de durabilité de D'Ieteren Immo et des progrès accomplis dans sa mise en œuvre par divers canaux, comme la lettre d'information mensuelle, les sessions d'information mensuelles pour les employés et le rapport annuel. De plus, la durabilité est un point qui est systématiquement inscrit à l'ordre du jour de toutes les réunions du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration.

Le responsable de la durabilité de D'Ieteren Immo a des réunions bimensuelles avec l'équipe ESG de D'Ieteren Group. Ces réunions portent sur divers sujets, dont la feuille de route de durabilité de D'Ieteren Immo, la mise en œuvre de la directive CSRD et la conformité à la taxonomie européenne. Le responsable de la durabilité transmet ensuite au Comité Exécutif les principaux commentaires et les décisions potentielles émanant de ces discussions

1.2.3. SYSTÈMES D'INCITATION GOV-3

D'Ieteren Immo ne dispose actuellement que de systèmes d'incitation à court terme liés à la durabilité pour son CEO. Un système d'incitation à long terme comprenant des KPI de durabilité sera mis en place en 2025.

1.2.4. DÉCLARATION SUR LA DILIGENCE RAISONNABLE GOV-4

La diligence raisonnable en matière de durabilité est le processus par lequel D'Ieteren Immo identifie, prévient, atténue et communique les impacts négatifs réels et potentiels de ses activités sur l'environnement et les personnes.

Éléments clés de la diligence raisonnable	Paragraphes de la déclaration de durabilité
Intégrer la diligence raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	1.2. Gouvernance 1.3. Stratégie 1.4. Gestion des impacts, des risques et des opportunités
Interagir avec les parties prenantes concernées à chaque étape clé de la diligence raisonnable	1.4.1. Processus d'analyse de double matérialité 1.3.2 Intérêts et points de vue des parties prenantes 3.1.3. Interactions avec les effectifs 3.1.4. Procédure de réparation des impacts et canaux permettant de faire part des préoccupations
Identifier et évaluer les impacts négatifs	1.4.1. Processus d'analyse de double matérialité 1.3.3. Résultat de l'analyse de double matérialité
Prendre des mesures pour remédier à ces impacts négatifs	2. Informations environnementales 3. Informations sociales 4. Gouvernance
Surveiller l'efficacité de ces efforts et communiquer	2. Informations environnementales 3. Informations sociales 4. Gouvernance

1.2.5. GESTION DES RISQUES DE L'INFORMATION EN MATIÈRE DE DURABILITÉ GOV-5

D'Ieteren Immo applique le principe des quatre yeux pour les déclarations de durabilité. En outre, chaque déclaration est attribuée à un responsable, chargé de garantir son exactitude, son exhaustivité et l'intégrité du processus de collecte des données. Les réunions hebdomadaires avec le Comité Exécutif peuvent inclure des discussions sur les risques liés à la durabilité et la gestion des données. Les informations relatives aux données de durabilité sont gérées et fournies par le responsable de la durabilité aux membres du Comité Exécutif.

Principaux risques identifiés :

- **Exactitude :** En raison de sa petite taille, toutes les données ne sont pas collectées au niveau de D'Ieteren Immo (par exemple, données RH et utilisation du papier). Pour garantir l'exactitude des données collectées, les données RH sont examinées par le Workforce Manager, et les données environnementales primaires (principalement les données énergétiques) sont vérifiées par l'IT Application Manager et les Property Managers. Cela permet de maintenir le principe des « quatre yeux » pour toutes les données. Lorsque les données primaires ne sont pas disponibles, D'Ieteren Immo s'appuie sur des estimations, qui sont vérifiées par des experts internes et externes.
- **Intégrité et fiabilité** : L'entreprise a établi des fiches KPI, dans lesquelles un propriétaire de données est assigné à chaque KPI. Les propriétaires des données sont responsables de la validation et de la vérification des données conformément aux définitions des fiches KPI avant qu'elles ne soient envoyées à D'Ieteren Group pour vérification et consolidation.

1.3. Stratégie

1.3.1. STRATÉGIE, MODÈLE ÉCONOMIQUE ET CHAÎNE DE VALEUR SBM-1

D'Ieteren Immo est la branche immobilière de D'Ieteren Group en Belgique et compte 43 employés. Elle gère les actifs immobiliers du groupe en Belgique, dont la plupart sont utilisés par D'Ieteren Automotive. Son portefeuille comprend des bureaux, des ateliers, des concessions, des centres logistiques, des unités résidentielles, des parkings et des terrains. D'Ieteren Immo réaménage également des sites qui ne sont plus utilisés par D'Ieteren Automotive. En plus de la gestion de ses biens immobiliers, l'entreprise propose des conseils et des services immobiliers pour les réseaux de concessionnaires ainsi qu'un large éventail de solutions de gestion des installations et de maintenance.

La stratégie « Invest & Hold », qui reflète l'approche de création de valeur à long terme en tant qu'entreprise familiale, est au cœur des objectifs de D'Ieteren Immo en matière de durabilité. L'équipe met tout en œuvre pour rendre les actifs du Groupe plus durables et à l'épreuve du temps, en mettant l'accent sur une gouvernance rigoureuse, des relations à long terme avec ses parties prenantes et une main-d'œuvre proactive et bien formée. L'entreprise vise à inspirer ses pairs et à contribuer à une société plus durable.

D'Ieteren Immo s'engage à soutenir une économie durable et à faible émission de carbone et contribue activement aux Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies, en mettant l'accent sur :

- **ODD 7 : Énergie propre et à un coût abordable** – Améliorer l'efficacité énergétique, maximiser la production d'énergie renouvelable sur ses sites et n'acheter que de l'énergie verte.
- **ODD 9 : Industrie, innovation et infrastructure** - Adapter ses bâtiments aux besoins futurs, intégrer la flexibilité dans la conception de ses actifs et sélectionner les matériaux dans une optique de réduction du carbone incorporé.
- **ODD 11 : Villes et communautés durables** - Développer des projets urbains à usage mixte favorisant les communautés locales.
- **ODD 12 : Consommation et production durables** - S'engager dans l'économie circulaire par la réduction des déchets, le recyclage sur site, la réutilisation des matériaux et la sensibilisation des employés et des fournisseurs.
- **ODD 13 : Action climatique** - Prendre des mesures pour atteindre la neutralité carbone en réduisant les émissions de gaz à effet de serre de l'entreprise et de son portefeuille.
- **ODD 15 : Vie terrestre** - Réduire les surfaces imperméabilisées et tenir compte de la biodiversité dans le développement et la gestion des sites.

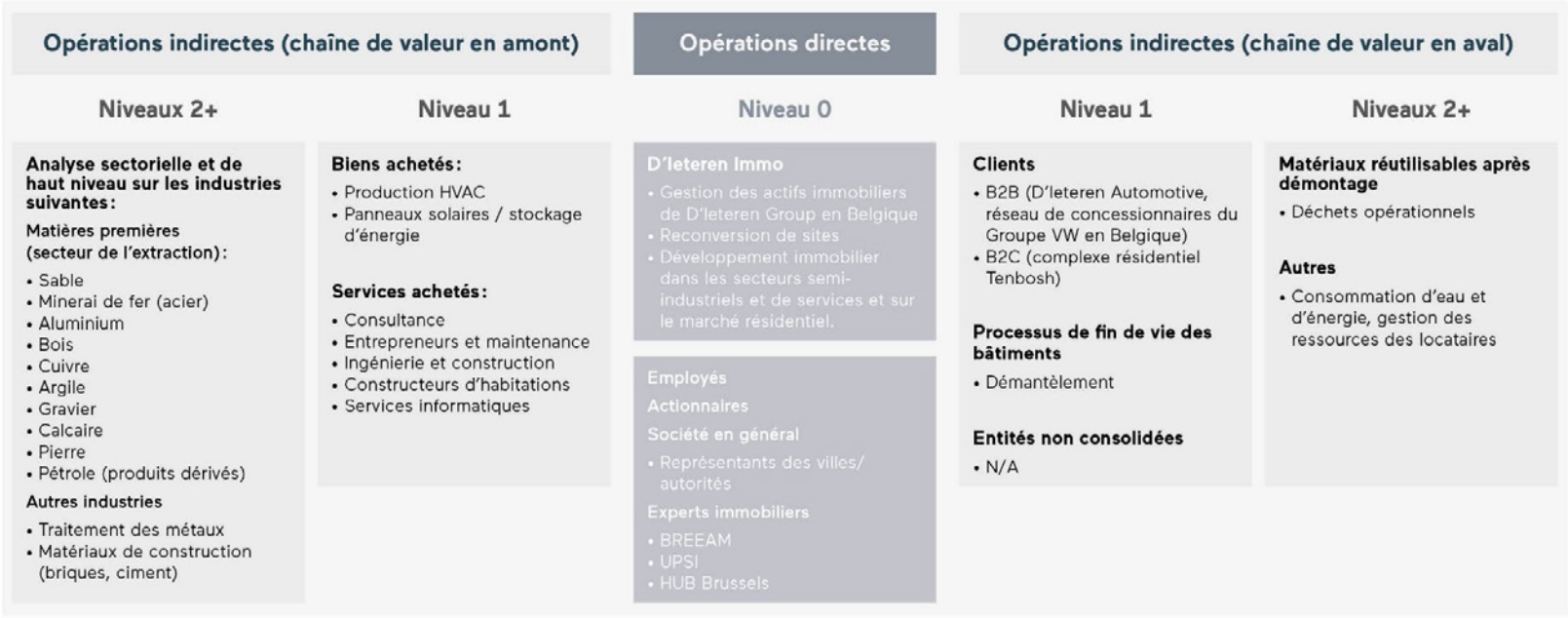
D'Ieteren Immo a intégré sa Feuille de route 2030 dans sa stratégie en 2019. Cette feuille de route intègre les sujets identifiés par ses analyses de matérialité et par une enquête recueillant les points de vue de plusieurs parties prenantes (D'Ieteren Group Corporate et des représentants de chaque équipe de D'Ieteren Immo) sur des sujets ESG prioritaires. La feuille de route de durabilité de D'Ieteren Immo a conduit à des actions structurées autour de quatre piliers principaux :

- améliorer la performance environnementale et opérationnelle de ses actifs immobiliers,
- concevoir et construire des infrastructures à l'épreuve du temps,
- évoluer vers la neutralité carbone,
- être un employeur de premier ordre.

Depuis 2019, conformément à sa stratégie de durabilité, D'Ieteren Immo s'efforce d'atteindre la neutralité carbone grâce au projet Carbon Nada. Approuvée par les organes d'administration et de surveillance, cette initiative vise à améliorer la performance climatique de ses trois principaux sites afin d'atteindre les objectifs de la feuille de route 2030.

La chaîne de valeur de D'Ieteren Immo est adaptée au secteur immobilier. Dans le segment en amont, le secteur de la construction englobe diverses industries minières et d'extraction de matériaux. Toutefois, la gestion des actifs immobiliers de D'Ieteren Immo ne s'engage directement qu'avec des fournisseurs de biens et de services de premier niveau, dont des entrepreneurs et des prestataires de maintenance.

Dans le segment en aval, son principal client est D'Ieteren Automotive, mais ce segment s'étend également au démantèlement potentiel de bâtiments et à l'impact environnemental des locataires, notamment en matière de consommation d'eau et d'énergie.



1.3.2. INTÉRÊTS ET POINTS DE VUE DES PARTIES PRENANTES SBM-2

Le tableau ci-dessous présente les différentes façons dont D'Ieteren Immo interagit avec ses parties prenantes dans ses opérations quotidiennes, les méthodes d'engagement utilisées et les principaux sujets et préoccupations abordés dans le cadre de cet engagement.

Pourquoi nous engageons	Comment nous nous engageons	Principaux sujets et préoccupations abordés
Clients - Les clients de D'Ieteren Immo sont principalement D'Ieteren Automotive avec qui il est essentiel de maintenir une relation forte et durable.	Enquête de satisfaction client Relations étroites avec les locataires grâce à des échanges réguliers	Qualité du service Besoins des locataires
Employés - Les employés sont des parties prenantes clés et sont essentiels à la réussite de D'Ieteren Immo.	En janvier 2023, D'Ieteren Immo a mis en place un nouveau conseil du personnel, le Conseil Athena, pour représenter les employés et servir de plateforme d'échange pour toute l'organisation. En 2024, le Conseil Athena a organisé une enquête de satisfaction auprès des employés. Lettre d'information mensuelle Sessions d'information pour les employés Entretiens d'évaluation annuels	Bien-être des employés (y compris les questions de santé et de sécurité) Formation et développement des compétences
Parties prenantes externes - Informer sur les efforts et les résultats en matière de durabilité et répondre aux éventuelles questions des investisseurs.	Rapport annuel	Informations financières et non financières Stratégie et progrès de D'Ieteren Immo
Actionnaires - Informer le Conseil d'Administration et D'Ieteren Group sur la stratégie, la performance et l'alignement avec les objectifs	Réunions du Conseil d'Administration Rencontres régulières avec l'équipe D'Ieteren Group	Durabilité Performance financière État d'avancement des projets
Travailleurs de la chaîne de valeur - Les intérêts, points de vue et droits des travailleurs de la chaîne de valeur de l'entreprise ont un impact significatif sur D'Ieteren Immo.	Ligne d'assistance Éthique externe	Bien-être des employés Violations des droits de l'homme susceptibles d'avoir des répercussions sur les accords et les contrats fournisseurs de D'Ieteren Immo

1.3.3. RÉSULTAT DE L'ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ SBM-3

La déclaration suivante a été établie en suivant les sujets identifiés au niveau de D'Ieteren Group. Comme expliqué en détail dans le chapitre consolidé, les sujets matériels de chaque entité individuelle ont été pris en compte dans le processus de consolidation. Les résultats ont montré que les sujets de durabilité identifiés au niveau consolidé correspondent en grande partie aux aspects de matérialité spécifiques de D'Ieteren Immo. Les seules exceptions concernent l'énergie, les déchets, la diversité et la culture d'entreprise dans ses opérations propres, ainsi que l'adaptation au changement climatique dans sa chaîne de valeur, qui sont des sujets matériels pour le Groupe mais pas pour D'Ieteren Immo. Par conséquent, bien que D'Ieteren Immo rapporte sur ces métriques dans le cadre de la déclaration consolidée de D'Ieteren Group, l'établissement de politiques, de plans d'action et d'objectifs ne sera pas une priorité.

En raison de la consolidation des sujets matériels au niveau du Groupe, certains sujets ESG identifiés dans la DMA de D'Ieteren Immo ne sont plus pris en compte. Ces sujets comprennent ; l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, les rejets d'eau et le changement d'affectation des sols pour ses opérations propres. Ils comprennent également la corruption et les pots-de-vin, la pollution de l'eau, la consommation et les prélèvements d'eau, ainsi que la santé et la sécurité des utilisateurs finaux de sa chaîne de valeur. D'Ieteren Immo se concentrera sur les sujets matériels consolidés afin de garantir la conformité avec la directive CSRD tout en s'alignant sur les objectifs de durabilité globaux du Groupe.

1.4. Gestion des impacts, des risques et des opportunités

1.4.1. PROCESSUS D'ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ IRO-1

En 2023, D'Ieteren Immo a réalisé son analyse de double matérialité avec l'aide d'une partie externe. Elle a eu recours à la même partie externe et à la même méthodologie que celles utilisées pour l'identification des IRO par D'Ieteren Group. Les principales parties prenantes, y compris celles impactées et les utilisateurs du rapport de durabilité, ont apporté des éclairages sur les spécificités des activités et de la chaîne de valeur de D'Ieteren Immo tout au long du processus.

Ces parties prenantes étaient à la fois internes et externes à l'organisation et incluent :

- Employés
- Clients
- Communautés locales
- Fournisseurs, entrepreneurs
- Actionnaires
- Direction générale
- Équipe chargée de la gestion des risques et des finances
- Experts environnementaux
- Experts immobiliers
- Consultants externes.

Le dialogue avec les parties prenantes a été facilité par une série de réunions et d'enquêtes, ce qui a permis de recueillir un large éventail de points de vue.

Une analyse approfondie a ensuite été menée pour affiner la liste des sujets de durabilité de D'Ieteren Immo, en conformité avec les normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS), ce qui a donné lieu à une sélection détaillée de sujets ESG potentiellement matériels. Ce processus de sélection a pris en compte différents facteurs, dont :

- Les enseignements tirés des précédentes analyses de matérialité de D'Ieteren Immo (2019)
- Les normes du Sustainability Accounting Standards Board (SASB), identifiant les critères ESG ayant un impact financier matériel
- La MSCI ESG Industry Materiality Map
- Les exigences de déclaration imposées par les normes ESRS (à la fois générales et spécifiques à un secteur)
- Les retours des parties prenantes et les recommandations d'experts
- Les recherches scientifiques et analytiques pertinentes.

En ce qui concerne les impacts inhérents et en se basant sur le secteur de D'Ieteren Immo, l'hypothèse utilisée est que les impacts générés par les opérations de D'Ieteren Immo étaient négatifs, sans tenir compte des mesures d'atténuation mises en œuvre.

La même approche a été utilisée pour l'identification des IRO pour tous les sujets matériels mentionnés dans les sections suivantes.

Des exceptions ont été faites pour les « bâtiments durables », les « rejets d'eau », « la formation et le développement des compétences », en tenant compte du poids des impacts positifs associés à ces sujets.

Sur la base des résultats de l'analyse de double matérialité, D'Ieteren Immo entend procéder en premier lieu au traitement et à l'intégration des sujets matériels hautement prioritaires.

1.4.2. DÉCLARATION GÉNÉRALE SUR LES EXIGENCES DE PUBLICATION MINIMUMS CONCERNANT LES POLITIQUES, LES ACTIONS ET LES OBJECTIFS MDR P, A & T

S'il n'y a pas de politiques, d'actions ou d'objectifs mentionnés dans les sections suivantes, cela est souvent dû au fait que le premier exercice de double matérialité a mis en évidence un certain nombre de nouveaux sujets matériels pour l'entreprise qui n'ont pas encore été complètement intégrés. Ces nouveaux sujets sont en cours de travail et leur intégration fera l'objet de discussions approfondies. Pour les sujets considérés comme matériels au niveau du Groupe, mais pas au niveau de D'Ieteren Immo, aucune politique, action ni aucun objectif n'est nécessaire, car ils ne deviendront pas des sujets prioritaires.

Par ailleurs, des informations relatives aux ressources financières actuelles et futures (dépenses d'investissement et dépenses opérationnelles) allouées à des actions spécifiques ne sont pas disponibles (sauf indication contraire). Sauf indication contraire, la plupart des actions sont des actions ponctuelles ou continues qui ne font pas l'objet d'un suivi spécifique, ne sont pas soumises à une échéance ou à un budget spécifique, mais sont plutôt intégrées dans la stratégie générale et les opérations quotidiennes. La plupart du temps, aucune valeur de référence n'est fixée pour les objectifs. L'évolution des progrès vers les objectifs est mesurée de manière continue, en s'assurant que des améliorations sont observées d'une année à l'autre (sauf pour les objectifs liés au climat).

Les métriques communiquées sont validées à la fois par un contrôle interne et par un fournisseur d'assurance externe. Dans certains cas, les métriques sont compilées et traitées par des consultants externes (émissions de CO_2, déchets). Aucune autre validation externe n'est demandée par D'Ieteren Immo.

2. Informations environnementales

2.1. Changement climatique

2.1.1. PLAN CLIMATIQUE E1-1

Le plan de transition de D'Ieteren Immo pour l'atténuation du changement climatique est en cours d'élaboration, avec un objectif de finalisation en 2026.

En attendant, D'Ieteren Immo a réalisé des investissements pour soutenir sa future mise en œuvre à travers son projet Carbon Nada, notamment en investissant dans l'efficacité énergétique, les énergies renouvelables et les pratiques durables afin d'arriver à la neutralité carbone d'ici 2040.

Indices de référence « accord de Paris ». L'entreprise n'est pas exclue des indices de référence « accord de Paris ».

2.1.2. IDENTIFICATION DES IRO LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE SBM-3 IRO-1

		Impacts	Risques/opportunités	Horizon temporel (R/O)
Atténuation du changement climatique	Opérations propres	**Impact négatif significatif actuel** En générant des émissions de GES par le biais de ses opérations propres, D'Ieteren Immo contribue au changement climatique. Les conséquences comprennent des événements météorologiques extrêmes et un déclin de la biodiversité qui, à leur tour, ont des impacts environnementaux et sociaux négatifs sur les écosystèmes, les moyens de subsistance, la santé humaine et la production alimentaire (GIEC IPCC AR6).	**Risque modéré** Étant donné que l'empreinte carbone résultant des opérations directes (hors scope 3) est faible, les risques financiers liés à l'objectif de réduction des émissions de GES de D'Ieteren Immo conformément à l'Accord de Paris sont limités. Cependant, les investissements liés à la décarbonation du portefeuille de D'Ieteren Immo ont été estimés à €38m sur les 10 prochaines années. D'Ieteren Immo veut réduire ses émissions de 52% d'ici 2030 et atteindre la neutralité carbone d'ici 2040. Il s'agit d'un risque de transition.	Moyen terme
	Chaîne de valeur	**Impact négatif modéré actuel** Les émissions de GES contribuant au changement climatique sont également présentes dans la chaîne de valeur de D'Ieteren Immo. En amont, l'extraction et la transformation des matières premières consomment généralement beaucoup d'énergie. En aval, l'occupation des bâtiments par les locataires est une source d'émissions (consommation d'énergie, etc.).		
Adaptation au changement climatique	Opérations propres		**Opportunité modérée** Les bâtiments durables de D'Ieteren Immo sont considérés comme la principale opportunité de l'entreprise en matière d'adaptation au changement climatique. Ces bâtiments optimisent l'efficacité énergétique et l'utilisation des ressources, génèrent des revenus plus élevés, répondent aux attentes des clients et parties prenantes, et attirent des talents en quête d'une carrière valorisante et impactante au sein de l'entreprise. De plus, 40% de la consommation d'électricité de D'Ieteren Immo est couverte par de l'énergie autoproduite. Il s'agit d'une opportunité de transition.	Moyen terme

		Impacts	Risques/opportunités	Horizon temporel (R/O)
Energie	Chaîne de valeur	**Impact négatif significatif actuel** Il s'agit notamment des problèmes environnementaux liés à la production et à la consommation d'énergie tout au long de la chaîne de valeur. En amont, l'extraction et la production des matières premières consomment beaucoup d'énergie. En aval, l'occupation des bâtiments par les locataires peut être plus ou moins énergivore selon leur efficacité énergétique.		

La mise en œuvre de la Feuille de route 2030 et la réalisation de l'analyse de double matérialité ont constitué des points de départ clés dans l'élaboration de la stratégie environnementale de D'Ieteren Immo.

Afin d'approfondir la compréhension de l'impact que l'adaptation au changement climatique peut avoir sur les activités de D'Ieteren Immo, un exercice TCFD **(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)** a été mené en 2024 pour identifier les principaux risques et opportunités auxquels l'entreprise est exposée à travers ses opérations propres et sa chaîne de valeur à court, moyen et long terme.

Ce processus repose sur l'analyse de scénarios basée sur le sixième rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), complétée par des informations provenant des scénarios climatiques 2022 du Réseau pour le verdissement du système financier (Network for Greening the Financial System - NGFS). Les principaux scénarios reflètent deux futures réalités potentielles :

- Un contexte de faibles émissions de GES : Net-Zéro d'ici 2050
- Un contexte de fortes émissions de GES : SSP 5-8.5

Le processus a débuté par un examen des risques et opportunités physiques (aigus et chroniques) ainsi que des risques et opportunités de transition (politique, marché, réputation, technologie et responsabilité) susceptibles d'avoir un impact sur D'Ieteren Immo selon les horizons temporels suivants :

- À court terme : 0 à 5 ans
- À moyen terme : 6 à 10 ans
- À long terme : 11 ans et plus

Les risques et opportunités identifiés ont été évalués à l'aide d'un score quantitatif de vulnérabilité (lié à l'effet financier potentiel sur l'entreprise) et d'une probabilité d'occurrence dans différents scénarios plausibles. Cette analyse permet d'évaluer la fréquence à laquelle un danger et un risque/une opportunité associé(e) pourraient se produire dans différents scénarios plausibles, en reconnaissant que les risques et les opportunités susceptibles d'avoir un impact financier élevé et une forte probabilité d'occurrence devraient faire l'objet d'une évaluation plus approfondie afin de comprendre l'éventail des conséquences potentielles pour D'Ieteren Immo. Les risques et opportunités liés au climat dont les scores combinés de vulnérabilité et de probabilité d'occurrence sont les plus élevés ont été classés par ordre de priorité en vue d'une évaluation plus approfondie sur la base de scénarios, de tendances du marché et d'analyses sectorielles. En 2025, une analyse de résilience sera menée pour les risques les plus significatifs afin d'évaluer la capacité de D'Ieteren Immo à résister et à s'adapter aux impacts du changement climatique ainsi qu'à saisir les opportunités qui en découlent.

En outre, sur la base des résultats de l'exercice TCFD, D'Ieteren Immo a initié un exercice de quantification pour l'un de ses risques les plus significatifs, dans le but de mieux comprendre son impact financier potentiel et de développer des stratégies d'adaptation et d'atténuation efficaces.

Les résultats de l'exercice TCFD en cours seront publiés après approbation par la direction de D'Ieteren Immo. Les conclusions seront également utilisées pour actualiser l'analyse de double matérialité de D'Ieteren Immo si nécessaire.

2.1.3. POLITIQUES E1-2

En dehors de sa Feuille de route 2030 et du projet Carbon Nada, D'Ieteren Immo ne dispose pas encore d'une politique formalisée en matière d'atténuation et d'adaptation au changement climatique. L'entreprise prévoit de mettre en place une telle politique en 2025. La politique portera à la fois sur l'atténuation et l'adaptation au changement climatique, étant donné qu'elles ont été identifiées comme des sujets matériels dans nos opérations propres.

2.1.4. ACTIONS E1-3

En tant que société immobilière, D'Ieteren Immo reconnaît le rôle important de l'infrastructure en tant que source majeure d'émissions de gaz à effet de serre et s'engage à soutenir la transition vers une société neutre en carbone. L'entreprise a pour objectif principal de réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 52% d'ici 2030 (par rapport à l'année de référence 2019) et d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2040. D'Ieteren Immo surveille activement les émissions liées à ses activités et à son portefeuille et met en place un ensemble de mesures pour réduire ces émissions.

Les leviers de décarbonation utilisés pour contribuer à la réalisation des objectifs de réduction des émissions de GES sont l'isolation des bâtiments, la mise en œuvre de technologies de construction écoénergétiques, la transition vers des sources d'énergie renouvelable et l'optimisation des systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation (HVAC) dans l'ensemble du portefeuille immobilier. D'Ieteren Immo s'engage à améliorer en permanence les technologies utilisées pour atteindre les objectifs de réduction des émissions de GES.

Afin de réduire les émissions liées à son portefeuille, D'Ieteren Immo investit non seulement dans des bâtiments à haute efficacité énergétique, mais également dans des partenariats collaboratifs avec les locataires, les sociétés de maintenance et d'autres parties prenantes. Ces partenariats sont essentiels pour atteindre l'objectif de neutralité carbone. En 2023, dans le cadre du projet Carbon Nada, D'Ieteren Immo a mis en œuvre des mesures clés identifiées lors d'une étude de faisabilité menée en 2022 sur ses trois sites les plus énergivores : Kortenberg, Zaventem et Drogenbos. Ces initiatives axées sur les leviers de décarbonation liés à l'efficacité énergétique, à l'intégration des énergies renouvelables et aux pratiques durables soutiennent la trajectoire de l'entreprise vers la neutralité carbone. Afin d'assurer un suivi efficace, un Comité de pilotage dédié a été constitué pour superviser l'avancement de ces efforts.

En 2024, D'Ieteren Immo a mis en œuvre les initiatives suivantes en matière de réduction de la consommation d'énergie :

- Phase 2 de l'isolation du toit de l'entrepôt de Kortenberg.
- Isolation de la toiture et de la façade du bâtiment à Lozenberg (Zaventem).
- Installation de 480 panneaux photovoltaïques.

De plus, D'Ieteren Immo vise à atteindre la neutralité carbone sur le site de Drogenbos en investissant dans l'isolation du bâtiment, dans des systèmes de ventilation avancés et des pompes à chaleur. Dans l'attente de l'approbation de ces travaux d'aménagement, l'investissement a été reporté à 2025.

D'Ieteren Immo produit activement de l'énergie renouvelable et la complète, si nécessaire, par l'utilisation d'énergie 100% verte (provenant de sources d'énergie renouvelables belges, en particulier des éoliennes et des panneaux solaires), dans le but ultime de parvenir à une indépendance totale vis-à-vis de l'achat d'énergie et d'électricité.

Une étape importante dans la réduction des émissions a été l'introduction d'une nouvelle, car policy en 2021, suivie d'une mise en œuvre accélérée en 2022, qui a permis d'augmenter les indemnités versées aux employés qui choisissent des véhicules électriques. En 2023, cette politique a encore évolué pour soutenir exclusivement le choix de voitures électriques. Par conséquent, l'ensemble du parc automobile devrait être exempt d'émissions d'ici 2030, les deux derniers véhicules à moteur thermique étant progressivement éliminés d'ici 2025.

D'Ieteren Immo surveille activement ses émissions globales de carbone et effectue une mesure de haut niveau de la réduction des émissions associée aux actions mises en place.

La Feuille de route 2030 alloue des ressources importantes pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise en matière de durabilité. En 2024, D'Ieteren Immo a investi environ €2,2m dans ses initiatives de réduction de la consommation d'énergie.

2.1.5. OBJECTIFS E1-4

D'Ieteren Immo s'engage pleinement dans la transition vers une économie nette zéro en réduisant les émissions de gaz à effet de serre de 52% d'ici 2030 (par rapport à l'année de référence 2019), et vise la neutralité carbone d'ici 2040. Ces objectifs couvrent les émissions des scopes 1, 2 et 3, sans distinction spécifique des contributions individuelles pour chaque scope. Le processus de réalisation des objectifs est actuellement piloté par des initiatives internes. Aucune décision n'a encore été prise quant à l'approche qui sera adoptée pour atteindre la neutralité carbone en 2040 (absorption de GES, crédits carbone ou autres). Toutefois, cette question figure à l'ordre du jour pour l'avenir.

L'alignement des objectifs sur les limites de l'inventaire des GES a été assuré en se basant sur les sources d'émissions et les catégories définies par les normes du Protocole GES. L'inventaire couvre les émissions des scopes 1 et 2 ainsi que les émissions pertinentes du scope 3 dans les limites opérationnelles, et les objectifs de réduction sont directement liés aux émissions incluses dans ce scope. L'objectif 2030 est un objectif brut qui n'inclut pas les absorptions de GES, les crédits carbone ou les émissions évitées pour atteindre l'objectif de réduction des émissions de GES. Les objectifs 2030 et 2040 ont été calculés à l'aide de la méthode fondée sur le marché.

L'année 2019 a été choisie comme année de base, avec une valeur de référence de 7.838 tonnes de CO_{2e}. À partir de 2030, l'année de référence et/ou les objectifs de réduction des émissions de GES seront mis à jour tous les cinq ans. Il a été veillé à ce que la valeur de référence utilisée pour mesurer les progrès soit représentative des activités couvertes et des influences des facteurs externes, grâce à un processus simplifié. Aucune méthode complexe telle que la normalisation ou l'utilisation d'une moyenne sur trois ans n'a été utilisée. La valeur de référence et l'année de base peuvent changer en cas de modifications importantes des objectifs ou du périmètre de reporting, par exemple en raison d'importants changements dans les activités de l'entreprise.

D'Ieteren Immo a utilisé l'outil SBTi Corporate Near-Term pour déterminer son objectif de réduction des émissions de GES. L'objectif est compatible avec une limitation du réchauffement climatique à 1,5 °C, mais n'a pas encore été soumis à la base de données de la SBTI. D'Ieteren Immo n'a pas utilisé de trajectoire de décarbonation sectorielle et l'objectif n'a pas encore été validé par une entité externe. Il repose toutefois sur des données scientifiques probantes. Lors de la définition des hypothèses critiques utilisées pour déterminer l'objectif de réduction des émissions de GES, l'entreprise a pris en compte les développements futurs. Il est établi que ces facteurs affecteront à la fois les émissions de GES et les efforts de réduction des émissions, car les changements dans les préférences des clients pourraient stimuler la demande de produits plus durables, des facteurs réglementaires pourraient imposer des exigences plus strictes en matière de réduction des émissions, et de nouvelles technologies pourraient permettre des processus plus efficaces et réduire davantage les émissions. En outre, des clients, des fournisseurs et des experts immobiliers ont été consultés par le biais d'une enquête afin de déterminer l'objectif.

Divers scénarios climatiques ont été étudiés pour identifier les leviers de décarbonation les plus efficaces, y compris des scénarios compatibles avec une limitation du réchauffement de la planète à 1,5 °C. Ces scénarios ont permis d'identifier les évolutions potentielles du marché et de la réglementation qui pourraient avoir un impact sur la stratégie future. Cette réflexion a permis à D'Ieteren Immo d'identifier les actions de décarbonation les plus pertinentes pour ses activités immobilières.

En 2024, les réductions d'émissions étaient de 43% par rapport à 2019. La progression vers l'objectif est supervisée grâce à l'installation de systèmes de surveillance intelligents sur les sites et à l'analyse des rapports annuels qui rendent compte des réductions des émissions des scopes 1, 2 et 3.

Ambitions futures : L'entreprise souhaite mettre en place un système de surveillance intelligent sur tous ses sites, afin d'améliorer l'efficacité énergétique et le suivi des émissions. Actuellement, 55% des sites disposent d'un système de surveillance intelligent. Aucune année cible n'a encore été définie pour une mise en œuvre complète.

2.1.6. CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET MIX ÉNERGÉTIQUE E1-5

Consommation et mix énergétique	Unité	2024
Consommation de combustibles provenant du charbon et des produits du charbon	MWh	0
Consommation de pétrole brut et de produits pétroliers	MWh	153
Consommation de carburant au gaz naturel	MWh	229
Consommation de carburant provenant d'autres sources fossiles	MWh	0
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources fossiles	MWh	14
Consommation totale d'énergie fossile	**MWh**	**396**
Part de la consommation d'origines fossile dans la consommation totale d'énergie	%	66%
Consommation d'origine nucléaire	**MWh**	**0**
Part de la consommation d'origine nucléaire dans la consommation totale d'énergie	%	0%
Consommation de combustibles provenant de sources renouvelables, y compris la biomasse (y compris les déchets industriels et municipaux d'origine biologique, le biogaz, l'hydrogène renouvelable, etc.)	MWh	0
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources renouvelables	MWh	183
Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite	MWh	20
Consommation totale d'énergie renouvelable	**MWh**	**203**
Part de la consommation d'origines renouvelables dans la consommation totale d'énergie	%	34%
Consommation totale d'énergie	**MWh**	598

Production d'énergie	Unité	2024
Production d'énergie non renouvelable	MWh	0
Production d'énergie renouvelable	MWh	20

Intensité énergétique par revenu net	Unité	2024
Consommation totale d'énergie des activités dans les secteurs à fort impact climatique par revenu net des activités dans les secteurs à fort impact climatique (MWh/€m)	MWh/€m	23

2.1.7. ÉMISSIONS DE GES BRUTES DE SCOPES 1, 2, 3 ET ÉMISSIONS TOTALES DE GES E1-6

	Rétrospectif		Jalons et années cibles	
	2019 (année de référence)	2024	2030	% cible annuel / année de référence
Émissions de GES de Scope 1				
Émissions brutes de GES de Scope 1 (tCO2eq)	**148**	**78**	**71**	**7%**
Émissions de GES de Scope 2				
Émissions brutes de GES de Scope 2 basées sur la localisation (tCO2eq)	**-**	**32**	**-**	**-**
Émissions brutes de GES de Scope 2 basées sur le marché (tCO2eq)	**16**	**2**	**8**	**7%**
Émissions significatives de GES de Scope 3				
Total des émissions brutes indirectes (Scope 3) de GES (tCO2eq)	**7.674**	**4.388**	**3.684**	**7%**
1 Biens et services achetés	19	-		
2 Biens d'équipement	-	12		
3 Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans le scope 1 ou le scope 2)	37	19		
6 Déplacements professionnels	5	-		
7 Déplacements domicile-travail des employés	15	18		
13 Actifs loués en aval (basés sur la localisation)	-	6.419		
13 Actifs loués en aval (basés sur le marché)	7.598	4.340		
Émissions totales de GES				
Émissions totales de GES (basées sur la localisation) (tCO2eq)	**-**	**6.576**	**-**	**-**
Émissions totales de GES (basées sur le marché) (tCO2eq)	**7.838**	**4.468**	**-**	**7%**

Informations sur le revenu net	**2024**
Revenus net utilisé pour le calcul de l'intensité GES (€m)	26,2
Revenus net (autres) (€m)	0
Chiffre d'affaires net total (dans les états financiers) (en millions d'euros)	26,2

Intensité des GES par revenu net	**2024**
Émissions totales de GES (basées sur la localisation) par chiffre d'affaires net (tCO2eq/€m)	251
Émissions totales de GES (basées sur le marché) par chiffre d'affaires net (tCO2eq/€m)	171

2.2. Pollution et eau dans la chaîne de valeur

2.2.1. IDENTIFICATION DES IRO LIÉS À LA POLLUTION ET À L'EAU IRO-1

		Impacts	Risques /opportunités
Pollution	Chaîne de valeur	**Impact négatif significatif actuel** La pollution de l'air est présente tout au long de la chaîne de valeur. Une exposition aux polluants atmosphériques, qu'elle soit de courte ou de longue durée, est associée à des impacts sur la santé. Par conséquent, la pollution de l'air affecte les systèmes de santé, entraîne des maladies et augmente les coûts pour la sécurité sociale et la société. À l'instar des humains, des écosystèmes entiers peuvent aussi subir les effets de la pollution de l'air, car les particules peuvent contaminer directement la surface des plans d'eau et des sols. La pollution de l'air a également un impact sur l'environnement en réduisant la visibilité, en bloquant les rayons du soleil, en provoquant des pluies acides et en nuisant aux forêts, à la faune et à l'agriculture.	
Eau		**Impact négatif significatif actuel** **La consommation d'eau** des industries immobilières affecte l'approvisionnement en eau et peut contribuer à une pénurie d'eau. Une consommation importante d'eau peut affecter les communautés qui dépendent de cette ressource. Par ailleurs, la quantité d'eau prélevée et consommée par une entreprise a un impact sur le fonctionnement de l'écosystème et sur la qualité de vie dans une région. **Rejets d'eau :** Les rejets d'eau liés à l'utilisation des locataires peuvent avoir un impact sur la qualité de l'eau.	

L'entreprise n'a pas effectué de diagnostic de ses sites ou de ceux de sa chaîne de valeur, et n'a pas non plus consulté les communautés impactées par sa chaîne de valeur afin d'identifier des IRO pour ces sujets matériels.

2.2.2. POLITIQUES E2-1 E3-1

D'Ieteren Immo ne dispose pas d'une politique spécifique relative à la pollution et à l'eau dans la chaîne de valeur. Toutefois, l'entreprise évolue dans un cadre social et juridique strict, et accorde une grande importance à une Charte d'achats durables et à une gestion globale des fournisseurs. Tous les achats effectués auprès des fournisseurs clés respectent une charte de base pour des achats durables et le Code d'éthique de l'entreprise s'applique à tous les fournisseurs.

La charte des achats de D'Ieteren Immo établit des principes environnementaux fondamentaux, dont :

- **Amélioration continue :** Les fournisseurs sont invités à améliorer la durabilité de leurs produits et services, en mettant l'accent sur les matières premières, l'efficacité des ressources, la performance et l'impact en fin de vie.
- **Précaution environnementale :** Les fournisseurs sont encouragés à appliquer le principe de précaution en ce qui concerne les questions environnementales.
- **Initiatives responsables :** Les fournisseurs sont invités à prendre des initiatives pour renforcer leur responsabilité environnementale.
- **Soutien aux technologies vertes :** Les fournisseurs sont encouragés à favoriser le développement et l'adoption de technologies respectueuses de l'environnement.

D'Ieteren Immo a pour objectif de mettre en place en 2025 une politique dédiée aux sujets matériels de la chaîne de valeur.

2.2.3. ACTIONS E2-2 E3-2

Compte tenu de sa position de petit acteur sur le marché belge et au sein de D'Ieteren Group, D'Ieteren Immo n'impose pas d'actions spécifiques à sa chaîne de valeur.

Cependant, 80% des actifs de D'Ieteren Immo ont mis en place des mesures conformes à la législation, dans le but de limiter la pollution. Par exemple :

- **Pollution de l'air :** Des filtres à air et des unités de ventilation sont installés pour réduire la pollution de l'air.
- **Pollution de l'eau** : Des bacs de rétention et des séparateurs d'huile sont installés dans des zones telles que les parkings à sol perméable, ce qui permet de filtrer les polluants avant que l'eau n'atteigne le sol.

Pour les nouveaux bâtiments et les permis, les normes de D'Ieteren Immo prévoient une clause pour la réutilisation de l'eau. Pour les bâtiments existants, une analyse est effectuée afin de déterminer quels bâtiments devraient être prioritaires pour la mise en œuvre de mesures de réutilisation de l'eau.

2.2.4. OBJECTIFS E2-3 E3-3

D'Ieteren Immo n'a pas encore fixé d'objectifs spécifiques pour sa chaîne de valeur en ce qui concerne la pollution et l'eau.

2.3. Biodiversité et écosystèmes dans la chaîne de valeur

2.3.1. PLAN DE TRANSITION POUR LA BIODIVERSITÉ E4-1

D'Ieteren Immo ne dispose pas encore d'un plan de transition formel pour la biodiversité et les écosystèmes. Cependant, les équipes de conception de l'entreprise sont conscientes des opportunités et de l'importance d'intégrer des espaces verts biodiversifiés dans les projets. Lorsque cela est possible, D'Ieteren Immo investit dans des espaces verts biodiversifiés et les complète souvent par des mesures durables, comme des infrastructures favorisant l'infiltration naturelle des eaux de pluie.

Par exemple, le projet D'Ieteren Park inclut un large éventail d'initiatives durables, dont la création d'un vaste réseau vert et bleu le long de la route du site de Kortenberg, l'un des objectifs principaux du projet. Ce développement porte sur plus de 25.000 m² d'espaces verts biodiversifiés afin de soutenir la flore et la faune locales et de créer un cadre verdoyant pour les habitants. En outre, près de 7.800 m² d'infrastructures sont prévus pour une gestion efficace des eaux de pluie dans la zone du projet. En d'autres termes, D'Ieteren Immo investit actuellement dans la biodiversité pour sa chaîne de valeur, là où elle a une influence. Cela est devenu une norme pour chaque nouveau site en développement. Actuellement, 6 sites sur 36 disposent d'un plan de verdurisation. Cela est également souligné dans la *Feuille de route 2030*.

2.3.2. IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS LIÉS À LA BIODIVERSITÉ ET LEUR IDENTIFICATION SBM-3 IRO-1

		Impacts	Risques /opportunités
Biodiversité	Chaîne de valeur	**Impact négatif significatif actuel** Les changements d'affectation des sols dus à l'exploration et à l'extraction de ressources naturelles ainsi que la construction d'usines impactent négativement l'environnement en contribuant ou en accélérant, entre autres, la perte de biodiversité, la destruction des habitats, la déforestation et l'érosion des sols. Ces changements d'affectation des sols altèrent la qualité, la disponibilité et la configuration des ressources de l'habitat. Les changements d'affectation des sols peuvent également avoir un impact négatif sur les moyens de subsistance des communautés, car ils influencent les écosystèmes et les ressources naturelles dont dépendent les populations locales (AAEA).	

Aucune analyse détaillée n'a été réalisée pour identifier les sites situés à proximité de zones sensibles pour la biodiversité et évaluer l'ampleur des dommages potentiels causés à ces zones ou aux habitats naturels. D'Ieteren Immo n'a pas identifié ni évalué ses dépendances à l'égard de la biodiversité et des services écosystémiques, n'a pas évalué les potentiels risques et opportunités physiques et de transition, n'a pas tenu compte des risques systémiques potentiels, et n'a pas mené de consultations auprès des communautés potentiellement touchées, comme l'exige la directive CSRD. Par conséquent, aucune mesure spécifique d'atténuation de l'impact sur la biodiversité n'a été identifiée.

2.3.3. POLITIQUES, ACTIONS ET OBJECTIFS E4-2, -3, -4

Veuillez vous référer à la section 2.2.2. La Charte d'achats durables soutient également la biodiversité et les écosystèmes tout au long de la chaîne de valeur. D'Ieteren Immo ne dispose toutefois pas d'une politique spécifique relative à la biodiversité et aux écosystèmes.

D'Ieteren Immo n'a pas encore défini d'actions spécifiques pour sa chaîne de valeur en ce qui concerne la biodiversité et les écosystèmes.

D'Ieteren Immo n'a pas encore fixé d'objectifs spécifiques pour sa chaîne de valeur en ce qui concerne la biodiversité et les écosystèmes.

2.4. Utilisation des ressources et économie circulaire

2.4.1. IDENTIFICATION DES IRO LIÉS À L'UTILISATION DES RESSOURCES ET À L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE IRO-1

Les déchets générés par les bureaux de D'Ieteren Immo, qui n'accueillent qu'une soixantaine de personnes (y compris des non-salariés), sont considérés comme non significatifs. Par conséquent, l'entreprise n'a pas identifié d'IRO matériels liés aux déchets dans les opérations propres de D'Ieteren Immo.

Toutefois, les études réalisées dans le cadre du processus de double matérialité indiquent que l'industrie immobilière est l'un des plus grands consommateurs de matières premières au monde. La chaîne de valeur de D'Ieteren Immo est donc exposée à un risque de pénurie des ressources et pourrait potentiellement causer des dommages environnementaux.

		Impacts	Risques /opportunités	Horizon temporel (R/O)
Ressources entrantes	Chaîne de valeur	**Impact négatif modéré actuel** L'extraction primaire des matières premières consomme beaucoup d'énergie et leur exploitation est souvent liée à de graves intrusions directes dans les écosystèmes et les habitats. Les activités minières sont souvent associées à des violations des droits de l'homme et peuvent avoir un impact négatif sur les communautés locales, par exemple le déplacement volontaire ou involontaire de personnes affectées de leur lieu de résidence d'origine et/ou de leurs activités socio-économiques (Parlement européen, 2022).	**Risque modéré** Les principaux risques pour D'Ieteren Immo concernent la pénurie de matières premières, qui pourrait entraîner des retards dans l'approvisionnement de ces matières et induire des retards dans la construction des bâtiments. Cela pourrait conduire à des pénalités à payer par D'Ieteren Immo aux futurs locataires. De plus, en raison de la crise du Covid-19, de la guerre en Ukraine et de l'inflation générale, les prix des matériaux de construction ont considérablement augmenté ces dernières années, et la tendance ne semble pas s'inverser, ce qui pourrait se traduire par une augmentation des coûts pour D'Ieteren Immo.	Moyen terme

		Impacts	Risques/ opportunités
Ressources sortantes	Chaîne de valeur	**Impact négatif modéré actuel** L'industrie immobilière consomme d'énormes quantités de matières premières, ce qui entraîne d'importants flux sortants de ressources. En aval, la construction et la démolition génèrent une quantité importante de déchets. En adoptant des concepts de circularité tels que la réutilisation, la durabilité et l'approvisionnement en matériaux recyclés, l'industrie peut réduire ces flux sortants et atténuer l'impact sur l'environnement.	
Déchets		**Impact négatif modéré actuel** En fonction de la méthode d'élimination et de recyclage potentiel, les déchets peuvent avoir un impact sur la biodiversité, la pollution de l'air et de l'eau et peuvent par conséquent affecter les communautés locales. Les déchets dangereux ont un impact négatif sur l'environnement et la biodiversité environnante. La réduction des pratiques de production de déchets aide à atténuer les impacts environnementaux liés à l'élimination des déchets et à la consommation de ressources limitées.	

2.4.2. POLITIQUES E5-1

Opérations propres : D'Ieteren Immo n'a pas encore mis en place de politique spécifique pour la gestion des déchets dans le cadre de ses opérations propres, car il ne s'agit pas d'un sujet matériel.

Chaîne de valeur : Veuillez vous référer à la section 2.2.2. La Charte d'achats durables soutient également l'utilisation des ressources et l'économie circulaire tout au long de la chaîne de valeur.

2.4.3. ACTIONS E5-2

Certaines actions sont menées au niveau des opérations propres et ont des répercussions positives sur la chaîne de valeur en amont et en aval.

Gestion des déchets : Bien que cela ne soit pas un sujet matériel, D'Ieteren Immo reconnaît l'importance de prévoir une infrastructure sur site pour le tri et le recyclage des déchets générés par tous les occupants des bâtiments et leurs activités.

Conception, construction et utilisation circulaires : D'Ieteren Immo se concentre sur l'intégration des principes de circularité dans les processus de conception, de construction et d'utilisation pour tous ses projets de construction et de rénovation. Dans la construction, par exemple, le cycle de vie des matériaux est pris en compte pour déterminer le meilleur choix de matériaux.

L'approche de l'entreprise en matière d'infrastructure est tournée vers l'avenir, en créant des espaces de vie et de travail adaptables, conçus pour répondre aux besoins actuels et futurs tout en minimisant l'impact sur l'environnement. Pour les projets de construction importants tels que Mobilis et D'Ieteren Park en 2024, D'Ieteren Immo vise à obtenir les certifications BREEAM New Construction, qui évaluent la durabilité à travers des critères tels que l'eau, l'énergie, la mobilité, la circularité et d'autres facteurs dans toutes les phases du cycle de vie d'un bâtiment, de la conception jusqu'à l'adaptabilité. Pour évaluer les progrès accomplis, l'entreprise évalue le nombre de projets qui respectent les normes BREEAM New Construction. En 2024, l'entreprise a continué d'investir dans le projet Mobilis afin d'obtenir une certification BREEAM « outstanding » (excellent) pour la phase de construction. Les premières évaluations de D'Ieteren Park indiquent qu'il atteindra également ce niveau. Mobilis, dont l'achèvement est prévu pour 2025, accueillera une combinaison d'industries urbaines, d'activités de fabrication et de fonctions commerciales dans un bâtiment flexible et neutre sur le plan énergétique, avec des plateformes intérieures facilement adaptables pour soutenir l'utilisation future, rendant ainsi le bâtiment plus propice à une reconversion afin d'éviter toute démolition/reconstruction.

Les principes de conception circulaire ont servi de base au projet D'Ieteren Park en 2024, qui sera achevé en 2025. Dans la mesure du possible, le projet a opté pour la rénovation des bâtiments existants plutôt que pour la démolition, et les matériaux démontés ont été réutilisés dans le cadre du développement.

Un autre exemple de l'engagement de D'Ieteren Immo en faveur de la circularité est le projet Circularium dans l'ancien quartier Anderlecht Centre, qui en est à sa cinquième année et qui abrite plus de 25 organisations et start-up axées sur des activités circulaires.

Afin d'aligner les nouveaux petits et moyens projets sur les objectifs de durabilité, D'Ieteren Immo a finalisé et mis en œuvre ses Directives internes pour les projets en 2023. Ces directives fournissent des critères détaillés pour une prise de décision durable, depuis la phase de concept jusqu'à la conception. En 2024, l'application de ces directives a fait l'objet d'un suivi systématique à l'aide du logiciel utilisé pour la gestion de projets, ce qui a permis d'assurer un alignement cohérent avec la stratégie de durabilité de l'entreprise dans tous les projets.

2.4.4. OBJECTIFS E5-3

D'Ieteren Immo n'a pas encore fixé d'objectifs spécifiques pour sa chaîne de valeur en ce qui concerne l'utilisation des ressources et l'économie circulaire.

2.4.5. RESSOURCES ENTRANTES E5-4

D'Ieteren Immo ne dispose pas actuellement d'une liste exhaustive de tous les matériaux utilisés dans sa chaîne de valeur en amont. Cependant, les matériaux typiques utilisés dans la construction, tels que le ciment, le sable, le bois, la laine minérale et l'acier, peuvent être à risque sur le plan du changement climatique. Les équipes de conception adhèrent aux Directives internes pour les projets, qui s'articulent autour de trois principes fondamentaux qui guident la réduction de l'utilisation des matériaux, le choix d'alternatives durables et l'utilisation efficace des matériaux tout au long du projet.

2.4.6. RESSOURCES SORTANTES E5-5

Les déchets de D'Ieteren Immo se composent de PMC, de déchets généraux et de papier. Les chiffres concernant les PMC et les déchets généraux sont actuellement basés sur des hypothèses, tandis que les déchets de papier (papier imprimé) sont suivis et enregistrés au moyen d'un système de tickets.

Déchets non recyclés	Unité	2024
Quantité totale de déchets non recyclés	Tonnes	11
Pourcentage de déchets non recyclés	%	66

Données relatives aux déchets	Unité	2024
Quantité totale de déchets générés	**Tonnes**	**17**
Quantité totale de déchets dangereux	**Tonnes**	**-**
Quantité totale en poids détournée de l'élimination	**Tonnes**	**9**
Total des déchets dangereux produits détournés de l'élimination	Tonnes	-
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination vers la préparation en vue du réemploi	Tonnes	-
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	-
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination vers d'autres opérations de récupération	Tonnes	-
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination	Tonnes	9
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination vers la préparation en vue du réemploi	Tonnes	-
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	6
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination vers d'autres opérations de valorisation	Tonnes	3
Quantité totale en poids destinée à l'élimination	**Tonnes**	**8**
Total des déchets dangereux produits et destinés à l'élimination	Tonnes	-
Total des déchets dangereux générés destinés à l'incinération	Tonnes	-
Total des déchets dangereux générés dirigés vers les sites d'enfouissement	Tonnes	-
Total des déchets dangereux générés destinés à d'autres opérations d'élimination	Tonnes	-
Total des déchets non dangereux générés et destinés à l'élimination	Tonnes	8
Total des déchets non dangereux générés destinés à l'incinération	Tonnes	8
Total des déchets non dangereux générés dirigés vers les sites d'enfouissement	Tonnes	0,02
Total des déchets non dangereux générés et destinés à d'autres opérations d'élimination	Tonnes	0

3. Informations sociales

3.1. Effectifs de l'entreprise

3.1.1. IRO DES EFFECTIFS DE L'ENTREPRISE SBM-3

		Impacts	Risques/opportunités	Horizon temporel (R/O)
Santé et sécurité	Opérations propres	**Impact négatif modéré actuel** Les violations des règles en matière de santé et de sécurité peuvent entraîner des blessures et des décès. Les scandales liés au non-respect des règles de sécurité peuvent entraîner, entre autres, une perte de confiance de la société à l'égard du secteur immobilier. Les incidents avec des jours d'absence au travail peuvent avoir des conséquences importantes pour l'employé, mais aussi pour sa famille. Les accidents du travail et les maladies professionnelles engendrent des coûts sociétaux, tels que des coûts de soins de santé, des coûts (indirects) liés à la productivité et des conséquences sur la qualité de vie liée à la santé. Ces accidents représentent un fardeau économique et sociétal.	**Risque modéré** Les principaux risques liés à la santé et à la sécurité ont des coûts opérationnels directs (par exemple, le salaire) et indirects (par exemple, le coût de remplacement) liés aux employés, aux blessures, au burn-out et/ou à l'absentéisme. Les coûts directs liés aux journées perdues (maladie ou accident) ont été estimés à €119.920 (coûts basés sur le salaire des journées perdues par les employés). Ceux-ci ne comprennent que les coûts directs, les coûts indirects pouvant être 2 à 5 fois plus élevés.	Court terme
Formation et développement		**Impact positif modéré actuel** Investir dans le développement personnel des employés à travers des programmes de formation et de développement favorise leur bien-être, car cela leur permet de se sentir valorisés et leur apporte un plus grand sentiment d'utilité, d'appartenance et de valeur. L'apprentissage et le développement stimulent également la santé cérébrale et l'employabilité. Une entreprise peut préparer ses employés à relever les défis futurs et leur offrir l'opportunité d'évoluer.		

D'Ieteren Immo n'a pas identifié d'IRO matériels liés à la diversité.

Ces sujets matériels sont alignés avec la stratégie commerciale de D'Ieteren Immo et sont intégrés dans sa *Feuille de route 2030*. Le bien-être des employés et le maintien d'un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée deviennent de plus en plus importants dans le contexte actuel. Au cours des cinq prochaines années, D'Ieteren Immo veut s'assurer que son équipe continue de s'améliorer en renforçant ses connaissances, son expertise et ses compétences non techniques. L'entreprise encourage activement les opportunités de croissance personnelle et professionnelle.

Les employés sont répartis en quatre départements en fonction de leurs rôles : Finance, Gestion des actifs, Gestion immobilière et Architecture. La plupart des non-employés de l'entreprise sont des architectes indépendants qui aident à la conception de nouveaux bâtiments. De plus, des consultants externes soutiennent l'entreprise dans l'avancement de sa stratégie de durabilité.

3.1.2. POLITIQUES S1-1

D'Ieteren Immo n'a pas encore mis en œuvre de politiques spécifiques pour traiter les IRO matériels liés à ses effectifs, telles qu'une politique de prévention des accidents du travail. Toutefois, pour attirer et retenir les meilleurs talents, l'entreprise prévoit d'introduire en 2025 une politique de recrutement et de carrière qui met l'accent sur le développement à travers des valeurs communes, des compétences non techniques et une expertise technique. En outre, les retours de l'enquête de satisfaction des employés seront utilisés pour affiner la politique RH et y inclure les aspects liés à la santé et à la sécurité.

Des problématiques telles que la traite des êtres humains, le travail forcé ou obligatoire et le travail des enfants parmi les effectifs de l'entreprise sont abordées indirectement dans le Code d'éthique et dans une politique de dénonciation conforme à la législation belge. Ces cadres garantissent la conformité avec les directives des Nations unies et de l'OCDE. De plus amples informations sont disponibles à la section 4.1.3. Il est toutefois important de noter qu'en tant qu'entreprise 100% belge, la traite des êtres humains, le travail forcé et le travail des enfants ne sont pas des sujets matériels pour les opérations propres de D'Ieteren Immo.

Bien que D'Ieteren Immo n'ait pas formalisé ses politiques, l'entreprise respecte pleinement la législation belge du travail et propose diverses politiques visant à améliorer l'expérience et le bien-être des employés, notamment des politiques de vacances, des politiques de mobilité, un plan de leasing de vélos et certaines réglementations du travail.

3.1.3. INTERACTION AVEC LES EFFECTIFS S1-2

Chez D'Ieteren Immo, l'engagement des employés est dirigé par le Workforce Manager, qui veille à ce que toutes les questions impactant le personnel soient traitées de manière efficace. Lors de réunions d'évaluation annuelles, les employés sont encouragés à exprimer leurs préoccupations. Ces réunions sont complétées par une enquête de satisfaction annuelle visant à évaluer le bien-être et à identifier les domaines d'amélioration, afin de les intégrer dans la *Feuille de route 2030*.

La *Feuille de route 2030* de l'organisation définit quatre domaines stratégiques axés sur l'amélioration du bien-être des employés, abordant à la fois le développement et la santé et la sécurité :

- **Créer des emplois valorisants :** Développer des rôles qui favorisent l'accomplissement et l'épanouissement.
- **Promouvoir le développement personnel et professionnel :** Offrir des opportunités qui favorisent le développement des compétences et l'avancement de carrière.
- **Offrir un environnement de travail stimulant et sain :** Créer un lieu de travail qui favorise la santé physique et mentale.
- **Améliorer les structures de gouvernance pour le bien-être des employés :** Renforcer les structures organisationnelles pour améliorer la transparence et l'engagement des employés.

En 2023, D'Ieteren Immo a fondé *Athena*, un conseil interdisciplinaire de représentants chargé de promouvoir les objectifs sociaux et de gouvernance dans le cadre de la *Feuille de route 2030*. Athena est un groupe consultatif clé pour l'organisation qui se réunit tous les mois, abordant les retours et les préoccupations des effectifs de toute l'entreprise. Cela inclut des sujets tels que la santé et la sécurité, la formation et le développement, ainsi que la diversité.

Des événements « Show 'n Tell » sont organisés pour engager le dialogue avec les travailleurs et créer une équipée motivée avec de solides relations internes et externes. Ces événements favorisent le partage des connaissances et de l'expertise au sein de l'entreprise lors de rencontres où les employés, des groupes de travail ou des experts peuvent échanger leurs points de vue sur des sujets pertinents.

D'Ieteren Immo n'identifie actuellement pas les travailleurs qui pourraient être particulièrement vulnérables aux impacts ou marginalisés. Dans la mesure où une culture de communication ouverte et de transparence est encouragée, aucune distinction de ce type n'est effectuée.

3.1.4. PROCÉDURE DE REMÉDIATION DES IMPACTS ET CANAUX PERMETTANT DE FAIRE PART DES PRÉOCCUPATIONS S1-3

D'Ieteren Immo favorise un environnement de communication ouverte et d'accessibilité managériale, permettant aux employés de faire part de leurs préoccupations directement à leurs supérieurs. En outre, le Conseil Athena sert de canal de feed-back organisationnel, par lequel des discussions régulières ont lieu avec le Comité Exécutif, garantissant que les voix des employés sont entendues au plus haut niveau.

D'Ieteren Immo fait appel à un prestataire externe pour gérer ses procédures de dénonciation. Dans le cadre de la politique de dénonciation, toute personne qui utilise la ligne d'assistance bénéficie d'une garantie totale de confidentialité et de protection. Ce mécanisme sert également de système de traitement des plaintes et des griefs relatifs à tous les types de questions concernant les employés.

Les deux procédures ont été présentées lors d'une session « Show 'n Tell » et sont accessibles 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 via le menu principal de l'intranet de l'entreprise. L'adresse e-mail du Conseil Athena et celle du prestataire externe sont bien mises en évidence. En outre, ces ressources sont régulièrement mises en avant dans la lettre d'information publiée par l'entreprise.

Le Conseil Athena suit le nombre de préoccupations reçues sur son adresse e-mail, et un suivi similaire est effectué par le prestataire externe. Un rapport annuel résume les cas traités par le prestataire externe.

Grâce à une communication ouverte, transparente et cohérente, D'Ieteren Immo veille à ce que ces procédures soient efficaces et bénéficient de la confiance des employés

3.1.5. GÉRER LES IMPACTS SUR LES EFFECTIFS S1-4

L'enquête de satisfaction annuelle a pour but de recueillir les points de vue des employés sur des sujets matériels, avec pour double objectif d'atténuer les préoccupations et de prévenir les problèmes futurs, ainsi que de renforcer les effets des impacts positifs. L'entreprise donne la priorité à des sujets spécifiques en analysant les scores de satisfaction. Le Conseil Athena et le Comité Exécutif déterminent les domaines qui nécessitent la mise en œuvre d'actions concrètes sur la base des résultats de l'enquête. Les sujets dont le score de satisfaction est inférieur à 85% sont identifiés comme des sujets à surveiller. Les sujets qui obtiennent un score inférieur à 65% ou qui enregistrent une baisse de plus de 20% par rapport à l'année précédente sont désignés comme des points d'action. Les résultats sont annoncés chaque année par Athena aux employés, et des mises à jour concernant ces résultats sont régulièrement communiquées au moyen de lettres d'information et lors d'événements « Show 'n Tell ».

Quatre sujets ont été identifiés comme prioritaires parmi les enjeux matériels liés à la santé et à la sécurité ainsi qu'à la formation et au développement, chacun nécessitant des actions ciblées :

- **Communication interne :** Des initiatives supplémentaires seront lancées par Athena et/ou le Comité Exécutif pour améliorer la communication.
- **Équilibre entre vie professionnelle et vie privée :** Athena et le Comité Exécutif continueront à travailler ensemble pour développer des actions autour de ce sujet.
- **Opportunités de carrière :** Athena a chargé le Comité Exécutif d'explorer ces enjeux et de prendre des initiatives pour améliorer les perspectives de carrière au sein de l'organisation.
- **Opportunités de feed-back :** Athena continuera à travailler avec le Comité Exécutif pour offrir de meilleures opportunités de feed-back constructif.

Bien que ce sujet soit considéré comme matériel au niveau du Groupe uniquement, D'Ieteren Immo reste engagée à promouvoir un environnement de travail équitable et diversifié, offrant des chances égales, quels que soient le sexe, l'âge, l'origine culturelle, la capacité physique ou d'autres facteurs. L'entreprise veille à ce que les décisions de recrutement soient fondées uniquement sur les compétences, le potentiel et les réalisations. Depuis 2021, elle surveille activement la représentation des genres et a comblé l'écart de rémunération. Pour soutenir encore l'inclusion et la transparence, le Comité Exécutif communique régulièrement sur les sujets et décisions clés de l'entreprise.

3.1.6. OBJECTIFS S1-5

D'Ieteren Immo n'a actuellement pas d'objectifs assortis de délais et orientés sur les résultats en ce qui concerne la réduction des impacts négatifs, la promotion des impacts positifs ou la gestion des risques et opportunités matériels concernant ses effectifs.

Cependant, D'Ieteren Immo suit les taux de participation à l'enquête et s'est fixé comme objectif un score de satisfaction de 80% ou plus pour 2024. Bien que le score de satisfaction ait atteint 84,1% l'année dernière, il est retombé à 74,4% depuis. Suite à cela, le Comité Exécutif, en collaboration avec Athena, a identifié les principaux domaines d'attention et a élaboré des points d'action pour augmenter les niveaux de satisfaction d'ici 2025. Ces actions sont actuellement en phase de planification et n'ont pas encore été mises en œuvre.

D'Ieteren Immo suit également les heures de formation de tous les employés, bien qu'il n'y ait pas d'objectif fixé à ce sujet.

3.1.7. CARACTÉRISTIQUES DES EMPLOYÉS S1-6

Caractéristique de l'emploi					2024
Effectifs	**Femmes**	**Hommes**	**Autre**	**Non divulgué**	**Total**
Salariés	16	27	-	-	**43**
Employés permanents	16	27	-	-	**43**
Employés temporaires	0	0	0	0	**0**
Employés à heures non garanties	0	0	0	0	**0**

Effectifs par pays	2024
Belgique	43

Rotation du personnel	Unité	2024
Rotation totale du personnel	n	1
Taux de rotation du personnel	%	2,33

3.1.8. NON-SALARIÉS S1-7

Non-salariés	2024
Nombre total de non-employés dans l'effectif	14

3.1.9. DIVERSITÉ S1-9

Employés de la haute direction par genre	Effectifs	Part de l'effectif
Hommes	3	60%
Femmes	2	40%
Autre	-	-
Non divulgué	-	-
Total des employés	5	

Répartition par âge des employés	Effectifs	Part de l'effectif
Moins de 30 ans	0	0%
De 30 à 50 ans	26	60%
Plus de 50 ans	17	40%

3.1.10. SANTÉ ET SÉCURITÉ S1-14

Gestion de la santé et de la sécurité			2024
	Salariés	Non-salariés	Total
Pourcentage d'employés couverts par le système de gestion de la santé et de la sécurité	100%	-(1)	**0%**
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	2	0	**2**
Taux d'accidents du travail enregistrables	466,8	-(1)	**466,8**

(1) L'option de mise en œuvre progressive est utilisée pour ces données. Le total n'est pas calculé car les informations relatives aux non-salariés ne sont pas disponibles.

	2024(1)
Cas de problèmes de santé liés au travail enregistrables des employés	-
Jours perdus en raison d'accidents du travail, de problèmes de santé et de décès	-

(1) L'option de mise en œuvre progressive est utilisée pour ces données

3.1.11. CAS, PLAINTES ET IMPACTS GRAVES EN MATIÈRE DE DROITS DE L'HOMME S1-17

Aucun incident, aucune plainte, ni aucun impact significatif en matière de droits de l'homme n'a été rapporté en 2024.

	2024
Nombre d'incidents de discrimination au sein du personnel (y compris le harcèlement)	0
Nombre de plaintes adressées à l'entreprise (y compris les griefs)	0
Nombre de plaintes déposées auprès des points de contact nationaux pour les entreprises multinationales de l'OCDE	0
Montant total des amendes, pénalités et indemnités (€m)	0

3.2. Travailleurs dans la chaîne de valeur

3.2.1. IRO DES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR SBM-3

Impacts			Risques/opportunités	Horizon temporel (R/O)
Travail des enfants/ travail forcé	Chaîne de valeur	**Impact négatif modéré potentiel** Le travail des enfants et d'autres violations graves des droits de l'homme dans l'industrie immobilière mondiale, et plus particulièrement dans l'extraction des matières premières et les processus de fabrication, restent très répandus et ces problèmes sont aggravés par des risques élevés de corruption. Les droits de l'homme demeurent une préoccupation majeure dans la chaîne d'approvisionnement de l'immobilier. Ces abus ont un impact négatif sur les droits, la santé et la sécurité des populations concernées.	**Risque modéré** Des abus en matière de travail des enfants et/ou de travail forcé dans la chaîne de valeur de l'entreprise peuvent constituer des risques opérationnels liés à des perturbations dans l'approvisionnement, à des atteintes à la réputation susceptibles d'impacter les ventes et la confiance des investisseurs, et/ou générer des risques de non-conformité pour D'Ieteren Immo.	Court terme
Santé et sécurité		**Impact négatif significatif potentiel** Les violations des règles en matière de santé et de sécurité peuvent entraîner des blessures et des décès. Les scandales liés au non-respect des règles de sécurité peuvent entraîner, entre autres, une perte de confiance de la société à l'égard du secteur immobilier. Les incidents avec des jours d'absence au travail peuvent avoir des conséquences importantes pour l'employé, mais aussi pour sa famille. Les accidents du travail et les maladies professionnelles ont des coûts sociétaux, tels que des coûts de soins de santé, des coûts (indirects) liés à la productivité et des conséquences sur la qualité de vie liée à la santé. Ces accidents représentent un fardeau économique et sociétal.		

Les travailleurs de la chaîne de valeur de D'Ieteren Immo qui sont susceptibles d'être matériellement impactés comprennent :

- Les travailleurs sur les sites de D'Ieteren Immo qui ne font pas partie des effectifs de l'entreprise, tels que ceux impliqués dans des activités externalisées pour la construction de bâtiments, l'entretien des sites ou les rénovations.
- Les travailleurs de la chaîne de valeur en amont de D'Ieteren Immo, tels que ceux engagés dans l'extraction de métaux ou de minéraux utilisés dans la production de matériaux de construction.

Le travail des enfants et le travail forcé restent largement répandus dans l'extraction des matières premières et les processus de fabrication. Bien que D'Ieteren Immo ne dispose pas d'une vue d'ensemble détaillée des pays impliqués dans sa chaîne de valeur, les préoccupations en matière de santé et de sécurité sont plus fréquemment liées à des incidents spécifiques survenant lors de projets de construction ou de rénovation sur ses sites en Belgique.

3.2.2. POLITIQUES S2-1

D'Ieteren Immo évolue dans un cadre social et juridique strict et accorde une grande importance à une Charte d'achats durables et à une gestion rigoureuse des fournisseurs. Tous les achats effectués auprès des fournisseurs clés (considérés comme des partenaires commerciaux à long terme, fournissant des produits ou des services essentiels au bon fonctionnement et aux activités de développement occasionnelles de l'entreprise) respectent une charte de base pour les achats durables. La charte reprend les dix principes fondamentaux du Pacte mondial des Nations unies et couvre tous les travailleurs de la chaîne de valeur en amont. Le responsable de l'architecture et le responsable de l'immobilier sont chargés de la mise en œuvre de cette charte. En outre, le Code d'éthique de l'organisation s'applique à tous ses fournisseurs, mais l'entreprise n'a pas de code de conduite spécifique pour ses fournisseurs.

En ce qui concerne les travailleurs de la chaîne de valeur, la Charte d'achats durables garantit le respect de principes fondamentaux, tels que :

- Soutenir et respecter les droits de l'homme reconnus au niveau international dans leur sphère d'influence.
- Veiller à ce que les fournisseurs ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme.
- Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective.
- Abolir toutes les formes de travail obligatoire ou forcé.

- Abolir le travail des enfants
- Lutter contre la discrimination en matière d'emploi et de profession
- Combattre toutes les formes de corruption, y compris l'extorsion et les pots-de-vin.

Cela permet de couvrir des sujets matériels tels que la santé et la sécurité ainsi que le travail des enfants et le travail forcé. Bien que la politique aborde explicitement le travail forcé et le travail des enfants, elle ne traite pas du trafic d'êtres humains.

3.2.3. INTERACTION AVEC LES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR S2-2

Pour garantir l'engagement avec les travailleurs de la chaîne de valeur, D'Ieteren Immo dispose d'un canal formel permettant aux travailleurs de faire part de leurs préoccupations liées à l'environnement de travail. Ce canal est expliqué en détail dans la section suivante. En outre, pendant la construction, D'Ieteren Immo organise plusieurs réunions de chantier, avec l'intervention d'un coordinateur sécurité qui donne des directives sur tous les projets. En fonction de la situation et du type d'engagement, D'Ieteren Immo peut interagir directement avec le travailleur de la chaîne de valeur ou avec son représentant légitime. Cependant, D'Ieteren Immo ne dispose pas d'une procédure formelle définissant les étapes, les types ou la fréquence d'engagement, car cela varie en fonction du projet ou de la situation.

Le responsable de l'architecture et le responsable de l'immobilier sont chargés de la supervision de cet engagement. Lors des réunions de chantier avec le coordinateur sécurité, l'entreprise évalue l'efficacité immédiate des actions mises en place. Cependant, D'Ieteren Immo ne suit pas l'efficacité annuelle de la charte.

3.2.4. PROCÉDURE DE REMÉDIATION DES IMPACTS ET CANAUX PERMETTANT DE FAIRE PART DES PRÉOCCUPATIONS S2-3

Comme mentionné précédemment, D'Ieteren Immo a mis en place un canal formel permettant aux travailleurs de faire part de leurs préoccupations liées à l'environnement de travail. Les travailleurs peuvent envoyer un e-mail à une partie externe, qui transmet ensuite l'information à l'employé concerné de D'Ieteren Immo en vue de remédier à la situation. Lors de la signature d'un nouveau contrat, les fournisseurs sont tenus d'informer les travailleurs de la chaîne de valeur de l'existence de ce canal de signalement formel. Cependant, D'Ieteren Immo ne vérifie pas l'efficacité de cette communication par les fournisseurs.

En cas de violation des droits ou des conditions de travail, D'Ieteren Immo prend des mesures correctives en abordant le problème lors d'une réunion afin d'en assurer la résolution rapide. La partie externe suit le nombre de préoccupations reçues par e-mail et transmet l'information à D'Ieteren Immo. Comme indiqué à la section 3.2.2, le Code d'éthique s'applique à tous les fournisseurs, garantissant ainsi une protection contre les représailles pour les personnes utilisant le canal de signalement. Aucun signalement n'a été effectué via ce canal concernant la chaîne de valeur en amont ou en aval en 2024 ou avant.

3.2.5. GESTION DES IMPACTS SUR LES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR S2-4

La charte d'achats durables garantit que l'entreprise évite ou minimise tout impact matériel négatif et exige les mêmes engagements de la part de ses fournisseurs. Pour renforcer les pratiques éthiques et durables, tous les fournisseurs clés sont également tenus de signer un avenant à leur contrat qui couvre l'éthique des affaires et les opérations durables. En outre, D'Ieteren Immo intègre divers critères d'éthique et de durabilité dans son processus de prise de décision pour les activités d'achat importantes, favorisant ainsi un approvisionnement responsable. Bien que D'Ieteren mette en œuvre un certain nombre d'actions dans le but d'éviter tout impact sur les droits de l'homme dans sa chaîne de valeur, il reste difficile de contrôler efficacement l'efficacité de ces actions.

En raison de la collaboration de l'entreprise avec des sous-traitants du secteur de la construction et d'autres partenaires, les conditions de travail sont régulièrement contrôlées au moyen d'inspections sur site. Un coordinateur sécurité est chargé de donner des directives sur tous les projets de construction. En cas de risque matériel, le coordinateur sécurité intervient pour mettre en place des mesures correctives et organise une réunion afin de discuter du problème.

D'Ieteren Immo ne dispose pas d'un processus écrit spécifique pour déterminer les actions nécessaires ou appropriées pour répondre à des impacts particuliers, car l'approche varie en fonction de la situation.

Aucun incident ou problème grave lié aux droits de l'homme n'a été signalé dans sa chaîne de valeur en amont ou en aval. Les ressources utilisées pour gérer ses impacts matériels comprennent des ressources financières, humaines et technologiques.

3.2.6. OBJECTIFS S2-5

D'Ieteren Immo n'a pas encore fixé d'objectifs spécifiques concernant les travailleurs de la chaîne de valeur.

4. Gouvernance

4.1. Conduite des affaires

4.1.1. LE RÔLE DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE GOV-1

L'éthique des affaires est supervisée par le CEO et le Comité Exécutif, et fait l'objet de rapports adressés au Conseil d'Administration. Les organes d'administration, de direction et de surveillance reçoivent une formation approfondie sur ces questions et intègrent systématiquement ces principes dans leur travail quotidien, en veillant à ce qu'ils soient activement promus et respectés par les employés.

4.1.2. IDENTIFICATION DES IRO LIÉS À LA CONDUITE DES AFFAIRES IRO-1

		Impacts	Risques/opportunités	Horizon temporel (R/O)
Corruption et pots-de-vin	Opérations propres		**Risque modéré** Des cas de corruption et de pots-de-vin peuvent se produire lors de la collecte d'informations ou au cours de transactions afin d'influencer les décideurs. Cela peut entraîner des sanctions, la perte de talents (candidats potentiels ou collaborateurs de l'entreprise) et la perte d'opportunités commerciales.	Moyen terme

D'Ieteren Immo opère en Belgique dans le secteur de la gestion d'actifs immobiliers, qui est régi par diverses réglementations et directives concernant la conduite des affaires. Les parties prenantes suivantes ont été prises en compte dans l'identification des IRO matériels : employés, sous-traitants, fournisseurs, partenaires pour la fin de cycle de vie, institutions financières, experts internes et externes. Leurs points de vue ont été recueillis via des entretiens et une enquête.

4.1.3. POLITIQUES EN MATIÈRE DE CONDUITE DES AFFAIRES ET CULTURE D'ENTREPRISE G1-1

Depuis 2021, D'Ieteren Immo dispose de son propre Code d'éthique, qui fournit des orientations sur les principes généraux en matière d'éthique des affaires ainsi que des protocoles spécifiques à appliquer dans différentes situations. Le Code poursuit les principaux objectifs suivants :

- Les employés doivent agir conformément à l'éthique, aux principes de commerce équitable et au code de l'entreprise.
- Éviter les conflits d'intérêts, en particulier avec les clients, les sous-traitants, les fournisseurs et les tiers.
- Refuser les cadeaux ou les avantages qui dépassent le cadre habituel des cadeaux de fin d'année.
- Ne pas offrir d'avantages à des fonctionnaires ou à d'autres personnes.
- S'abstenir d'utiliser ou de partager des informations privilégiées à des fins personnelles pendant et après l'emploi.

Ce Code prévoit une procédure permettant aux employés et aux fournisseurs d'identifier et de signaler des comportements illicites. Bien que D'Ieteren Immo ne dispose pas de politique spécifique de lutte contre la corruption et les pots-de-vin conformément à la Convention des Nations unies contre la corruption, elle a mis en place une procédure de dénonciation accessible à la fois aux employés et aux fournisseurs. Cette procédure est conforme à la législation applicable transposant la directive (UE) 2019/1937 du Parlement européen et du Conseil.

L'entreprise établit, développe, promeut et évalue activement sa culture d'entreprise par le biais d'enquêtes annuelles de satisfaction auprès des employés et des clients.

D'Ieteren Immo ne dispose pas actuellement d'une politique de formation sur la conduite des affaires au sein de l'organisation. Compte tenu de la nature du secteur dans lequel D'Ieteren Immo évolue, il est reconnu que tous les rôles au sein de l'organisation sont exposés à un risque de corruption ou de pots-de-vin.

4.1.4. PRÉVENTION ET DÉTECTION DE LA CORRUPTION ET DES POTS-DE-VIN G1-3

Grâce à la Ligne d'assistance Éthique, à la procédure de dénonciation et à la Charte d'achats durables, les employés et les fournisseurs sont informés des risques de corruption et de pots-de-vin et disposent des connaissances nécessaires pour prévenir, détecter et traiter de telles allégations. Le Code d'éthique fournit des orientations sur les principes généraux en matière d'éthique des affaires ainsi que des protocoles spécifiques à appliquer dans différentes situations, comme la manière de gérer certains cas particuliers, par exemple lorsqu'un fournisseur offre un cadeau. Tous les cadeaux et invitations doivent respecter les pratiques commerciales courantes et être conformes à la législation anti-corruption. Les cadeaux de fin d'année sont distribués aux employés selon un système de tirage au sort afin de garantir l'équité et la transparence.

Si un signalement est effectué par le biais de la Ligne d'assistance Éthique, qui est disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 en trois langues (français, néerlandais et anglais), il fait l'objet d'une enquête par une partie externe. Le cas échéant, les conclusions de l'enquête sont communiquées au Conseil d'Administration qui, à son tour, en informe le CEO de D'Ieteren Immo. Les enquêteurs sont indépendants de la direction impliquée dans l'affaire, ce qui garantit l'impartialité et la transparence dans le processus.

La Ligne d'assistance Éthique, la procédure de dénonciation et la politique d'achats durables sont centralisées sur le SharePoint de D'Ieteren Immo, ce qui les rend facilement accessibles aux employés. Les fournisseurs sont informés de ces procédures et de leurs obligations de conformité dès le début du partenariat avec l'entreprise.

En 2023, D'Ieteren Immo a organisé une formation sur la corruption et les pots-de-vin pour tous les employés, en collaboration avec la partie externe responsable de la Ligne d'assistance Éthique. Toutefois, cette formation n'est pas reconduite chaque année et n'a pas eu lieu en 2024. Son contenu portait principalement sur la Ligne d'assistance Éthique et sur la procédure de dénonciation, mettant en avant l'importance du signalement de comportements non éthiques et expliquant comment les employés peuvent utiliser ces outils pour signaler toute préoccupation liée à de la corruption et des pots-de-vin.

Fonctions à risque	2024
Nombre de fonctions exposées à un risque de corruption (FAR)	43
Pourcentage des FAR recevant une formation	95%

4.1.5. CAS DE CORRUPTION OU DE VERSEMENT DE POTS-DE-VIN G1-4

Le Comité Exécutif surveille toutes les questions liées à l'éthique des affaires et en rend compte au Conseil d'Administration. Aucun cas n'a été signalé en 2024

	2024
Nombre de condamnations	0
Montant des amendes (€m)	0

Index

Liste des points de données requis par d'autres actes législatifs de l'UE :

Exigence de publication	Point de données		Référence SFDR	Référence Pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Référence pages rapport
ESRS 2 GOV-1	21 (d)	Mixité au sein des organes de gouvernance	✓		✓		DIG : 202 DIA : 240 MSK : 285 PHE : 307 Immo : 341
ESRS 2 GOV-1	21(e)	Pourcentage d'administrateurs indépendants			✓		
ESRS 2 GOV-4	30	Déclaration sur la diligence raisonnable	✓				DIG : 203 DIA : 242 MSK : 286 PHE : 310 Immo : 342
ESRS 2 SBM-1	40 (d) i	Participation à des activités liées aux combustibles fossiles	✓	✓	✓		Non pertinent
ESRS 2 SBM-1	40 (d) ii	Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques	✓		✓		Non pertinent
ESRS 2 SBM-1	40 (d) iii	Participation à des activités liées à des armes controversées	✓		✓		Non pertinent
ESRS 2 SBM-1	40 (d) iv	Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac			✓		Non pertinent
ESRS E1-1	14	Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici 2050				✓	DIG : 210 DIA : 241 MSK : 292 PHE : 319 Immo : 346
ESRS E1-1	16 (g)	Entreprises exclues des indices de référence « accord de Paris »		✓	✓		DIA : 252 MSK : 292 PHE : 319 Immo : 346
ESRS E1-4	34	Objectifs de réduction des émissions de GES	✓	✓	✓		DIG : 212 DIA : 259 MSK : 294 PHE : 322 Immo : 348
ESRS E1-5	38	Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (secteurs ayant un fort impact sur le climat)	✓				213
ESRS E1-5	37	Consommation d'énergie et mix énergétique	✓				213

Exigence de publication	Point de données		Référence SFDR	Référence Pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Référence pages rapport
ESRS E1-5	40 à 43	Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique	✓				213
ESRS E1-6	44	Émissions de GES brutes de scopes 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES	✓	✓	✓		214
ESRS E1-6	53 à 55	Intensité des émissions de GES brutes	✓	✓	✓		215
ESRS E1-7	56	Absorptions de GES et crédits carbone				✓	Non pertinent
ESRS E1-9	66	Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat			✓		Non pertinent
ESRS E1-9	66 (a)	Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique		✓			Non pertinent
ESRS E1-9	66 (c)	Emplacement des actifs importants exposés à un risque physique significatif		✓			Non pertinent
ESRS E1-9	67 (c)	Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique		✓			Non pertinent
ESRS E1-9	69	Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat			✓		Non pertinent
ESRS E2-4	28	Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejeté dans l'air, l'eau et le sol	✓				Non pertinent
ESRS E3-1	9	Ressources aquatiques et marines	✓				DIG : 216 DIA : 266 MSK : 296 PHE : 324 Immo : 352
ESRS E3-1	13	Politique en la matière	✓				
ESRS E3-1	14	Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers	✓				Non pertinent
ESRS E3-4	28 (c)	Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée	✓				Non pertinent
ESRS E3-4	29	Consommation d'eau totale en m^3 par rapport au chiffre d'affaires généré par les activités propres	✓				Non pertinent
ESRS 2-SBM 3 - E4	16 (a) i	Zones sensibles sur le plan de la biodiversité	✓				Non pertinent
ESRS 2-SBM 3 - E4	16 (b)	Impacts sur le sol	✓				Non pertinent
ESRS 2-SBM 3 - E4	16 (c)	Espèces menacées	✓				Non pertinent
ESRS E4-2	24 (b)	Pratiques ou politiques foncières/agricoles durables	✓				Non pertinent
ESRS E4-2	24 (c)	Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers	✓				Non pertinent
ESRS E4-2	24 (d)	Politiques de lutte contre la déforestation	✓				Non pertinent
ESRS E5-5	37 (d)	Déchets non recyclés	✓				218
ESRS E5-5	39	Déchets dangereux et déchets radioactifs	✓				218

Exigence de publication	Point de données		Référence SFDR	Référence Pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Référence pages rapport
ESRS 2 - SBM3 - S1	14 (f)	Risque de travail forcé	✓				Non pertinent
ESRS 2 - SBM3 - S1	14 (g)	Risque d'exploitation d'enfants par le travail	✓				Non pertinent
ESRS S1-1	20	Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme	✓				DIA : 273 MSK : 300 PHE : 330 Immo : 357
ESRS S1-1	21	Politiques de diligence raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail			✓		Non pertinent
ESRS S1-1	22	Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains	✓				Non pertinent
ESRS S1-1	23	Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail	✓				DIA : 275 MSK : 299 PHE : 329 Immo : 357
ESRS S1-3	32 (c)	Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes	✓				DIA : 273 MSK : 300 PHE : 331 Immo : 358
ESRS S1-14	88 (b) et (c)	Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail	✓		✓		223
ESRS S1-14	88(e)	Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies	✓				223
ESRS S1-16	97 (a)	Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé	✓		✓		Non pertinent
ESRS S1-16	97 (b)	Ratio de rémunération excessif du CEO	✓				Non pertinent
ESRS S1-17	103 (a)	Cas de discrimination	✓				224
ESRS S1-17	104 (a)	Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE	✓		✓		224
ESRS 2- SBM3 – S2	11 (b)	Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur	✓				DIA : 278 MSK : N/A PHE : 335 Immo : N/A
ESRS S2-1	17	Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme	✓				DIA : 279 MSK : 303 PHE : 335 Immo : 361
ESRS S2-1	18	Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	✓				

Exigence de publication	Point de données		Référence SFDR	Référence Pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Référence pages rapport
ESRS S2-1	19	Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE	✓		✓		Non-applicable
ESRS S2-1	19	Politiques de diligence raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail			✓		DIA : 279 MSK : 303 PHE : 336 Immo : 361
ESRS S2-4	36	Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme recensés en amont ou en aval de la chaîne de valeur	✓				Non-applicable
ESRS S3-1	16	Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme	✓				Non pertinent
ESRS S3-1	17	Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, des principes de l'OIT ou des principes directeurs de l'OCDE	✓		✓		Non pertinent
ESRS S3-4	36	Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme	✓				Non pertinent
ESRS S4-1	16	Politiques en matière de consommateurs et d'utilisateurs finaux	✓				Non pertinent
ESRS S4-1	17	Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE	✓		✓		Non pertinent
ESRS S4-4	35	Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme	✓				Non pertinent
ESRS G1-1	10 (b)	Convention des Nations unies contre la corruption	✓				DIG : 227 DIA : 281 MSK : 305 PHE : 338 Immo : 363
ESRS G1-1	10 (d)	Protection des lanceurs d'alerte	✓				DIG : 227 DIA : 283 MSK : 301 PHE : 339 Immo : 358
ESRS G1-4	24 (a)	Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption	✓		✓		228
ESRS G1-4	24 (b)	Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption	✓				DIG : 228 DIA : 281 MSK : 305 PHE : 338 Immo : 363

Pour déterminer les informations importantes à divulguer concernant les IRO, D'leteren Group a suivi le logigramme de l'appendice E ESRS-1, en commençant par les sujets matériels résultant de son exercice DMA. En outre, D'leteren Group a consulté la cartographie préliminaire de l'EFRAG figurant dans le projet d'explication ID 177 afin de vérifier que la cartographie qu'il avait établie entre les sujets de durabilité matériels et les exigences de publication était alignée sur la cartographie de l'EFRAG.

Notes additionnelles et méthodologies

1. Analyse de double matérialité

Le processus d'analyse de double matérialité (DMA) a été mené à la fois au niveau consolidé et au niveau Corporate. Au niveau consolidé, l'analyse a d'abord été réalisée pour chaque société individuellement en utilisant la même méthodologie, elle a ensuite été consolidée. La méthodologie utilisée comprend différentes phases :

1.1. Phase 1 : Recherche et documentation

Pour chaque entité (c'est-à-dire l'entité Corporate et les six sociétés), les étapes suivantes ont été suivies :

- **Identification et classification des parties prenantes :** Une identification et une classification des parties prenantes ont été effectuées afin de comprendre quelles parties prenantes devaient être prises en compte dans l'analyse de matérialité. Les parties prenantes ont été classées en deux catégories principales : les parties prenantes concernées et les utilisateurs des déclarations de durabilité. En outre, des experts, à la fois internes et externes, ont été identifiés.
- **Élaboration d'un plan d'engagement des parties prenantes :** Un plan d'engagement a été élaboré pour chaque groupe de parties prenantes identifié.
- **Cartographie de la chaîne de valeur** : Parallèlement, toute la chaîne de valeur a été cartographiée, de l'approvisionnement en matières premières jusqu'à l'élimination en fin de vie. Cela a permis d'avoir une vue d'ensemble des différentes activités en amont et en aval, des ressources nécessaires et des relations qui sous-tendent le modèle économique des sociétés.
- **Identification des sujets de durabilité** : Pour dresser une liste exhaustive de sujets ESG potentiellement matériels dans les opérations et la chaîne de valeur des sociétés, un processus de filtrage a été appliqué en tenant compte de plusieurs facteurs : les analyses de matérialité précédentes, les normes SASB (axées sur des facteurs ESG financièrement matériels), la MSCI ESG Industry Materiality Map, les exigences de publication des normes ESRS (à la fois générales et spécifiques à un secteur), les conseils de parties prenantes et d'experts, les comparaisons entre pairs et la recherche scientifique ou analytique pertinente.

1.2. Phase 2 : Analyse de matérialité

1.2.1. IMPACT SOCIÉTAL

Identification des impacts

Cette phase visait à définir de manière exhaustive les impacts sociétaux de chaque société liés à des sujets ESG présélectionnés et à la cartographie de la chaîne de valeur.

Tout d'abord, chaque impact a été évalué à l'aide des critères suivants :

- **Actuel ou potentiel** : L'impact existe-t-il actuellement ou s'agit-il d'un futur problème potentiel ?
- **Négatif ou positif** : L'impact contribue-t-il de manière positive ou négative à la société ?

Lorsqu'un impact pouvait être interprété comme positif ou négatif, une seule perspective a été choisie afin d'éviter toute redondance. Cette approche a conduit à un plus grand nombre d'aspects négatifs puisque les efforts de l'entreprise pour atténuer les impacts négatifs ont été délibérément exclus du processus d'identification. L'objectif de cet exercice étant d'identifier l'impact inhérent, afin de rendre compte des politiques et des plans d'action afférents dans le rapport de durabilité.

- **Horizon à court, moyen ou long terme** : Sur quelle période l'impact est-il censé se produire ?

Conformément aux recommandations des normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS), l'horizon temporel a été organisé comme suit :

- **Court terme** : moins d'un an ;
- **Moyen terme** : jusqu'à 5 ans ;
- **Long terme** : plus de 5 ans.

Évaluation des impacts

L'ampleur de chaque impact potentiel a ensuite été évaluée en tenant compte d'une combinaison de plusieurs facteurs.

- La **gravité**
- La **portée** (dans quelle mesure l'impact se propage au sein de l'organisation ou auprès de ses parties prenantes)
- Le **caractère irrémédiable** des impacts négatifs
- La **probabilité**, si identifié comme potentiel.

Enfin, un seuil de matérialité a été appliqué pour déterminer quels impacts étaient significatifs pour l'entreprise.

1.2.2. RISQUES ET OPPORTUNITÉS

Identification des risques et opportunités

Les risques ou les opportunités sont définis comme des facteurs qui influencent, ou sont susceptibles d'influencer, les flux de trésorerie, les résultats, la position, le développement, le coût du capital ou l'accès au financement de l'entreprise à court, moyen et long terme. Les risques et les opportunités liés à l'ESG ont été identifiés grâce à des recherches et à des discussions avec les équipes de gestion des risques. Les résultats de l'analyse d'impact ont également été utilisés pour déterminer si chaque impact pouvait être associé à un risque

financier. L'analyse étant basée sur les risques, les opportunités n'ont été identifiées que lorsqu'il existait une opportunité commerciale directe liée à un sujet qui ne résultait pas de la gestion d'un risque.

Évaluation des risques et des opportunités :

Au cours de la phase d'évaluation, à laquelle ont participé l'équipe ESG et des experts internes, deux critères ont été évalués :

- **Probabilité :** Ce critère mesure la probabilité qu'un risque financier se matérialise à court ou moyen terme (1 à 5 ans). Une échelle allant de « très probable » à « très improbable » a été appliquée pour évaluer cette probabilité.
- **Ampleur :** Ce critère évalue l'importance - positive ou négative - du sujet sur la performance financière. L'ampleur a été cartographiée sur une échelle allant de « faible ampleur » à « grande ampleur ». Chaque niveau d'ampleur a été associé à une plage de valeurs financières.

En outre, une troisième dimension a été ajoutée pour comprendre, pour chaque sujet ESG, l'impact sur la performance à long terme (> 5 ans). Cette mesure n'a pas été utilisée dans la notation, mais a plutôt permis d'évaluer l'importance que certains risques ou opportunités pourraient avoir à l'avenir.

La matérialité financière de chaque sujet ESG a été évaluée en combinant les scores de probabilité et d'ampleur. Une fois les scores finaux et les seuils déterminés, les entreprises ont pu déterminer si un sujet présentait des risques ou des opportunités importants.

1.3. Phase 3 : Validation au niveau des sociétés

La phase de validation a été une étape cruciale pour garantir l'exactitude et la fiabilité des résultats de l'analyse de matérialité. Cette phase implique plusieurs activités essentielles :

1. **Engagement des parties prenantes** : Les premiers résultats de l'analyse de matérialité ont été présentés à diverses parties prenantes, notamment des équipes internes, des partenaires externes, des experts en la matière et des parties prenantes concernées. Ces consultations ont permis de recueillir des informations et des commentaires très utiles, qui ont contribué à affiner et à valider les résultats. Le dialogue avec les parties prenantes a permis de prendre en compte les différentes perspectives et d'aborder les éventuelles zones d'ombre.
2. **Revue des conclusions** : Après avoir intégré le feed-back provenant des consultations des parties prenantes, chaque société a procédé à une revue approfondie des conclusions afin d'en garantir la cohérence et l'homogénéité.
3. **Revue de direction** : La dernière étape de la phase de validation a été l'examen et l'approbation des Comités Exécutifs et des Conseils d'Administration des sociétés, ce qui a apporté une légitimité et fourni un mandat naturel pour la mise en œuvre des priorités et des actions identifiées.

1.4. Phase 4 : Consolidation au niveau de D'leteren Group

Les résultats des DMA individuelles des sociétés ont été consolidés au niveau du Groupe. Deux méthodes de consolidation distinctes ont été utilisées : une pour les impacts et une autre pour les risques et les opportunités :

1.4.1. CONSOLIDATION DE L'ANALYSE D'IMPACT

La méthode utilisée pour consolider les analyses d'impact des sociétés du Groupe a consisté à établir une moyenne des impacts liés à chaque sujet dans les entités. Étant donné que toutes les entités n'ont pas évalué les impacts de la même manière ou sur la même échelle, il a été décidé de normaliser les scores comme suit :

- 1 = impact faible ou non évalué
- 3 = impact de matérialité moyenne
- 5 = impact de grande matérialité

Le seuil de matérialité a été fixé à 3 sur 5. Il convient de noter que les résultats Corporate de D'leteren Group ont été exclus de cette moyenne, ses propres impacts étant très faibles par rapport aux impacts de ses entités, du fait de sa taille et de la nature de ses activités.

1.4.2. CONSOLIDATION DE L'ANALYSE FINANCIÈRE

La méthode utilisée pour consolider les résultats de l'analyse de matérialité financière des sociétés repose sur leur valeur financière.

La méthodologie comprend les étapes suivantes :

- La valeur monétaire a été définie sur la base de l'échelle de notation de l'ampleur de chaque société. Par exemple, si une ampleur est définie dans une plage spécifique, la valeur monétaire à des fins de consolidation est fixée au point médian de cette plage.
- Les valeurs monétaires ainsi obtenues ont ensuite été multipliées par leur probabilité (chacune étant normalisée par une valeur décimale comprise entre 0 et 1).
- Les valeurs de chaque société ont été agrégées. Les valeurs pour TVH et Belron ont été ajustées en utilisant la méthode de mise en équivalence afin de refléter correctement les risques financiers pour D'leteren Group.

Le seuil de matérialité a été fixé sur la base des critères pour des risques et des opportunités modérés définis par le Comité d'Audit de D'leteren Group. Ce seuil étant cohérent pour tous les risques et opportunités au sein de D'leteren Group, qu'ils soient liés à l'ESG ou non. Cette approche a permis au Groupe d'intégrer facilement les résultats de cette analyse des risques de durabilité dans sa matrice générale des risques.

Entité Corporate de D'leteren Group : Parallèlement à ses sociétés, l'entité Corporate de D'leteren Group a également mené sa propre DMA. Ce processus a conduit à l'identification d'un aspect stratégique principal, à savoir sa stratégie d'investissement responsable.

2. Méthodologies pour les informations environnementales

2.1. Empreinte carbone

2.1.1. EMPREINTE CARBONE DE D'IETEREN GROUP ET DE SES SOCIÉTÉS

L'empreinte carbone consolidée du Groupe se compose de l'empreinte de ses sociétés consolidées additionnée à celle de l'entité Corporate et de la D'Ieteren Gallery. Les empreintes carbone de Belron et de TVH (en tant que sociétés non consolidées) sont incluses dans le scope 3 catégorie 15 du Groupe.

Les gaz à effet de serre suivants sont inclus dans l'analyse : dioxyde de carbone (CO_2), méthane (CH_4), oxyde nitreux (N_2O), hexafluorure de soufre (SF_6), trifluorure d'azote (NF_3), hydrofluorocarbures (HFC) et perfluorocarbures (PFC).

Les émissions de ces gaz sont exprimées en équivalent CO2 (CO2e) sur la base de leur potentiel de réchauffement global sur une période de 100 ans (PRG100). Les valeurs PRG sont tirées des quatrième, cinquième ou sixième rapports d'évaluation (AR4, AR5 ou AR6) du GIEC, en fonction des choix méthodologiques des instances qui publient les facteurs d'émission utilisés dans ce rapport.

Les émissions sont calculées sur la base de la méthodologie du GHG protocole.

	D'Ieteren Corporate & Gallery	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	D'Ieteren Immo
Scope du calcul	**Limites organisationnelles :** 100% du scope de D'Ieteren Corporate et Gallery. **Limites opérationnelles :** les catégories exclues sont les catégories 4, 7 à 14.	**Limites organisationnelles :** scope complet. **Limites opérationnelles :** les catégories exclues sont les catégories 8, 10 et 14.	**Limites organisationnelles :** scope complet. **Limites opérationnelles :** les catégories exclues sont les catégories 8, 10 à 15.	**Limites organisationnelles :** 100% des sites consolidés par PHE (France, Pays-Bas, Espagne, Italie, Belgique). **Limites opérationnelles :** les catégories exclues sont les catégories 8, 10, 13 et 14.	**Limites organisationnelles :** scope complet. **Limites opérationnelles :** les catégories exclues sont les catégories 8, 10 à 15.
Scope 1	**Données :** Combustion mobile et stationnaire : données de consommation provenant de cartes carburant et de factures de carburant. Émissions fugitives : aucune fuite de gaz réfrigérant enregistrée en 2024. **Facteurs d'émission :** ADEME.	**Données :** Données sur la consommation d'énergie et les fuites de réfrigérant pour tous les bâtiments. Consommation de carburant des voitures et données d'utilisation de la flotte. **Facteurs d'émission :** ADEME.	**Données :** Combustion mobile : données sur la consommation de carburant. Combustion stationnaire : données primaires disponibles pour un nombre limité de sites et estimation pour les autres sites sur la base des données de l'année précédente ou d'un point de référence. Émissions fugitives : aucune fuite de gaz réfrigérant enregistrée en 2024. **Facteurs d'émission :** ADEME.	**Données :** Combustion mobile et stationnaire : données primaires par type de carburant consommé pour les activités liées au site en France (B2B, hors véhicules lourds) extrapolées aux autres sites, sur la base du ratio du nombre de voitures et de la part des revenus par site. **Facteurs d'émission :** ADEME. **Estimations :** Émissions fugitives : une estimation a été réalisée sur la base de l'analyse comparative des données des concurrents.	**Données :** Combustion mobile et stationnaire : données sur la consommation de gaz naturel pour les bâtiments et données sur la consommation de diesel, d'essence et d'électricité (kWh) pour les voitures de société électriques et hybrides. Émissions fugitives : aucune fuite de gaz réfrigérant enregistrée en 2024. **Facteurs d'émission :** ADEME.

	D'Ieteren Corporate & Gallery	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	D'Ieteren Immo
Scope 2	**Données :** données de consommation provenant des factures de services d'utilité publique (pour les bâtiments) et données de consommation en kWh des fournisseurs pour les voitures électriques. **Hypothèses :** 90% de l'électricité utilisée pour la recharge des véhicules est verte (grâce à la recharge sur site) et 10% provient du réseau électrique. **Facteurs d'émission :** ADEME & AIE.	**Données :** données sur la consommation d'électricité pour tous les bâtiments et données sur la consommation d'électricité du parc automobile. **Hypothèses :** 50% de l'électricité utilisée pour la recharge des véhicules est verte (grâce à la recharge sur site) et 50% provient du réseau électrique. **Facteurs d'émission :** AIE.	**Données :** consommation directe d'énergie des magasins et des bureaux. **Facteurs d'émission :** AIE, AIB et eGRID.	**Données :** données primaires en kWh pour les activités liées au site en France (B2B, hors véhicules lourds) extrapolées aux autres sites, sur la base de la part des revenus. **Facteurs d'émission :** facteur d'intensité carbone de l'AIE spécifique au pays.	**Données :** consommation d'électricité conventionnelle et verte achetée ainsi que production propre d'électricité (panneaux photovoltaïques et unité de cogénération) pour tous les bâtiments. **Hypothèses : 8**0% de l'électricité utilisée pour la recharge des véhicules est verte (grâce à la recharge sur site) et 20% provient du réseau électrique. **Facteurs d'émission :** Bibliothèque spécifique et AIE.
Scope 3					
Catégorie 1 - Biens et services achetés	**Données :** méthode basée sur les dépenses, sur la base des factures. **Facteurs d'émission :** facteurs d'émission spécifiques ($kgCO_2e$/EUR) d'ADEME.	**Données :** données d'achat (poids, nombre, type, etc.) et données de dépenses pour les services. **Facteurs d'émission :** Facteurs d'émission spécifiques au fournisseur, ADEME et Ecoinvent.	**Données :** données d'achat pour les produits finis achetés par le Groupe Moleskine. **Facteurs d'émission :** Ecoinvent et Higg Material Sustainability Index (indice de durabilité matérielle de Higg).	**Données :** dépenses totales par catégorie converties des montants dépensés (en EUR) en tCO_2e. **Facteurs d'émission :** Facteurs d'émission spécifiques ($kgCO_2e$/EUR) d'ADEME.	**Données :** quantité de papier achetée (kg) et taille du stockage local et dans le Cloud (Gb). **Facteurs d'émission :** bibliothèque spécifique de facteurs d'émission.
Catégorie 2 - Biens d'équipement		**Données :** dépenses d'investissement par type de dépenses ou nombre d'unités d'équipement achetées. **Facteurs d'émission :** ADEME.	**Données :** liste des biens d'équipement. **Facteurs d'émission :** ADEME.		**Données :** nombre de smartphones, d'ordinateurs portables et d'autres équipements informatiques achetés. **Facteurs d'émission :** ADEME et Ecoinvent.
Catégorie 3 - Activités liées aux combustibles et à l'énergie	Les émissions ont été calculées en utilisant les mêmes sources de données et les mêmes facteurs d'émission que ceux rapportés pour les scopes 1 et 2.	Les émissions ont été calculées en utilisant les mêmes sources de données et les mêmes facteurs d'émission que ceux rapportés pour les scopes 1 et 2.	Les émissions ont été calculées en utilisant les mêmes sources de données et les mêmes facteurs d'émission que ceux rapportés pour les scopes 1 et 2.	Les émissions ont été calculées en utilisant les mêmes sources de données et les mêmes facteurs d'émission que ceux rapportés pour les scopes 1 et 2.	Les émissions ont été calculées en utilisant les mêmes sources de données et les mêmes facteurs d'émission que ceux rapportés pour les scopes 1 et 2.

	D'Ieteren Corporate & Gallery	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	D'Ieteren Immo
Catégorie 4 - Transport et distribution en amont		**Données :** les tonnes transportées sont basées sur les données d'achat. Les distances sont basées sur la localisation du fournisseur. D'autres données spécifiques sur les flux logistiques sont collectées et utilisées. **Hypothèses :** pour les vélos, l'origine des pièces détachées est supposée être la même que celle du vélo. **Facteurs d'émission :** ADEME pour la consommation de carburant. Ecoinvent pour les émissions par tonnes-kilomètres parcourus.	**Données :** liste des transactions entrantes (des fournisseurs vers Moleskine) et sortantes (de Moleskine vers les clients). **Hypothèses :** des hypothèses ont été formulées pour les distances parcourues depuis les fournisseurs et vers les clients pour chaque type de transport et pour le poids transporté. **Facteurs d'émission :** Ecoinvent et DEFRA.	**Données estimées :** estimation au moyen des données d'émissions d'un concurrent (en tCO_2e) par mEUR.	
Catégorie 5 - Déchets	**Données estimées :** Moyennes de l'industrie pour les flux de déchets et les types de traitement. Extrapolation des données FY2023 sur la base du nombre d'ETP pour la quantité. **Facteurs d'émission :** Facteurs d'émission pour les méthodes de traitement spécifiques provenant de la base de données Ecoinvent.	**Données :** quantités de déchets par type de flux de déchets et par mode de traitement des déchets. **Facteurs d'émission :** Ecoinvent - prise en compte du transport des déchets jusqu'à l'installation de traitement des déchets ainsi que du processus de traitement des déchets.	**Données :** la quantité de déchets a été estimée sur la base du % de déchets dans les produits finis. **Hypothèses :** des hypothèses ont été formulées sur la part des différents types de déchets dans les produits finis et sur les taux de perte. **Facteurs d'émission :** Ecoinvent.	**Données :** total des déchets en tonnes résultant des activités en France, spécifiquement B2B, hors poids lourds, avec une distinction entre les déchets dangereux et non dangereux, ainsi que le mode de traitement par type de déchets, extrapolé aux autres sites, sur la base de la part des revenus. **Facteurs d'émission :** facteur d'émission pour la méthode de traitement spécifique provenant de la base de données Ecoinvent.	**Données estimées :** Moyennes de l'industrie pour les flux de déchets et les types de traitement. Extrapolation des données FY2023 sur la base du nombre d'ETP pour la quantité. **Facteurs d'émission :** Facteurs d'émission pour les méthodes de traitement spécifiques provenant de la base de données Ecoinvent.
Catégorie 6 - Déplacements professionnels	**Données :** données de voyage fournies par l'agence de voyages (en km parcourus par type de transport). **Facteurs d'émission :** gouvernement du Royaume-Uni.	**Données :** la majorité des données relatives aux voyages d'affaires (avion et train) (distances parcourues, nombre de passagers, type et classe de mode de transport) sont collectées de manière centralisée via l'agence de voyages. Données de voyage supplémentaires collectées en interne. **Facteurs d'émission :** DEFRA pour les voyages en avion et ADEME.	**Données :** données de voyage fournies par l'agence de voyages. **Facteurs d'émission :** ADEME.	**Données :** basées sur les dépenses de voyage. **Hypothèses :** le mode de transport a été déterminé en réalisant une répartition égale entre les vols, les hébergements et les déplacements en voiture. **Facteurs d'émission :** ADEME.	**Données :** distances parcourues en avion et en train. **Facteurs d'émission :** ADEME.

	D'Ieteren Corporate & Gallery	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	D'Ieteren Immo
Catégorie 7 - Trajets domicile-travail des employés		**Données :** nombre de jours travaillés en 2024 par employé, part du télétravail, nombre de mois travaillés en 2024, distance domicile-travail, mode de transport principal (et parfois secondaire) pour tous les employés par entité. **Facteurs d'émission :** ADEME pour le transport et sur mesure pour le télétravail.	**Données :** les données utilisées reposent sur une enquête concernant les trajets domicile-travail des employés des bureaux et des magasins pour l'exercice. **Facteurs d'émission :** ADEME.	**Données estimées :** extrapolation à partir des données d'un concurrent comme suit : Émissions provenant des trajets domicile-travail des employés/nombre d'employés x nombre d'ETP de PHE.	**Données :** distances domicile-travail et moyens de transport associés pour chaque employé, ainsi qu'un ratio moyen de télétravail pour les employés et les travailleurs. **Hypothèses :** 35% de télétravail en moyenne pour l'ensemble des employés. **Facteurs d'émission :** bibliothèque spécifique de facteurs d'émission.
Catégorie 9 - Transport et distribution en aval		**Données :** litres de diesel consommés pour le transport routier et distances parcourues pour le transport routier B2C et B2B. **Facteurs d'émission :** ADEME pour la consommation de carburant et Ecoinvent pour les tonnes-kilomètres parcourus.	Voir transport et distribution en amont.	**Données : m**éthode basée sur les dépenses. **Facteurs d'émission :** ADEME.	
Catégorie 11 - Utilisation de produits vendus		**Données :** pour les voitures neuves, la consommation WLTP fournie par les constructeurs automobiles a été utilisée. **Hypothèses :** Une hypothèse a été formulée pour la distance moyenne parcourue de 200.000 km pour tous les types de véhicules. Pour les véhicules PHEV, on a tenu compte de 47% de conduite en mode électrique. Une hypothèse actualisée de la distance parcourue sur la durée de vie a été prise en compte pour les véhicules d'occasion. Données spécifiques pour d'autres types de consommation d'énergie (électricité pour les vélos électriques, bornes de recharge...). **Facteurs d'émission :** ADEME pour la consommation de carburant et l'AIE pour l'électricité.		**Données estimées :** extrapolation sur la base des données d'un concurrent : émissions d'un concurrent liées à l'utilisation des produits vendus (tCO_2e)/produit des ventes (EUR) & émissions d'un concurrent liées au traitement en fin de vie des produits vendus (tCO_2e)/produit des ventes (EUR), multipliées par le chiffre d'affaires total de PHE.	
Catégorie 12 - Traitement en fin de vie des produits vendus		**Données :** les données reposent sur des informations fournies sur les biens et services achetés. **Facteurs d'émission :** facteurs d'émission Ecoinvent spécifiques. Les données de l'analyse du cycle de vie ont été utilisées pour calculer un ratio entre le facteur d'émission de production et les facteurs d'émission de fin de vie.			

	D'Ieteren Corporate & Gallery	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	D'Ieteren Immo
Catégorie 13 - Actifs loués en aval		**Données :** consommation de carburant et d'électricité. **Facteurs d'émission :** ADEME pour la consommation de carburant et l'AIE pour l'électricité.			**Données :** les données relatives à la consommation d'énergie (gaz naturel et électricité) sont fournies pour tous les sites loués par D'Ieteren Immo, à l'exception de Knokke et Gembloux. Les fuites de gaz réfrigérants sont indiquées sur la base des rapports d'entretien lorsqu'ils sont disponibles, ou sont estimées sur la base des données historiques. **Facteurs d'émission :** bibliothèque spécifique de facteurs d'émission, ADEME.
Catégorie 15 - Investissements	**Données :** 50,3% (part des capitaux propres) des émissions de scopes 1, 2 et 3 de Belron, et 40% (part des capitaux propres) des émissions des scopes 1, 2 et 3 de TVH.	**Données :** données primaires collectées pour toutes les catégories d'émissions, pondérées par le pourcentage de participation de D'Ieteren Auto. **Facteurs d'émission :** les facteurs d'émission utilisés par catégorie du protocole GES sont conformes aux facteurs d'émission indiqués ci-dessus.		**Données estimées :** estimation pour les 2 entités (SLPA et BDN - Grup EINA) qui ne font pas partie du scope opérationnel de PHE mais dans lesquelles PHE a encore des participations. **Hypothèses :** il a été considéré que les 90 entités du scope opérationnel ont toutes la même taille. Les émissions des scopes 1 et 2 ont été divisées par 90 pour obtenir les émissions absolues des scopes 1 et 2 par entité. Les émissions estimées des scopes 1 et 2 ont été consolidées en tenant compte du pourcentage de participation de PHE.	

2.1.2. EMPREINTE CARBONE DE SCOPE LIMITÉ DE PHE

Ce scope limité est basé sur des données primaires uniquement, excluant toutes les estimations utilisées dans les émissions des scopes 1, 2 et 3 pour les activités de PHE.

Limites organisationnelles : France, Véhicules légers, segment B2B. Cela inclut l'unité opérationnelle suivante : Autodistribution, les plateformes suivantes : ACR Group, PTNM (Plateforme Technique Nationale Montajault), Cora, Logisteo et le siège de PHE.

Limites opérationnelles : Exclusion de toutes les catégories du scope 3.

Les émissions sont calculées sur la base de la méthodologie du protocole GES.

Scope 1

Données :

- Combustion mobile : données de consommation provenant de cartes carburant et de factures de carburant.
- Combustion stationnaire : documents d'achat de carburant, factures de carburant ou mesures directes de la consommation de carburant au niveau de l'installation.
- Émissions fugitives : aucune fuite de gaz réfrigérant enregistrée en 2024.

Facteurs d'émission : ADEME

Scope 2

Données : données de consommation provenant de factures de services d'utilité publique ou de relevés de compteurs

Facteurs d'émission : rapport d'électricité 2023 publié par RTE & annoncé le 2 mai 2012 concernant le contenu énergétique des biocarburants et des carburants.

3. Méthodologies pour les informations sociales

Tous les points de données sociaux sont calculés en effectifs ; chaque employé est considéré comme une unité, quel que soit le type de contrat. Les données sont compilées par chaque société à la fin de la période de reporting.

Les définitions utilisées pour compiler les points de données requis par la CSRD sont généralement alignées sur les définitions disponibles de la CSRD (par exemple, salariés permanents, temporaires, nombre d'heures non garanti, etc.) Lorsqu'il n'y a pas de définition claire dans la CSRD, que les définitions de la CSRD ne sont pas applicables ou nécessitent des précisions, D'Ieteren Group a élaboré ses propres définitions (voir ci-dessous).

3.1. Caractéristiques des employés de l'entreprise

3.1.1. EMPLOYÉS - EFFECTIFS

Un employé est une personne qui se trouve dans une relation de travail avec l'entreprise conformément à la législation ou à la pratique nationale. Cela inclut les employés à temps partiel et à temps plein, les contrats à durée indéterminée (CDI) et à durée déterminée (CDD) ainsi que les stagiaires. Cela exclut les non-salariés de la population active (par exemple, les membres des Comités Exécutifs indépendants) et les contractants indépendants (free-lances/employés externalisés).

3.1.2. ROTATION DU PERSONNEL

Le taux de rotation du personnel est basé sur le nombre d'employés qui ont quitté l'entreprise au cours de la période de reporting.

Les employés inclus ont quitté l'entreprise pour les raisons suivantes : démission/départ volontaire, licenciement, départ à la retraite, passage à un statut de contractant, décès en service.

Le taux de rotation des employés est calculé de la manière suivante :

$$100 * \frac{Nombre\ de\ départs\ d'employés}{(Nombre\ d'employés\ permanents\ N-1 + Nombre\ d'employés\ permanents) * 0{,}5}$$

3.1.3. NON-SALARIÉS

Les non-salariés sont des personnes qui sont soit des contractants individuels fournissant de la main-d'œuvre à l'entreprise (« travailleurs indépendants »), soit des personnes mises à disposition par des entreprises exerçant principalement des « activités liées à l'emploi » (Code NACE N78).

Cela inclut les travailleurs indépendants recrutés par l'entreprise (par exemple, des contractants, des membres du Comité Exécutif, des free-lances, etc.) et les travailleurs intérimaires (qui remplacent les employés temporairement absents). Les travailleurs de la chaîne de valeur en sont exclus.

3.2. Diversité

3.2.1. HAUTE DIRECTION

Selon la définition de la CSRD, la haute direction désigne les deux niveaux en dessous des organes d'administration et de surveillance, c'est-à-dire les deux niveaux situés en dessous du plus haut organe décisionnel/de gouvernance.

3.3. Santé et sécurité

3.3.1. ACCIDENTS DU TRAVAIL ET PROBLÈMES DE SANTÉ AU TRAVAIL

Un accident du travail désigne un événement survenant dans le cadre du travail ou pendant l'exercice du travail et qui entraîne une blessure ou un problème de santé lié au travail. Cela exclut : les événements survenant en dehors des heures de travail ou sans rapport avec les activités professionnelles, les incidents qui n'ont pas causé de blessures ou de problèmes de santé (par exemple, les quasi-accidents, quasi-impacts...), les situations qui ne sont pas directement liées au travail, telles que des activités personnelles pendant les pauses, les trajets réguliers domicile-travail, etc., ainsi que les facteurs ou caractéristiques non pertinents pour la sécurité au travail, tels que des catastrophes naturelles ou des problèmes de santé non liés au travail.

Les problèmes de santé liés au travail désignent des problèmes de santé aigus, récurrents et chroniques causés ou exacerbés par des conditions ou des pratiques de travail (y compris les « maladies professionnelles »). Il s'agit notamment des problèmes de santé physique, tels que les troubles musculo-squelettiques, les maladies cutanées et respiratoires, les tumeurs malignes, les maladies causées par des agents physiques (par exemple, la perte auditive due au bruit, les maladies provoquées par les vibrations), etc., ainsi que des maladies mentales (par exemple, l'anxiété, le stress post-traumatique).

Les accidents du travail et les problèmes de santé liés au travail comptabilisables désignent toute situation dans laquelle un accident du travail entraîne l'une des conséquences suivantes : décès, jours d'absence du travail, perte de connaissance, ou blessure ou maladie

significative diagnostiquée par un médecin ou un autre professionnel de la santé agréé, même si cela ne mène à aucune des conséquences mentionnées ci-dessus.

3.3.2. JOURS PERDUS

Pour les décès et les incapacités permanentes, la norme de l'industrie est de comptabiliser 7.500 jours perdus au cours de l'année où le décès s'est produit.

Le nombre de jours perdus pour cause d'absence comprend à la fois le premier et le dernier jour d'absence. Les jours calendaires sont pris en compte pour le calcul (incluant les weekends).

3.3.3. HEURES TRAVAILLÉES

Le nombre total d'heures travaillées par les employés au cours de la période. Cela comprend les heures normales, les heures supplémentaires et toute autre activité liée au travail.

Si une entreprise ne peut pas déterminer directement le nombre exact d'heures travaillées par ses employés et ses non-salariés, elle est autorisée à faire une estimation. Cette estimation est basée sur les heures de travail habituelles ou standard, en tenant compte des congés auxquels les employés ont droit, tels que les congés payés, les congés maladie ou les vacances.

Pour le segment « Corporate et autres », y compris D'Ieteren Immo, ainsi que pour D'Ieteren Automotive, les informations concernant le nombre d'heures travaillées proviennent directement du secrétariat social.

Pour PHE, le nombre d'heures travaillées par les employés est calculé à l'aide de la formule suivante : Nombre d'ETP x heures de travail légales + heures supplémentaires. Les heures supplémentaires ne sont prises en compte que pour le scope France, à l'aide d'un outil de T&A. Le nombre d'heures travaillées par les non-salariés est basé sur les heures de travail facturées.

Pour Moleskine, le nombre d'heures travaillées par les employés est calculé en multipliant le nombre d'ETP par 1.600 h (moyenne annuelle estimée des heures travaillées pour un employé).

3.3.4. TAUX D'ACCIDENTS DU TRAVAIL COMPTABILISABLES

Le taux d'accidents du travail est calculé en divisant le nombre de cas de blessures, qui résultent de l'exposition à des risques au travail, par le nombre total d'heures travaillées par les effectifs, multiplié par 1.000.000.

$$\frac{Nombre\ de\ cas\ d'accidents\ comptabilisables}{Nombre\ total\ d'heures\ travaillées} * 1{,}000{,}000$$

4. Taxonomie - Note méthodologique

4.1. Contenu des KPI divulgués

Les données financières utilisées pour le reporting de D'Ieteren Group sur la taxonomie sont extraites des états financiers consolidés et comprennent les données financières de D'Ieteren Automotive, Moleskine, PHE, et du segment Corporate et non alloué (y compris D'Ieteren Immo).

Belron et TVH étant des entreprises mises en équivalence, les données financières de ces deux sociétés n'ont pas été incluses dans les déclarations de taxonomie du Groupe.

4.1.1. CHIFFRE D'AFFAIRES

Le KPI relatif au chiffre d'affaires a été compilé conformément à l'article 8(2) du règlement européen sur la taxonomie (2020/852). La part du chiffre d'affaires visée à l'article 8(2) a été calculée comme étant la part du chiffre d'affaires net provenant de produits ou de services, y compris des immobilisations incorporelles, 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 revenus 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 européenne.

Le chiffre d'affaires net de D'Ieteren Group est composé du chiffre d'affaires net de D'Ieteren Automotive, de Moleskine et de PHE. Les ventes intra-groupe et le chiffre d'affaires de D'Ieteren 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 résultat consolidé sous la rubrique « Produits des activités ordinaires ».

4.1.2. DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

Le KPI relatif aux dépenses d'investissement a été compilé conformément à l'article 8(2) du règlement européen sur 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 sur la base de :

- **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 :** Augmentations dues à des achats ; augmentations résultant de regroupements d'entreprises ;
- **IFRS 16, Contrats de location** : Ajouts d'actifs au titre du droit d'utilisation.

Les numérateurs éligibles et alignés sont égaux à la part des dépenses d'investissement 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(3), de l'article 11(3), de l'article 12(2), de l'article 13(2), de l'article 14(2) et de l'article 15(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'Ieteren Group regroupe les acquisitions d'actifs corporels et incorporels de D'Ieteren Automotive, Moleskine, PHE et du segment Corporate et non alloué (y compris D'Ieteren Immo).

4.1.3. DÉPENSES OPÉRATIONNELLES

Le KPI relatif aux dépenses opérationnelles a été compilé conformément à l'article 8(2) du règlement européen sur 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 aux commandes des 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 part 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 ;
- 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, ainsi qu'à des mesures individuelles de rénovation de bâtiments, telles qu'identifiées dans les actes délégués adoptés en vertu de l'article 10 (3), de l'article 11(3), de l'article 12(2), de l'article 13(2), de l'article 14(2) ou de l'article 15 (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'Ieteren Group regroupe les coûts de D'Ieteren Automotive, Moleskine, PHE et du segment Corporate et non alloué (y compris D'Ieteren Immo).

Rapport du commissaire relatif à l'assurance limitée de l'information consolidée en matière de durabilité de D'Ieteren Group SA

A l'assemblée générale

Dans le cadre de la mission légale d'assurance limitée de l'information consolidée en matière de durabilité de D'Ieteren Group SA (la « Société ») et de ses filiales (conjointement « le Groupe »), nous vous présentons notre rapport sur cette mission.

Nous avons été nommés par l'assemblée générale du 30 mai 2024, conformément à la proposition de l'organe d'administration émise sur recommandation du comité d'audit et sur présentation du conseil d'entreprise de la Société, pour réaliser une mission d'assurance limitée de l'information consolidée en matière de durabilité du Groupe, incluse dans le Rapport de durabilité du rapport annuel au 31 décembre 2024 et pour l'année clôturée à cette date (ci-après l'« information en matière de durabilité »).

Notre mandat vient à échéance à la date de l'assemblée générale délibérant sur les comptes annuels clôturés au 31 décembre 2026. C'est la première fois que nous avons effectué notre mission d'assurance sur l'information en matière de durabilité.

Conclusion d'assurance limitée

Nous avons réalisé une mission d'assurance limitée de l'information en matière de durabilité du Groupe.

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre et des éléments probants que nous avons obtenus, nous n'avons rien relevé qui nous porte à croire que l'information en matière de durabilité du Groupe, dans tous ses aspects significatifs :

- n'a pas été établie conformément aux exigences visées à l'article 3:32/2 du Code des sociétés et des associations, y compris la conformité avec les normes européennes applicables pour l'information en matière de durabilité (*European Sustainability Reporting Standards* (ESRS));
- n'est pas conforme avec le processus mis en œuvre par le Groupe (« le Processus ») pour déterminer l'information en matière de durabilité publiée conformément aux normes européennes repris dans la section 2.5.1 Processus d'analyse de double matérialité; et
- ne respecte pas les obligations de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (le « Règlement taxonomie »), relatives à la publication des informations reprises dans la section 7 Taxonomie Européenne.

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 BV/SRL
Numéro d'entreprise 0419.122.548
TVA BE 0419.122.548
RPM Bruxelles
IBAN : BE 95 0018 4771 0358
BIC : GEBABEBB

Fondement de la conclusion

Nous avons réalisé notre mission d'assurance limitée conformément à la norme ISAE 3000 (Révisée), *Missions d'assurance autres que les audits et examens limités de l'information financière historique* (« ISAE 3000 (Révisée) »), telle qu'applicable en Belgique.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de cette norme sont décrites plus en détail dans la section de notre rapport « Responsabilités du commissaire relatives à la mission d'assurance limitée de l'information en matière de durabilité ».

Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui s'appliquent à la mission d'assurance de l'information en matière de durabilité en Belgique, en ce compris celles concernant l'indépendance.

Nous appliquons la norme internationale de gestion de la qualité 1 (ISQM 1), qui exige que le cabinet conçoive, mette en œuvre et assure le fonctionnement d'un système de gestion de la qualité comprenant des politiques ou des procédures relatives au respect des exigences éthiques, des normes professionnelles et des exigences légales et réglementaires applicables.

Nous avons obtenu de l'organe d'administration et des préposés de la Société, les explications et informations requises pour notre mission d'assurance limitée.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion.

Autres points

L'étendue de nos travaux se limite à notre mission d'assurance limitée de l'information de durabilité du Groupe. Notre mission d'assurance limitée ne s'étend pas aux informations relatives aux chiffres comparatifs.

Responsabilités de l'organe d'administration relatives à l'établissement de l'information en matière de durabilité

L'organe d'administration de la Société est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un Processus et de la publication de ce Processus dans la note 2.5.1 Processus d'analyse de double matérialité de l'information en matière de durabilité. Cette responsabilité inclut :

- la compréhension du contexte dans lequel s'inscrivent les activités et les relations d'affaires du Groupe et le développement d'une compréhension des parties prenantes concernées;
- l'identification des impacts réels et potentiels (négatifs et positifs) liés aux questions de durabilité, ainsi que des risques et des opportunités qui affectent, ou dont on peut raisonnablement penser qu'ils affecteront, la situation financière du Groupe, ses performances financières, ses flux de trésorerie, son accès au financement ou le coût de son capital à court, moyen ou long terme;
- l'évaluation du caractère significatif des impacts, des risques et des opportunités identifiés en matière de durabilité, en sélectionnant et en appliquant des seuils appropriés; et

- la formulation d'hypothèses et des estimations raisonnables au vu des circonstances.

L'organe d'administration de la Société est également responsable de l'établissement de l'information en matière de durabilité, qui comprend l'information identifiée par le Processus :

- conformément aux exigences visées à l'article 3:32/2 du Code des sociétés et des associations, y compris aux ESRS applicables;
- en respectant les obligations de l'article 8 du Règlement taxonomie relatives à la publication des informations reprises dans la section 7 Taxonomie Européenne.

Cette responsabilité comprend :

- la conception, la mise en œuvre et le maintien des contrôles internes que l'organe d'administration juge nécessaires pour permettre l'établissement de l'information en matière de durabilité exempte d'anomalies significatives, qu'elles soient dues à une fraude ou à une erreur; et
- la sélection et l'application de méthodes appropriées de publication de l'information en matière de durabilité et la formulation d'hypothèses et d'estimations raisonnables au vu des circonstances.

Les personnes constituant le gouvernement d'entreprise sont responsables de la supervision du processus de publication de l'information en matière de durabilité de la Société.

Limites inhérentes à l'établissement de l'information en matière de durabilité

En publiant des informations prospectives conformément aux ESRS, l'organe d'administration de la Société est tenu de préparer les informations prospectives sur la base d'hypothèses divulguées concernant des événements susceptibles de se produire à l'avenir et des actions futures possibles de la part du Groupe. Le résultat réel est susceptible d'être différent car les événements anticipés ne se produisent souvent pas comme prévu, et ces écarts pourraient être significatifs.

Responsabilités du commissaire relatives à la mission d'assurance limitée de l'information en matière de durabilité

Notre responsabilité est de planifier et de réaliser la mission d'assurance afin d'obtenir une assurance limitée que l'information en matière de durabilité ne comporte pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et d'émettre un rapport d'assurance limitée comprenant notre conclusion. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises individuellement ou en cumulé, elles puissent influencer les décisions que les utilisateurs de l'information en matière de durabilité prennent en se fondant sur celle-ci.

Rapport du commissaire relatif à l'assurance limitée de l'information consolidée en matière de durabilité de D'Ieteren Group SA
31 décembre 2024

Dans le cadre d'une mission d'assurance limitée conforme à la norme ISAE 3000 (révisée), telle qu'applicable en Belgique, et tout au long de celle-ci, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique. Ces procédures, auxquelles nous renvoyons à la section « Résumé des travaux effectués », sont moins approfondies que les procédures d'une mission d'assurance raisonnable. Nous n'exprimons donc pas une opinion d'assurance raisonnable dans le cadre de cette mission.

Étant donné que les informations prospectives incluses dans l'information en matière de durabilité, ainsi que les hypothèses sur lesquelles elles reposent, concernent l'avenir, elles peuvent être influencées par des événements qui pourraient se produire et/ou par d'éventuelles actions du Groupe. Les résultats réels différeront probablement des hypothèses, car les événements supposés ne se produiront généralement pas comme prévu, et ces écarts pourraient être significatifs. Par conséquent, notre conclusion ne garantit pas que les résultats réels rapportés correspondront à ceux figurant dans les informations prospectives de l'information en matière de durabilité.

Nos responsabilités à l'égard de l'information en matière de durabilité, en ce qui concerne le Processus, sont les suivantes :

- l'acquisition d'une compréhension du Processus, mais pas dans le but de fournir une conclusion sur l'efficacité du Processus, y compris sur le résultat du Processus; et
- concevoir et mettre en œuvre des procédures pour évaluer si le Processus est cohérent avec la description de ce Processus par le Groupe comme indiqué dans la note 2.5.1 Processus d'analyse de double matérialité.

Nos autres responsabilités à l'égard de l'information en matière de durabilité sont les suivantes :

- prendre connaissance de l'environnement de contrôle du Groupe, des processus et systèmes d'information pertinents pour l'établissement de l'information en matière de durabilité, mais sans évaluer la conception d'activités de contrôle spécifiques, acquérir des éléments probants sur leur mise en œuvre ou tester l'efficacité du fonctionnement des contrôles mis en place;
- identifier les domaines où des anomalies significatives sont susceptibles de se produire dans l'information en matière de durabilité, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs; et
- concevoir et mettre en œuvre des procédures adaptées aux domaines où des anomalies significatives sont susceptibles de se produire dans l'information en matière de durabilité. 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.

Résumé des travaux effectués

Une mission d'assurance limitée implique la mise en œuvre de procédures visant à obtenir des éléments probants sur l'information en matière de durabilité. La nature et la forme des procédures effectuées dans une mission d'assurance limitée varient, et leur étendue est moindre que dans une mission d'assurance raisonnable. Par conséquent, le niveau d'assurance obtenu dans une mission d'assurance limitée est nettement plus faible que celui qui aurait été obtenu dans une mission d'assurance raisonnable.

La nature, le calendrier et l'étendue des procédures sélectionnées dépendent du jugement professionnel, y compris l'identification des cas où des anomalies significatives sont susceptibles de se produire dans l'information en matière de durabilité, que ce soit en raison d'une fraude ou d'une erreur.

Dans le cadre de notre mission d'assurance limitée, en ce qui concerne le Processus, nous avons :

- acquis une compréhension du Processus en :
  - effectuant des demandes de renseignement pour comprendre les sources d'information utilisées par la direction (par exemple, l'engagement des parties prenantes, les plans d'affaires et les documents de stratégie); et
  - examinant la documentation interne du Groupe relative à son Processus; et
- évalué si les preuves obtenues à partir de nos procédures concernant le Processus mis en œuvre par le Groupe étaient cohérentes avec la description du Processus présentée dans la note 2.5.1 Processus d'analyse de double matérialité.

Dans le cadre de notre mission d'assurance limitée, en ce qui concerne l'information en matière de durabilité, nous avons entre autres:

- acquis une compréhension des processus de rapport d'information du Groupe concernant l'établissement de son information en matière de durabilité :
  - sur base des demandes de renseignement prenant connaissance de l'environnement de contrôle du Groupe, des processus et systèmes d'information pertinents pour l'établissement de l'information en matière de durabilité,
- évalué si les informations matérielles identifiées par le Processus sont incluses dans l'information en matière de durabilité;
- évalué si la structure et l'établissement de l'information en matière de durabilité est conforme aux ESRS;
- effectué des demandes de renseignement auprès du personnel concerné et des procédures analytiques sur une sélection d'informations contenues dans l'information en matière de durabilité;

- effectué des procédures d'assurance substantives sur la base d'un échantillon d'informations sélectionnées dans l'information en matière de durabilité;
- obtenu des éléments probants sur les méthodes d'élaboration des estimations matérielles et des informations prospectives telles que décrites dans la section relative aux responsabilités du commissaire relatives à la mission d'assurance limitée de l'information de durabilité;
- compris le processus d'identification des activités économiques éligibles à la taxonomie et des activités économiques alignées sur la taxonomie, ainsi que les informations correspondantes dans l'information en matière de durabilité;

Mentions relatives à l'indépendance

Notre cabinet de révision et notre réseau n'ont pas effectué de missions incompatibles avec la mission d'assurance limitée et sont restés indépendant vis-à-vis du Groupe au cours de notre mandat.

Zaventem, le 18 avril 2025

KPMG Réviseurs d'Entreprises
Commissaire
représentée par

Jorion Axel
Réviseur d'Entreprise

Legein Tanguy
Réviseur d'Entreprise

Autres informations de durabilité

TABLE DES MATIÈRES

INFORMATIONS DE DURABILITÉ NON-CONSOLIDÉES (non auditées)

- 387 Belron
- 406 TVH

Belron

1. Informations générales

Belron est un acteur mondial dans le domaine de la réparation, du remplacement et du recalibrage des vitrages automobiles (VGRRR), au service des automobilistes ayant subi des bris de glace à travers le monde. Son objectif consiste à faire une différence mémorable en prenant soin de ses clients, de ses employés, de ses actionnaires et de la société en général. Cet objectif est présent à tous les niveaux de l'entreprise et, avec ses valeurs de bienveillance, d'engagement, d'authenticité et de collaboration, il constitue le moteur de toutes les prises de décisions. Belron emploie près de 30.000 personnes et opère dans 40 pays sur six continents à travers des sociétés détenues en propre et des franchises. Ses marques leaders sur le marché comprennent Autoglass®, Carglass®, Lebeau® Vitres d'autos, Speedy® Glass, Safelite®, O'Brien® et Smith&Smith®.

En outre, Belron gère également les sinistres liés aux vitrages automobiles et autres pour le compte des compagnies d'assurance et propose des services de plomberie et d'électricité aux particuliers et aux entreprises en Australie et en Nouvelle-Zélande par l'intermédiaire de la marque Laser®.

1.1. Analyse de matérialité

En 2020, Belron a participé à une analyse de matérialité menée par D'Ieteren Group, avec l'aide d'un partenaire externe. L'objectif de Belron était d'affiner sa stratégie de durabilité et de s'assurer qu'elle s'attaquait aux enjeux de durabilité les plus pertinents pour son activité et ses parties prenantes. Cette analyse a également permis à Belron de mesurer de manière adéquate les progrès réalisés en matière de durabilité et de gérer efficacement les risques et les opportunités dans ce domaine.

Dans le cadre du processus d'analyse de matérialité, un bref sondage a été envoyé aux parties prenantes et aux dirigeants, en leur demandant d'indiquer les sujets 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 gestion de flotte, des fournisseurs, des clients, des employés et des ONG, afin de recueillir des données qualitatives supplémentaires sur leurs priorités pour Belron.

1.1.1. SUJETS MATÉRIELS

Les sujets matériels mis en avant par l'analyse comprenaient la gestion des déchets, la sécurité des personnes, le service à la clientèle, la diversité et le bien-être. Les résultats de l'analyse ont été utilisés pour examiner tous les aspects de la responsabilité d'entreprise et affiner les sujets matériels, avec l'aide d'un grand cabinet de conseil spécialisé en durabilité. Cet examen a abouti à la création du Cadre de responsabilité d'entreprise de Belron, qui a été introduit en 2021.

L'approche de Belron pour traiter des enjeux tels que la santé et la sécurité, la gestion des déchets et les émissions de gaz à effet de serre repose sur la conviction que ces actions sont à la fois justes et bénéfiques pour l'entreprise. Cela inclut d'encourager l'innovation, d'améliorer l'efficacité et de renforcer la résilience de l'entreprise.

Belron adopte une stratégie de « réparation d'abord », qui guide l'ensemble de ses services. Dans la mesure du possible, elle privilégie la réparation du pare-brise des clients plutôt que son remplacement. Par rapport à un remplacement, cette démarche permet de réduire les coûts pour ses clients, tout en diminuant la production de déchets et les émissions de GES.

1.1.2. REPORTING

En 2024, Belron a continué à développer son reporting afin de répondre aux exigences en matière d'information ESG et aux attentes de ses parties prenantes, en garantissant un reporting transparent et rigoureux sur toutes ses activités responsables.

Cela incluait de contribuer à la Déclaration de D'Ieteren Group établie selon la directive européenne CSRD, 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 du Pacte mondial des Nations Unies.

En outre, Belron a publié sa première déclaration financière liée au climat (UK CRFD) pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2023 qui a été intégrée dans le rapport annuel et les états financiers de Belron Lending UK Limited et de ses filiales britanniques (Belron Reserveco, Belron Finance et Belron International). Cette déclaration comprenait une évaluation des risques et des opportunités liés au climat ainsi qu'une analyse de scénarios qualitative.

Quatorze 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 2024, la France a conservé la plus haute notation Platinum et la Nouvelle-Zélande l'a obtenue pour la première fois. Le Danemark, l'Italie, les Pays-Bas et la Norvège ont conservé leur notation Gold, tandis que le Portugal et la Suède ont obtenu une notation Silver.

Belron entrera dans le périmètre de la directive européenne relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD) en tant qu'entité de l'UE en raison de son chiffre d'affaires, de ses actifs et du nombre de ses employés. L'entreprise produira en 2026 son premier rapport portant sur l'exercice 2025. Pour ce faire, elle devra se conformer aux normes ESRS et à la taxonomie européenne. Belron attend des clarifications sur le paquet législatif « Omnibus » de l'UE concernant la publication d'informations en matière de durabilité, qui pourrait reporter à 2028 l'établissement de son rapport sur l'exercice 2027.

En prévision de la publication d'informations selon la directive CSRD, Belron a entrepris une analyse de double matérialité (DMA) avec l'aide de conseillers externes. Cette analyse couvre Belron Group SCA et ses filiales consolidées, en tenant compte de la matérialité financière et d'impact.

Elle a également réalisé une analyse des écarts avec les ESRS et une revue des processus, afin d'identifier et de combler les écarts et de déterminer quelles sociétés du groupe Belron devront se conformer à la directive CSRD. Belron commencera son processus de collecte de données en 2025 afin de répondre aux exigences de déclaration.

Une évaluation visant à identifier quelles activités économiques de Belron entrent dans le champ d'application de la taxonomie européenne et peuvent être considérées comme des activités éligibles a commencé en 2024 et se poursuivra en 2025.

Belron continue de suivre l'évolution de la réglementation ESG, dont la directive européenne sur le devoir de diligence des entreprises en matière de durabilité, les exigences de divulgation en matière de durabilité 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 sociétés.

2. Informations environnementales

2.1. Réduction des émissions

La réduction des émissions de CO2e est un élément essentiel de l'engagement de Belron en matière de responsabilité d'entreprise. Cela fait partie de sa responsabilité de surveiller, gérer et réduire ses émissions afin d'atteindre son objectif de neutralité carbone sur l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici 2050. Cette démarche apporte également des avantages à l'entreprise, notamment une amélioration de l'efficacité et une plus grande résilience.

2.1.1. MATÉRIALITÉ

Les activités de Belron s'étendent sur trois continents avec un réseau de plus de 3.000 succursales, centres de service, centres de distribution, ainsi qu'une vaste flotte mobile et des fournisseurs à travers le monde. Toutes ces activités génèrent des émissions.

Réduire ces émissions contribuera à limiter l'exposition de ses unités opérationnelles et parties prenantes aux impacts négatifs du changement climatique tout en renforçant sa résilience. Cela lui permettra également de saisir les opportunités offertes par la transition vers une économie bas carbone.

2.1.2. AMBITIONS ET PROGRÈS

Belron s'est engagée à lutter contre le changement climatique et à réduire les émissions dans l'ensemble de sa chaîne de valeur. En 2023, l'initiative Science Based Targets (SBTi) a validé les objectifs de réduction des émissions de Belron (avec 2021 comme année de référence), qui imposent une réduction significative de ses émissions à court terme d'ici 2030, avec l'ambition d'atteindre le zéro émission nette d'ici 2050.

Les objectifs de Belron approuvés par la SBTi sont :

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 le zéro émission nette dans toute la chaîne de valeur ; et
- réduire les émissions des scopes 1, 2 et 3 de 90%*.

*à partir de l'année de référence 2021

Bilan des progrès réalisés en 2024

En 2024, Belron a réussi à réduire ses émissions totales dans les scopes 1, 2 et 3 (catégories 1 à 5) de 1% par rapport aux niveaux de 2023 et de 12 par rapport à l'année de référence 2021, malgré une augmentation des volumes de réparation et de remplacement de 4% et une progression du chiffre d'affaires de 7% par rapport à 2023.

Bien qu'il lui reste encore un long chemin à parcourir, Belron a continué à progresser en 2024 dans la réduction de ses émissions des scopes 1 et 2, atteignant une réduction combinée de 22% par rapport aux niveaux de 2023. Cette belle progression s'explique par une augmentation de l'utilisation d'électricité renouvelable, qui est passée de 42% à la fin de 2023 à 94% en 2024. Belron a également poursuivi ses efforts de réduction de la consommation de carburant en adoptant des véhicules plus performants et en augmentant le nombre de véhicules électriques (VE) dans son parc automobile, qui représentent désormais 14% de sa flotte.

Les émissions de scope 3 ont augmenté de 5% par rapport à 2023, en raison de la hausse des émissions de la catégorie 1 « Biens et services » en lien avec l'augmentation des dépenses de l'entreprise, et des émissions de la catégorie 4 « Transport et distribution en amont ». Malgré cette augmentation en 2024, les émissions de scope 3 ont diminué de 7% depuis l'année de référence 2021. L'entreprise continue de dialoguer avec sa chaîne de valeur pour comprendre les plans de réduction des émissions de ses fournisseurs et améliorer la fiabilité des données utilisées pour calculer les émissions de scope 3.

2.1.3. ACTIONS

« Réparation d'abord »

L'approche « Repair first » est au cœur des opérations de Belron. Réparer le pare-brise d'un client au lieu de le remplacer permet de minimiser l'impact environnemental. Cela génère moins d'émissions et de déchets, évite la fabrication et le transport de nouveaux vitrages et d'autres produits, et coûte moins cher aux clients.

Empreinte carbone des produits

L'outil d'évaluation de l'empreinte carbone des produits a été mis à jour en 2023 et montre que la réparation d'un pare-brise génère 80% d'émissions en moins qu'un remplacement. L'évaluation de l'empreinte carbone a été réalisée conformément à la norme ISO 14067:2018* et une vérification indépendante de l'outil mis à jour et des calculs d'émissions a été effectuée par Bureau Veritas.

L'outil a été utilisé pour évaluer les émissions de CO2e générées par la réparation d'un pare-brise comparée à son remplacement, effectuée par des techniciens dans des succursales et des camionnettes en Australie, en Belgique, en France, en Nouvelle-Zélande et aux États-Unis. Ces pays ont fourni un échantillon représentatif couvrant différents environnements et modèles opérationnels à travers l'activité mondiale de l'entreprise.

Le calcul des émissions repose sur une approche « du berceau à la tombe », englobant les émissions associées à l'extraction des matières premières, à la production du verre, de la résine et des autres matériaux nécessaires, au déplacement du client vers la succursale ou du technicien chez le client, à toutes les opérations de Belron, à la fin de vie du verre et aux étapes de transport et de traitement des déchets.

*ISO 14067:2018 Gaz à effet de serre : Empreinte carbone des produits - exigences et lignes directrices pour la quantification.

Réduction des émissions de scopes 1 et 2

Pour réduire ses émissions de scopes 1 et 2, Belron agit dans trois domaines :

- Réduire les émissions de sa flotte
- Augmenter l'utilisation d'électricité renouvelable
- Décarboner ses infrastructures (centres de services/succursales, centres de distribution et entrepôts)

Réduire les émissions de la flotte

La flotte mondiale de Belron, qui compte environ 10.500 véhicules, est la principale source d'émissions directes de scope 1. L'objectif de Belron est de réduire ces émissions d'au moins deux tiers et d'électrifier au moins 50% de sa flotte d'ici 2030. Pour y parvenir, l'entreprise doit réduire sa consommation de carburant et réaliser des gains d'efficacité par l'optimisation des itinéraires, la formation des conducteurs, des véhicules plus récents et plus efficaces, le déploiement de véhicules entièrement électriques ou hybrides et l'utilisation de carburants alternatifs à faibles émissions tels que le HVO (biodiesel).

En 2024, Belron a continué à progresser dans la transition de ses camionnettes, véhicules de courtoisie et voitures de société. Fin 2024, 14% de la flotte mondiale était électrique et les émissions de la flotte avaient été réduites de 12%. En résumé :

- 35% de toutes les voitures et 7% des camionnettes étaient entièrement électriques ;
- Douze sociétés Belron travaillaient avec des voitures électriques, et douze avec des camionnettes électriques.

Il y a 111 camionnettes électriques aux États-Unis, avec 217 points de recharge dans 20 États. Un site Laddaw au Royaume-Uni utilise 100% de véhicules électriques pour les livraisons locales. En Suède, Belron a électrifié plus de 80% des voitures, tandis qu'en Allemagne, environ 60% des voitures sont électriques. Plusieurs autres sociétés poursuivent leur trajet d'électrification de la flotte automobile et en Norvège, 34% de la flotte est électrique. Carglass® France a commencé le déploiement de camionnettes électriques en 2023, et début 2024, la flotte de 390 camionnettes dans le pays était entièrement électrique, avec 445 bornes de recharge installées dans les succursales.

Belron a continué à tester et à déployer de nouveaux véhicules pour différents usages, y compris l'introduction de camions hybrides de 12 tonnes en Australie pour le transport du verre sur de longues distances des centres de distribution vers les centres de service.

Augmenter l'utilisation d'électricité renouvelable

Globalement, 94% de l'électricité consommée en 2024 provenait de sources renouvelables, contre 42% en 2023. Cette progression a été soutenue par des Garanties d'origine renouvelable (REGO) ou des Garanties d'origine (GoO).

En 2024, 10 pays se sont approvisionnés en électricité 100% renouvelable, dont les États-Unis et le Canada qui ont acheté de l'électricité 100% renouvelable pour la première fois. 5 autres pays ont acheté une grande proportion d'électricité renouvelable. Belron poursuivra son objectif d'utiliser de l'électricité 100% renouvelable, y compris en explorant des opportunités de production d'électricité renouvelable sur site.

Décarboner les infrastructures

L'énergie utilisée pour l'exploitation des bâtiments représente 36% des émissions de scope 1 et 2 (par rapport à l'année de référence 2021). Par conséquent, pour atteindre les objectifs de réduction des émissions, une décarbonation des infrastructures s'avère nécessaire. L'efficacité énergétique et la manière dont les succursales et les centres de distribution sont alimentés sont des éléments essentiels pour atteindre cet objectif.

Les sociétés de Belron abordent cela de différentes manières. Aux Pays-Bas, par exemple, le chauffage représente plus de 50% des émissions totales de scope 1. Carglass® Pays-Bas a pour objectif de ne plus utiliser de gaz dans tous ses bâtiments. En partenariat avec des gestionnaires locaux d'actifs immobiliers, des investissements sont réalisés dans des pompes à chaleur aérothermiques, des systèmes de gestion des bâtiments et d'autres technologies. À ce jour, la moitié des succursales aux Pays-Bas utilisent des systèmes de chauffage sans gaz, ce qui se traduit par une réduction de 34% des émissions par rapport aux niveaux de 2023. Au Royaume-Uni, dix centres de services hors réseau fonctionnant à l'énergie solaire et aux biocarburants sont désormais opérationnels, et d'autres sont prévus à l'avenir. Des panneaux solaires sont également installés sur certains bâtiments en Australie, en Nouvelle-Zélande et en Espagne.

Les panneaux solaires ont permis de produire au total 849 MWh dans toutes les entités en 2024. Les différentes manières de décarboner les infrastructures continueront d'être évaluées, et les enseignements tirés seront partagés avec toutes les sociétés de Belron.

Émissions de scope 3

L'engagement à court terme de Belron est de réduire ses émissions de scope 3 de 25% d'ici 2030. Les efforts de réduction des émissions de scope 3 et le reporting afférent se concentrent sur les catégories 1 à 5. Celles-ci représentent (sur la base de l'année 2021 et conformément aux exigences de la SBTi) plus de 90% des émissions totales de scope 3 et se composent des biens et services achetés, des biens d'équipement, des activités liées aux combustibles et à l'énergie, du transport et de la distribution en amont et des déchets générés par les opérations de l'entreprise.

Scope 3 - catégories 1-5

Un axe spécifique en 2024 a été d'obtenir une meilleure compréhension des émissions associées aux produits de base achetés (catégorie 1 « Biens et services achetés » des émissions de scope 3) et la manière dont elles peuvent être réduites. Cette catégorie représente 73% des émissions des catégories 1 à 5 du scope 3 de Belron en 2024, et comprend le vitrage automobile, le polyuréthane, les adhésifs, la résine et les produits destinés à la revente tels que les essuie-glaces et les produits anti-pluie. Belron a collaboré avec ses fournisseurs pour obtenir des facteurs d'émission spécifiques pour ces produits et pour mieux comprendre les plans de réduction des émissions qu'ils ont mis en place. Ces informations seront utilisées pour améliorer les données sur les émissions rapportées.

Approche du cycle de vie - le vitrage en point de mire

Le vitrage automobile représente 23% des émissions totales de scope 3 pour 2024 et constitue donc un élément essentiel de la réduction des émissions. En 2024, Belron a collaboré avec un spécialiste du cycle de vie des produits pour élaborer des analyses de cycle de vie (ACV) spécifiques aux fournisseurs et aux sites pour le verre acheté auprès des principaux fournisseurs de vitrage automobile.

Ces évaluations couvraient toutes les étapes, depuis l'extraction des matières premières, la production de verre flotté et de pare-brise, le transport, etc. jusqu'au moment où les pièces de vitrage automobile finies quittent les sites des fournisseurs.

Émissions associées au vitrage automobile

Les émissions associées à la production d'un pare-brise peuvent être décomposées en plusieurs sources principales* :

- Matières premières (par exemple, sable, carbonate de soude, PVB) 19%.
- Consommation d'électricité 60%
- Utilisation de gaz naturel 20%
- Transport 1%

* Pour garantir la comparabilité des informations, les évaluations ont porté sur les opérations de l'année de référence 2021, sur un pare-brise automobile non chauffé composé de deux couches de verre d'épaisseur définie, d'une couche intermédiaire en PVB et d'une couche d'émail noir qui borde le pare-brise.

Quelle est la prochaine étape ?

Les résultats de ces évaluations seront utilisés pour travailler avec les fournisseurs afin de comprendre leurs plans de réduction des émissions et la manière dont ils peuvent aider Belron à atteindre ses propres objectifs de scope 3. Les principales opportunités de réduction des émissions du verre acheté sont l'amélioration de l'efficacité de la production, le passage à des énergies renouvelables et l'optimisation des matières premières utilisées. Belron collecte actuellement des données détaillées sur les plans de ses fournisseurs dans ces domaines et dans d'autres, et élabore une feuille de route pour atteindre ses objectifs à l'horizon 2030 et 2050.

Autres catégories matérielles du scope 3

Belron collabore avec les fournisseurs de son réseau de transport et de distribution en amont afin de mieux comprendre leurs plans de réduction des émissions et d'améliorer les informations reçues pour obtenir des calculs d'émissions plus précis (catégorie 4 « Transport et distribution en amont » du scope 3).

Belron s'engage avec ses partenaires de transport à tester des carburants et des véhicules alternatifs lorsque cela est possible. Par exemple, en 2024, Autoglass® au Royaume-Uni a réalisé un essai avec son partenaire de distribution sur l'utilisation de véhicules fonctionnant au Bio-GNC. Ils ont utilisé des camions de 40 tonnes ayant une autonomie de 350 à 400 miles et ont constaté des réductions d'émissions de plus de 90% par rapport à leur équivalent diesel. Par conséquent, ils étendront l'essai aux opérations courantes avec deux véhicules (15% de la flotte) fonctionnant au Bio-GNC.

Belron continue de calculer les émissions associées aux biens d'équipement (catégorie 2 du scope 3), en se concentrant sur la manière dont ces émissions peuvent être rapportées de manière plus précise, par exemple, en utilisant des facteurs d'émission spécifiques aux fournisseurs pour les achats d'équipements clés.

Les émissions liées aux combustibles et à l'énergie (catégorie 3 du scope 3) sont le résultat de l'approvisionnement en carburant et en énergie consommée. Belron continue de se concentrer sur la réduction de la consommation de carburant dans sa flotte et de la consommation d'énergie dans ses bâtiments.

	Rétrospectif			Jalons et années cibles			
	2021 (année de référence)	2023	2024	2025	2030	2050	% cible annuel / année de référence
Émissions de GES de Scope 1							
Émissions brutes de GES de Scope 1 (tCO2eq)	**121.289**	**104.681**	**95.262**	**95.100**	**70.186**	**12.129**	**-5,90%**
Émissions de GES de Scope 2							
Émissions brutes de GES de Scope 2 basées sur la localisation (tCO2eq)	**25.225**	**24.431**	**27.779**	**25.225**			
Émissions brutes de GES de Scope 2 basées sur le marché (tCO2eq)	**29.065**	**22.779**	**4.562**	**22.789**	**16.814**	**2.907**	**-5,90%**
Émissions significatives de GES de Scope 3							
Total des émissions brutes indirectes (Scope 3) de GES (tCO2eq)	**562.311**	**502.005**	**525.054**	**495.760**	**423.536**	**56.231**	**-3,10%**
1 Biens et services achetés	397.711	361.455	382.145				
2 Biens d'équipement	15.491	31.716	27.021				
3 Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans le scope 1 ou le scope 2)	38.291	34.642	32.573				
4 Transport et distribution en amont	89.624	58.400	70.549				
5 Déchets générés par les opérations	21.194	15.792	12.766				
Émissions totales de GES							
Émissions totales de GES (basées sur la localisation) (tCO2eq)	**708.825**	**631.117**	**648.095**				
Émissions totales de GES (basées sur le marché) (tCO2eq)	**712.665**	**629.465**	**624.878**				

Remarque 1 : Belron utilise une comptabilité des émissions « market based » pour le scope 2, conformément à SBTi.
Remarque 2 : Belron concentre ses efforts de réduction des émissions et son reporting concernant le scope 3 sur les catégories 1 à 5, qui représentent plus de 90 % du total (par rapport à 2021 et conformément aux exigences d'SBTi). Parmi les catégories restantes du scope 3, les catégories 6, 7, 12 et 14 (voyages d'affaires, déplacements des employés, fin de vie des produits vendus et franchises) sont dans le scope de l'objectif net zéro et feront partie des plans de réduction des émissions de l'entreprise 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 applicables ; et les catégories 9 et 15 (transport et distribution en aval et investissements) sont facultatives

2.2. Réduire les déchets et construire une économie circulaire

Belron prend au sérieux son impact sur l'environnement et estime qu'elle a une responsabilité importante dans le développement de solutions qui permettent d'éliminer les déchets. Plus elle peut réduire la quantité de déchets, plus elle peut réduire les efforts et les coûts liés au traitement des déchets, ce qui profite à la fois à l'entreprise et à l'environnement.

2.2.1. MATÉRIALITÉ

Réduire les déchets et œuvrer à la création d'une économie circulaire permet à Belron de diminuer la quantité de ressources qu'elle consomme et de maintenir ces ressources dans sa chaîne de valeur en les réutilisant. Réduire les déchets aidera également l'entreprise à devenir plus efficace et à réduire ses coûts tout en atteignant ses objectifs de zéro émission nette.

Les opérations mondiales de Belron produisent chaque année plus de 159.000 tonnes de déchets, dont environ 108.000 tonnes de déchets de vitrage automobile, le reste étant constitué de déchets généraux. L'année dernière, 83% de ses déchets totaux ont été recyclés ou soumis à d'autres opérations de valorisation des déchets. Toutefois, l'entreprise entend faire davantage pour réduire le volume des ressources qu'elle utilise, les déchets qu'elle envoie à la décharge et les matériaux qui entrent dans son flux de déchets.

2.2.2. AMBITIONS

Belron s'est fixé un objectif simple mais ambitieux : éliminer les déchets de ses opérations là où elle le peut et recycler ou réutiliser tous ses déchets pour en faire de nouveaux produits chaque fois que cela est possible.

S'appuyant sur le succès de ses stratégies de recyclage et de « Repair first », Belron entend également tirer parti de son expertise technique de classe mondiale et de ses partenariats solides pour boucler la boucle des déchets de verre et des produits associés, créant ainsi une chaîne de valeur plus durable et plus résiliente.

Bilan des progrès réalisés en 2024

Le produit qui génère le plus de déchets chez Belron est le vitrage automobile et, comme en 2023, l'entreprise a recyclé 97% de tous les déchets de vitrage automobile qu'elle a traités.

Les déchets généraux de Belron sont principalement constitués des matériaux utilisés pour le transport et l'emballage des produits achetés, ainsi que des déchets générés lors du remplacement ou de la réparation des pare-brise.

Belron a continué à collaborer avec ses fournisseurs pour analyser le type et le volume de matériaux utilisés dans l'emballage des produits achetés et apporter des changements dans ses opérations. Belron a également expérimenté de nouvelles façons de réduire ou d'éliminer les déchets dans l'emballage des pare-brise, par exemple, et a poursuivi son projet pilote visant à fabriquer des pare-brise à partir de déchets de verre automobile.

En 2024, Belron a généré 51.520 tonnes de déchets généraux. Elle a atteint son objectif interne d'envoyer 45% de ses déchets généraux en décharge, ce qui représente une amélioration par rapport aux 49% de 2023. Au total, Belron a envoyé 22.794 tonnes de déchets en décharge en 2024, soit 1.630 tonnes de moins qu'en 2023.

Remarque : Le terme « déchets généraux » désigne tous les flux de déchets (à l'exclusion des déchets de vitrage automobile envoyés au recyclage) générés par Belron dans le cadre de ses activités quotidiennes.

2.2.3. ACTIONS

Belron concentre ses activités de gestion des déchets sur trois domaines clés : réduire et éliminer les déchets, recycler et construire une économie circulaire.

Réduire et éliminer les déchets

Belron s'est engagée à réduire la quantité de déchets générés en les éliminant dès le moment de la décision d'achat. L'entreprise continue de chercher des moyens de réduire les emballages entrants ainsi que des méthodes de travail lui permettant d'utiliser moins de ressources et, en fin de compte, d'éliminer moins de déchets.

Les déchets généraux restent une priorité pour Belron. À l'avenir, l'entreprise cherchera des opportunités pour mieux trier ses déchets et continuer à réduire la quantité de déchets envoyés en décharge.

En 2024, Belron a pris un certain nombre de mesures pour atteindre ses objectifs :

- Un plus grand nombre de pare-brise ont été transportés et livrés sans sacs plastiques à usage unique et autres matériaux d'emballage ;
- Un plus grand nombre d'articles à usage unique ont été remplacés par des alternatives rechargeables ;
- Les emballages et les déchets associés aux essuie-glaces ont été réduits grâce à une meilleure conception.

Moins d'emballage pour les pare-brise

Les pare-brise doivent être protégés pendant le transport afin d'éviter qu'ils ne soient endommagés avant leur installation, mais l'emballage utilisé à cet effet peut générer d'importants volumes de déchets. Belron s'efforce de trouver le juste équilibre entre une protection suffisante, un emballage réduit au minimum et l'utilisation de matériaux facilement recyclables.

Jusqu'à présent, les principaux fournisseurs de Belron livraient des pare-brise neufs emballés dans des sacs en plastique. Après des essais approfondis, Belron a réussi à mettre au point des méthodes alternatives pour protéger les pare-brise pendant le transport. Depuis la fin 2024, ces fabricants expédient des pare-brise à toutes les entités sans utiliser de sac plastique comme emballage. Cela permet de réduire d'environ 877 tonnes par an les plastiques qui se retrouvent dans les flux de déchets de Belron.

Recyclage

Progrès dans le recyclage des déchets de verre

2021	2022	2023	2024	Target
72%	89%	97%	97%	97 +%

Recyclage des déchets de verre

Le produit qui génère le plus de déchets chez Belron est le vitrage automobile, qui représente 68% du volume total des déchets en 2024. L'entreprise recycle la majorité de ses déchets de vitrage automobile, ce qui permet de recycler les pare-brise cassés et de les transformer en nouveaux produits.

En 2024, 97% des déchets de vitrage automobile ont été envoyés au recyclage, soit le même pourcentage qu'en 2023. Cela exclut la couche intermédiaire en polyvinyle de butyral (PVB), le caoutchouc collé et d'autres matériaux qui composent le pare-brise. La majeure partie du verre recyclé est transformée en matériaux essentiels tels que des produits d'isolation pour bâtiments et des granulats routiers. Les produits d'isolation pour bâtiments ont une durée de vie de plus de 40 ans et permettent à l'utilisateur final de réaliser des économies d'énergie. D'autres déchets provenant des pare-brise recyclés, tels que le film laminé en polyvinyle de butyral (PVB), sont réutilisés pour fabriquer des doublures de moquette, de la peinture et des revêtements imperméabilisants.

Atteindre un taux de recyclage de 100%

En 2024, les sociétés de Belron en Autriche, en Belgique, en France, en Allemagne, en Italie, aux Pays-Bas, en Espagne, en Suisse, dans les pays nordiques, en Nouvelle-Zélande et au Royaume-Uni ont recyclé 100% de leurs déchets de verre automobile. Le Portugal a recyclé 99% des déchets, tandis que les États-Unis et l'Australie en ont recyclé 97%.

Nouveaux usages pour les déchets de Belron

Belron vise à éviter autant que possible d'envoyer ses déchets à la décharge et, en 2024, elle a poursuivi l'exploration de nouvelles opportunités de recyclage des déchets. En Australie, par exemple, le polystyrène expansé (utilisé pour protéger le verre) est désormais recyclé en cadres photo et en moulures. Le Centre européen de distribution en Belgique teste également le recyclage des vêtements de travail, et au Danemark et aux Pays-Bas, Belron élimine progressivement les gobelets à usage unique dans ses succursales et bureaux. En Nouvelle-Zélande, des cloisons fabriquées localement à partir de cartons Tetra Pak® sont utilisées dans les nouvelles succursales.

Construire une économie circulaire

Pour atteindre son objectif d'élimination des déchets, Belron veut construire une économie circulaire, en particulier autour du vitrage automobile. Des déchets de verre sont générés lorsque le pare-brise d'un client ne peut être réparé et doit être remplacé. L'objectif ultime est que ces déchets de verre automobile soient recyclés et réutilisés dans la fabrication de vitrage automobile neuf.

En 2023, afin de mieux comprendre comment les déchets de verre de pare-brise peuvent être utilisés dans la fabrication de nouveaux pare-brise, Belron a lancé un projet pilote avec son partenaire, AGC Automotive Europe, pour concevoir son premier pare-brise fabriqué avec des déchets de verre.

Belron a fourni des déchets de verre provenant de ses sociétés européennes à la ligne de production de verre flotté d'AGC en République tchèque. AGC a mélangé ce verre avec d'autres matières premières pour fabriquer du verre flotté qui a ensuite été utilisé pour produire 250 nouveaux pare-brise pour le modèle Mercedes Classe A. En 2024, Belron a commencé à installer ces nouveaux pare-brise sur les véhicules de ses clients en Belgique. Bien que le projet en soit encore à un stade expérimental, Belron prévoit de passer à l'étape suivante début 2025 en augmentant la quantité de pare-brise usagés envoyés à AGC afin d'élargir la gamme de pare-brise recyclés

Données relatives aux déchets	Unité	2023	2024
Quantité totale de déchets générés	**Tonnes**	**157.391**	**159.513**
Quantité totale de déchets dangereux	**Tonnes**	**520**	**646**
Quantité totale de déchets non dangereux		**156.871**	**158.867**
Quantité totale en poids détournée de l'élimination	**Tonnes**	**124.257**	126.404
Total des déchets dangereux produits détournés de l'élimination	Tonnes	34	365
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination vers la préparation en vue du réemploi	Tonnes	0	0
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	34	365
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination vers d'autres opérations de récupération	Tonnes	0	0
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination	Tonnes	124.223	126.039
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination vers la préparation en vue du réemploi	Tonnes	0	0
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	124.223	126.039
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination vers d'autres opérations de valorisation	Tonnes	0	0
Quantité totale en poids destinée à l'élimination	**Tonnes**	**33.134**	**33.109**
Total des déchets dangereux produits et destinés à l'élimination	Tonnes	486	281
Total des déchets dangereux générés destinés à l'incinération	Tonnes	415	196
Total des déchets dangereux générés dirigés vers les sites d'enfouissement	Tonnes	71	85
Total des déchets dangereux générés destinés à d'autres opérations d'élimination	Tonnes	0	0
Total des déchets non dangereux générés et destinés à l'élimination	Tonnes	32.648	32.828
Total des déchets non dangereux générés destinés à l'incinération	Tonnes	5.139	6.487
Total des déchets non dangereux générés dirigés vers les sites d'enfouissement	Tonnes	27.509	26.341
Total des déchets non dangereux générés et destinés à d'autres opérations d'élimination	Tonnes	0	0

* Le volume total des déchets ne comprend pas la couche intermédiaire en polyvinyle de butyral (PVB), le caoutchouc collé et d'autres matériaux qui composent le pare-brise. On estime que ces matériaux représentent 15% des déchets de verre automobile et ne peuvent être séparés que dans le cadre du processus de recyclage du vitrage automobile .

2.3. Approvisionnement durable

Le Programme d'approvisionnement durable de Belron garantit que la durabilité est au cœur de toutes les stratégies d'approvisionnement, des décisions d'achat et de la collaboration avec les fournisseurs.

2.3.1. MATÉRIALITÉ

L'approvisionnement durable est essentiel à la réalisation des ambitions de Belron en matière de responsabilité d'entreprise, car les fournisseurs ont un rôle clé à jouer dans l'atteinte de ses objectifs de réduction des déchets et des émissions. Belron veut également s'assurer que ses engagements en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, ainsi que de la sécurité des personnes, s'étendent à l'ensemble de sa chaîne de valeur.

2.3.2. AMBITION

Belron veut s'assurer que ses fournisseurs, ainsi que les produits et services qu'elle achète, ont un impact positif sur l'environnement et la société, tout en améliorant l'efficacité et la résilience de sa chaîne d'approvisionnement.

2.3.3. APPROVISIONNEMENT À L'ÉCHELLE MONDIALE

La fonction Achats du Groupe Belron est responsable de l'approvisionnement et de la gestion des achats des produits et services essentiels utilisés par Belron dans ses sociétés à travers le monde.

Les produits dont les achats sont centralisés comprennent le vitrage automobile, 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, la location de véhicules et l'entretien de la flotte de camionnettes.

Les autres produits et services nécessaires sont achetés et gérés par les différentes entités de Belron via leurs propres réseaux de fournisseurs.

2.3.4. L'APPROCHE DE BELRON EN MATIÈRE D'APPROVISIONNEMENT DURABLE

Le Programme d'approvisionnement durable de Belron a été mis en place pour soutenir les améliorations en matière de durabilité et réduire les risques tout au long de sa chaîne d'approvisionnement. Il s'articule autour de six axes prioritaires visant à garantir que les normes de l'entreprise sont respectées par ses fournisseurs, que leurs actions contribuent aux objectifs de responsabilité d'entreprise de Belron et qu'ils sont en mesure de continuer à fournir à Belron les produits et services nécessaires d'une manière durable. Ces six axes sont le recyclage et la circularité, la diversité de l'approvisionnement, les droits de l'homme, la réduction des émissions, l'impact environnemental et le risque lié à l'approvisionnement.

Bilan des progrès réalisés en 2024

En 2024, Belron a réalisé des progrès significatifs en matière d'approvisionnement durable, notamment avec la mise à jour et la publication d'un nouveau guide destiné à ses partenaires fournisseurs. Ce guide clarifie les attentes de Belron et leur fournit un accompagnement pratique pour les aider à répondre à ces attentes.

Belron a également renforcé sa gouvernance des achats en introduisant une série de nouvelles politiques applicables aux fournisseurs afin de réduire et de gérer les risques, de garantir la conformité et d'élever ses normes générales en matière d'approvisionnement. Parmi les politiques mises en place par Belron, la plus significative est celle portant sur les minerais de conflit.

L'entreprise a également poursuivi son programme d'évaluation des fournisseurs avec des audits à distance et sur site, ce qui lui a permis de franchir une étape importante : faire en sorte que tous les sites de ses fournisseurs les plus critiques soient couverts par une évaluation active.

2.3.5. ACTIONS

Mise à jour du Code de conduite des fournisseurs

En 2024, Belron a lancé une nouvelle version de son Code de conduite des fournisseurs, qui définit ses valeurs et ses attentes actualisées à l'égard de ses fournisseurs. Le Code a été mis à jour avec l'aide de partenaires experts, de parties prenantes internes et de fournisseurs. Il met davantage l'accent sur des enjeux importants tels que les émissions, les déchets, la lutte contre la corruption, la gestion des risques et l'esclavage moderne, et fournit des conseils sur les bonnes pratiques dans des domaines tels que la sécurité.

Le nouveau Code prévoit un mécanisme « Speak Up » qui permet aux employés des fournisseurs, aux partenaires commerciaux ou à toute autre tierce partie de faire part de leurs préoccupations via NAVEX Global, un prestataire indépendant. Le cas échéant, Belron peut alors mener des enquêtes et prendre les mesures nécessaires.

Premier Manuel de durabilité

Une autre avancée majeure est la publication par Belron de son tout premier Manuel de durabilité à l'intention des fournisseurs. Ce guide pratique a été conçu pour aider ses partenaires à se conformer au Code de conduite mis à jour et à comprendre comment Belron évaluera et contrôlera leur conformité. Le Manuel énonce les principes fondamentaux qui sous-tendent chaque domaine d'action, définit clairement les exigences minimales auxquelles les fournisseurs doivent se conformer et partage de bonnes pratiques pour les aider à aller plus loin lorsque cela est possible. Le Manuel comprend également un cadre de réduction des émissions, qui met l'accent sur la réduction des émissions de scope 3 dans la chaîne d'approvisionnement. Il aide les fournisseurs à évaluer leur niveau de maturité, précise les informations qu'ils sont tenus de communiquer, les encourage à se fixer des objectifs ambitieux et les accompagne dans l'élaboration de plans pour réduire leur propre empreinte carbone.

Lancement du Code et du Manuel

Le nouveau Code de conduite des fournisseurs et le Manuel de durabilité représentent des étapes importantes pour Belron. L'entreprise a envoyé ces nouveaux documents à tous ses fournisseurs et organisé une série de webinaires en ligne pour expliquer les changements apportés, la manière dont les documents doivent être utilisés et l'importance de la conformité qui est désormais un critère obligatoire pour pouvoir travailler avec Belron. L'entreprise a ensuite organisé des sessions de suivi approfondi avec ses fournisseurs les plus stratégiques. Le Code est disponible sur le site Internet de Belron.

Politique sur les minerais de conflit

En 2024, Belron a lancé sa première Politique sur les minerais de conflit, réaffirmant son engagement à garantir que les matériaux utilisés dans les produits achetés (comme le tungstène) ou dans le processus de fabrication (comme l'étain) proviennent de sources d'approvisionnement responsables. Belron est également devenu le premier acteur de son secteur à rejoindre la « Responsible Minerals Initiative ». Grâce aux connaissances et aux connexions offertes par cette initiative, l'entreprise encouragera ses fournisseurs à faire une différence positive dans ce domaine.

Vers un approvisionnement de classe mondiale

En 2024, Belron a lancé sa politique mondiale d'approvisionnement afin de fournir à ses sociétés un ensemble complet de normes pour l'achat direct et indirect de produits et services. Cette initiative représente une étape importante vers des normes d'approvisionnement de classe mondiale, garantissant des processus menés avec intégrité et transparence tout en mettant l'accent sur la gestion des risques, la durabilité et l'optimisation des coûts. Belron est en train de déployer cette nouvelle politique dans toutes ses sociétés.

Audits sur site

Pour assurer la conformité de ses fournisseurs aux exigences de Belron, l'équipe en charge des achats responsables a poursuivi son programme d'évaluations et d'audits, réalisés à distance ou sur site dans des lieux de production, de distribution et de prestation de services.

Ce programme continue d'être soutenu par des partenaires externes, qui utilisent une structure d'audit sur mesure qui évalue un large éventail de critères ESG et fournit un plan d'actions correctives assorti de délais de résolution contraignants. En 2024, Belron a fait appel à un nouveau partenaire d'audit pour l'aider à aligner le programme sur son nouveau Code de conduite des fournisseurs et pour réaliser des audits de la manière la plus productive, économique et durable possible.

Belron privilégie un dialogue continu avec ses fournisseurs pour identifier et traiter les risques, partager les bonnes pratiques et offrir des conseils. Cette approche est soutenue par un mécanisme de notation détaillé.

En 2024, l'entreprise a atteint son objectif, à savoir que tous ses fournisseurs mondiaux stratégiques soient couverts par une évaluation ou un audit valide. La fréquence d'évaluation de ces fournisseurs est actualisée tous les trimestres en fonction de leur profil de risque et de leur notation.

Résultats de l'audit

Les résultats des audits réalisés en 2024 auprès des fournisseurs mondiaux de Belron ont été très positifs. 50% des sites de fournisseurs mondiaux audités en 2024 ont obtenu la mention « Platinum », soit la meilleure note, ce qui signifie qu'aucun risque n'a été identifié et que seules de bonnes pratiques ont été observées. 29% des sites ont obtenu la note « Green », ce qui porte à 79% le pourcentage de sites de fournisseurs audités ayant obtenu les deux meilleures notes.

La santé et la sécurité ont été l'un des risques identifiés, bien que le niveau de risque ait diminué par rapport aux années précédentes. Belron abordera ce risque en mettant l'accent sur la sécurité dans son nouveau Manuel des fournisseurs, en s'appuyant sur l'expertise de ses propres spécialistes en sécurité.

Par ailleurs, de bonnes pratiques ont été observées chez les fournisseurs dans de nombreux domaines, notamment dans la protection de l'environnement et la prévention du changement climatique. Ces résultats constituent une base solide sur laquelle Belron peut s'appuyer pour développer ses plans de réduction des émissions avec ses fournisseurs. L'entreprise a encouragé ses fournisseurs à se fixer des objectifs de réduction ambitieux et, en 2024, un nombre croissant d'entre eux ont adopté des Science-based Targets qui sont alignés sur ceux de Belron.

Diffusion des bonnes pratiques

Belron encourage ses fournisseurs à partager leurs initiatives positives, afin de célébrer leurs succès et d'inspirer d'autres acteurs de la chaîne d'approvisionnement. De nombreux fournisseurs ont franchi des étapes importantes, notamment par une transition vers les énergies renouvelables.

Gestion des risques dans la chaîne de valeur

En 2024, Belron a continué à utiliser divers systèmes pour évaluer les risques dans sa chaîne de valeur et obtenir des informations en temps réel sur les événements nécessitant une attention particulière. Belron a examiné l'ensemble des chaînes d'approvisionnement de ses principaux fournisseurs stratégiques, en remontant jusqu'aux matières premières. Cette analyse a permis d'évaluer un large éventail de risques et d'impacts en matière de durabilité, y compris leurs émissions de CO_2, à chaque étape. Belron a appliqué son cadre de continuité des activités pour évaluer la capacité de ses partenaires à fournir des biens et des services en cas d'événements imprévus ou de situations d'urgence.

3. Informations sociales

3.1. Promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion

Belron est convaincue que le caractère unique de chacun fait la différence. Avec plus de 30.000 employés dans le monde, promouvoir la diversité, l'équité, l'inclusion et le bien-être (DEI) fait partie de l'identité de Belron et est essentiel pour attirer et retenir les meilleurs talents au sein de l'entreprise.

3.1.1. MATÉRIALITÉ

Encourager la diversité, promouvoir l'égalité et favoriser l'inclusion sont des éléments clés du bien-être et de l'engagement des employés. Cette approche renforce la capacité de Belron à attirer et à retenir les meilleurs talents, lui permettant ainsi de mieux servir ses clients et de refléter les communautés dans lesquelles elle évolue. L'innovation étant vitale pour Belron, le fait d'employer des personnes provenant d'horizons variés permet d'apporter de nouvelles idées dans l'entreprise. L'approche DEI est donc un facteur clé de réussite et est inhérente aux valeurs de l'entreprise.

3.1.2. AMBITIONS

Belron souhaite valoriser la différence sous toutes ses formes, veiller à ce que ses employés se sentent respectés et créer un environnement inclusif dans lequel chacun peut être soi-même et atteindre son plein potentiel. Cet engagement repose sur deux principes fondamentaux : la tolérance zéro à l'égard de la discrimination et une inclusion totale pour tous.

Belron s'engage à améliorer la mixité des genres à tous les niveaux de l'entreprise, à accroître la diversité de son Leadership Group et à recruter davantage de techniciennes.

Bilan des progrès réalisés en 2024

Belron a poursuivi ses efforts en matière de DEI de plusieurs manières, notamment en ayant une meilleure compréhension des profils démographiques des employés et en suivant les progrès réalisés en matière de DEI via son enquête annuelle sur l'engagement, laquelle a une fois de plus révélé des niveaux élevés d'engagement en 2024.

L'entreprise a réalisé un « bilan de santé » en matière de DEI au niveau mondial afin d'élaborer une feuille de route pour l'avenir. Elle a également développé les compétences de sa communauté DEI mondiale afin de diffuser les bonnes pratiques dans le monde entier.

Belron a poursuivi ses efforts pour attirer davantage de femmes dans son entreprise et a développé de nouveaux outils plus sûrs, qui sont adaptés à une population de techniciens plus diversifiée.

3.1.3. ACTIONS

Améliorer la représentation des femmes

La diversité a été un axe clé de la stratégie de recrutement et de rétention de Belron, avec un accent particulier sur une plus grande représentation des femmes dans l'entreprise. En 2024, 24% des employés de Belron étaient des femmes (environ 7.500 employés), et l'entreprise s'est fixé pour objectif d'atteindre un tiers de l'effectif total. Le nombre de techniciennes est quant à lui passé à 630, avec l'ambition d'arriver à 2.000. Pour soutenir cette ambition, Belron a poursuivi ses efforts pour attirer davantage de techniciennes, notamment grâce à des publicités télévisées mettant en avant des femmes techniciennes, diffusées dans 18 pays. Ces campagnes ont souvent conduit au recrutement d'un plus grand nombre de femmes. D'autres initiatives ont été mises en place, notamment en Australie, où O'Brien® a utilisé le feed-back de ses employés pour améliorer l'expérience de tous les techniciens, y compris des femmes. Il s'agissait notamment d'offrir une plus grande flexibilité pour tenir compte des contraintes familiales, notamment en matière de garde d'enfants. Ces actions ont contribué à une nette amélioration du taux de rétention des techniciennes.

Enfin, environ un tiers des sociétés appartenant à Belron sont actuellement dirigées par des femmes, y compris la plus grande société aux États-Unis, avec près de 70% du chiffre d'affaires mondial généré sous la direction d'une femme.

Adapter notre manière de travailler

L'enlèvement et le remplacement du verre sont des tâches physiques et pour de nombreuses femmes, le fait d'avoir une morphologie plus petite peut encore être perçu comme un obstacle. Pour y remédier, Belron a organisé des groupes de discussion avec des techniciennes afin d'identifier des améliorations possibles dans les processus et les outils utilisés. En outre, avec le vieillissement de la population active, Belron doit garantir la rétention et le recrutement d'employés plus âgés.

Best of Belron - Les femmes pionnières

Tous les deux ans, l'événement Best of Belron met en avant et célèbre l'expertise des techniciens de l'entreprise. Trente champions nationaux se disputent le prestigieux titre de « Best of Belron » devant un public de plus de 1.500 employés, clients et fournisseurs.

Depuis le premier événement Best of Belron en 2000, plus de 100 techniciens ont participé, mais aucune femme n'avait jamais atteint la finale mondiale. En 2024, trois concurrentes représentant la Finlande, la France et l'Afrique du Sud se sont qualifiées pour la finale mondiale après avoir remporté une compétition très intense dans leur propre pays, ouvrant ainsi la voie aux futures générations de techniciennes.

Bilan de santé de Belron en matière de DEI

Avec le soutien d'Ernst and Young (EY), l'équipe centrale DEI de Belron a réalisé un « bilan de santé » en matière de DEI à l'échelle mondiale. Cette approche sur mesure a permis d'obtenir des informations sur les opportunités DE&I spécifiques aux réglementations locales, aux marchés et aux activités de l'entreprise, en utilisant le Global Equality Standard de Ernst and Young. Ces informations, incluant de bonnes pratiques et des opportunités d'amélioration, permettront à l'entreprise d'élaborer des plans d'action au niveau national en 2025.

Renforcer la confiance et les compétences

En 2024, Belron a continué à proposer des sessions d'immersion DEI aux équipes dirigeantes des différents pays, ce qui a donné lieu à plus de 220 heures de formation axée sur la DEI. Deux modules d'e-learning ont été créés pour la DEI : un pour tous les employés et un autre pour les managers. Les sociétés de Belron ont commencé à mettre en œuvre cette formation.

Célébrer la diversité

Belron a continué à célébrer des dates importantes avec ses employés et ses communautés, comme le Mois du patrimoine hispanique, le Mois de la fierté ou encore la Journée internationale des personnes handicapées. L'entreprise met l'accent sur l'apprentissage, le partage d'histoires et la promotion d'une meilleure compréhension. Une campagne d'un mois, intitulée « Belonging @ Belron », a été consacrée à la célébration des activités d'inclusion et de diversité dans le monde entier.

Éduquer sur la question raciale

Belron étant une entreprise mondiale, les employés et les clients représentent de nombreuses races et croyances, ce qui rend une culture d'inclusion essentielle. Une première étape vers la création de cette culture consiste à s'informer sur les expériences des autres. En plus de célébrer la Journée internationale pour l'élimination de la discrimination raciale, de nombreuses sociétés de Belron ont organisé des campagnes d'éducation et d'engagement sur la sensibilisation à la question raciale en 2024. Cette campagne comprenait notamment des témoignages d'employés issus de cultures et d'ethnies différentes. Safelite® a concentré ses activités sur des journées importantes telles que la Journée Martin Luther King, Jr. et le Black History Month. Ces activités ont impliqué plus de 9.000 employés et comprenaient des expériences d'apprentissage en présentiel et en ligne. Une série continue intitulée « Perspectives » encourage la communauté Safelite® à partager ses propres histoires.

Briser les barrières linguistiques en Allemagne

Pour aider à surmonter les barrières linguistiques, Carglass® Allemagne a proposé des documents et des formations en ligne aux employés du service opérationnel dans plusieurs langues, dont le bosniaque, l'anglais, l'arabe et le turc, qui sont les langues maternelles de nombreux employés. La société a également identifié le nombre d'employés ayant besoin d'un soutien pour apprendre l'allemand et développe une gamme de services pour les aider.

Suivre les avancées de Belron en matière de DEI

Belron reconnaît la nécessité de suivre ses progrès en matière de DEI. En 2024, c'était la quatrième année où les questions de DEI étaient abordées dans l'enquête annuelle sur l'engagement, à travers des questions telles que « Je peux être moi-même au travail sans m'inquiéter de la manière dont je serai accepté ». Les indicateurs DEI ont obtenu une note de 89%, maintenant les scores de 2023.

Effectifs par genre	2023	2024
Hommes	24.415	23.651
Femmes	7.768	7.463
Autre	0	1
Non divulgué	261	57
Total	**32.444**	**31.172**

Effectifs par pays	2023	2024
Australie	1.321	1.382
Autriche	113	137
Belgique et Luxembourg	730	812
Canada	1.397	1.361
Danemark	244	266
Finlande	110	126
France	2.990	3.096
Allemagne	2.437	2.666
Italie	822	881
Pays-Bas	481	556
Nouvelle-Zélande	348	326
Norvège	343	356
Portugal	325	363
Espagne	1.515	1.632
Suède	328	366
Suisse	125	160
Royaume-Uni	2.269	2.263
États-Unis	16.283	14.112
Belron International	263	311

Rotation du personnel	Unité	2023	2024
Rotation totale du personnel	n	12.576	10.696
Taux de rotation du personnel	%	39	34

Employés de la haute direction par genre	2023	2024
Hommes	128	109
Femmes	50	54
Autre	-	-
Non divulgué	1	-
Total des employés	179	163

Répartition par âge des employés	2023	2024
Moins de 30 ans	10.517	7.956
De 30 à 50 ans	16.314	16.808
Plus de 50 ans	5.613	6.408

3.1.4. ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS

Belron met en place un large éventail d'initiatives pour stimuler l'engagement des employés, notamment des formations, du développement et de la reconnaissance à travers des programmes locaux, des options de travail flexible, des canaux de retour d'information et un soutien aux communautés locales via son programme « Giving Back ».

Les Belron Exceptional People Awards (BEPA) récompensent chaque année les employés pour leur travail et l'impact positif qu'ils ont eu sur les clients, leurs collègues et la société. En 2024, l'entreprise a félicité 70 lauréats (individuels et en équipe) provenant de 26 pays, la plupart occupant des fonctions de première ligne ou travaillant dans des centres de distribution. Les lauréats ont été sélectionnés par un panel mondial de dirigeants, présidé par le CEO de Belron.

L'enquête annuelle

Belron mesure l'engagement des employés au moyen de l'enquête annuelle d'engagement de Belron et d'un sondage semestriel qui évalue le sentiment des employés concernant les actions entreprises par leurs équipes.

En 2024, 90% des employés ont participé à l'enquête, contre 89% en 2023, dont 86% de techniciens, qui représentent la plus grande population de travailleurs de l'entreprise.

Le partenaire de Belron, Willis Towers Watson, a classé Belron parmi les organisations performantes sur la base de ses résultats, y compris le score d'engagement global de 88,1%. En outre, 89% des employés ont déclaré être fiers de travailler chez Belron.

	Résultat 2022	Résultat 2023	Résultat 2024	Ambition
Score d'engagement des employés	**86,2%**	**89,2%**	**88,1%**	Maintenir un score d'engagement dans la plage des 80%.

Les résultats de l'enquête 2024, ainsi que les commentaires textuels, ont été partagés avec les chefs d'équipe, ce qui a permis à chacun d'élaborer des plans d'amélioration. Le sondage 2024, mené plus tôt dans l'année, a révélé que 90% des employés avaient consulté les résultats de leur équipe, et que 82% avaient été impliqués dans la création d'actions de suivi et avaient constaté des progrès suite à ces actions.

Travailler au-delà des frontières

Le programme Road Stars de Belron est conçu pour offrir des perspectives de carrière et des opportunités aux techniciens, tout en répondant à la nécessité de disposer d'une main-d'œuvre géographiquement flexible. En 2024, le programme a mobilisé 183 techniciens au Portugal, en Espagne, en Belgique, aux Pays-Bas, en Italie, en Autriche et en France.

Ces techniciens ont été déployés partout où des ressources supplémentaires étaient nécessaires à court terme, par exemple lorsqu'un pays enregistrait une forte hausse de la demande en raison de conditions météorologiques extrêmes. Les employés Road Star ont bénéficié d'un package de rémunération compétitif ainsi que d'autres avantages. Ils ont indiqué que l'expérience avait favorisé leur développement personnel et professionnel, citant un gain de confiance en soi, une résilience et l'acquisition de compétences essentielles telles que le travail en équipe et la communication.

3.2. Sécurité et bien-être des personnes

L'une des principales priorités de Belron est de développer et de maintenir une culture positive en matière de sécurité, de santé et de bien-être.

3.2.1. MATÉRIALITÉ

Offrir un environnement sans danger et garantir la sécurité des personnes sont au cœur de la responsabilité d'entreprise de Belron. Protéger les employés est essentiel non seulement pour eux, mais aussi parce que leur bien-être leur permet d'offrir un service exceptionnel aux clients. Cela permet également à Belron de garder son personnel engagé et de rester un employeur de choix afin d'attirer et de retenir les meilleurs talents.

3.2.2. AMBITION

L'ambition de Belron est d'instaurer un environnement sans danger pour ses employés, ses clients, ses prestataires et ses visiteurs, et de veiller à ce que chacun rentre chez soi en toute sécurité chaque jour.

L'objectif de l'entreprise pour 2025 est de réduire le taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (LTIFR) d'au moins 10% par rapport à 2024.

Bilan des progrès réalisés en 2024

En 2024, Belron a poursuivi la mise en œuvre de ses Normes mondiales en matière de santé, de sécurité et de bien-être (SSE), qui établissent des normes minimales cohérentes dans toutes les sociétés, afin d'instaurer une culture forte de la santé, de la sécurité et du bien-être. L'entreprise a également lancé la stratégie SSE du Groupe Belron, qui définit cinq priorités stratégiques liées à sa culture et à ses valeurs afin de mettre en place un environnement sans danger au cours des trois à cinq prochaines années.

Belron met particulièrement l'accent sur la sensibilisation à la sécurité dans toutes ses sociétés, en travaillant avec les équipes de direction et en utilisant des supports de communication pour que la sécurité reste une priorité au quotidien. Une série de nouveaux outils et formations ont été développés et, dans certains cas, déployés pour aider à minimiser les accidents sur le lieu de travail.

Toutes les réunions du Conseil d'Administration et du Global Leadership commencent par une discussion sur les performances en matière de sécurité, soulignant l'engagement de Belron en faveur de la sécurité et le sérieux avec lequel cette question est prise en compte par les membres de la direction.

En 2024, Belron a vu son LTIFR augmenter de 7%. En termes absolus, le nombre d'accidents avec arrêt de travail est passé de 911 en 2023 à 1.039 en 2024.

Bien qu'aucune amélioration n'ait été observée en 2024, Belron estime que les mesures prises au cours de l'année ont permis d'accroître la sensibilisation, les compétences et la conformité en matière de sécurité. Selon l'entreprise, les résultats de cette année reflètent une meilleure remontée des informations et un reporting plus détaillé au sein de l'entreprise.

	Valeur 2024	Valeur 2023	Ambition
Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (LTIFR)	18,15	16,10	D'ici la fin 2025, réduire le LTIFR d'au moins 10% par rapport à 2024
Taux de fréquence totale des incidents enregistrables (TRIFR)	37.70	35.99	Sans danger

3.2.3. ACTIONS

Favoriser la cohérence

En 2023, les sociétés Belron ont été chargées de créer et de mettre en œuvre des plans d'action pour répondre aux nouvelles Normes mondiales en matière de SSE. En 2024, elles ont déployé des plans d'amélioration sur mesure pour les aider à atteindre la pleine conformité et à progresser vers un environnement plus sûr. En outre, toutes les sociétés disposent désormais d'un responsable SSE sur place. L'équipe SSE centrale de Belron a rendu visite à toutes les sociétés pour les accompagner dans ce processus. Ce coaching pratique se poursuivra en 2025 et des visites supplémentaires par un auditeur tiers sont prévues.

Le reporting sur les performances a également été un point d'attention important en 2024, chaque société fournissant des mises à jour mensuelles sur son parcours vers la conformité aux Normes mondiales en matière de SSE. Ces informations sont utilisées pour aider à l'élaboration et à l'amélioration des plans existants.

De nouveaux outils plus sûrs

En 2023, Belron a étudié les causes sous-jacentes des deux blessures les plus courantes, à savoir les troubles musculo-squelettiques (TMS) et les coupures et lacérations. Forte de ces connaissances, elle a développé et déployé en 2024 de nouveaux outils plus sûrs pour les techniciens. Belron est également en train de concevoir de nouveaux outils pour faciliter le levage des pare-brise lourds, afin d'attirer et de mieux servir une population de techniciens plus diversifiée.

Nouvel outil	Améliorations en matière de sécurité
Élimination des lames : nouveaux rasoirs, outils d'enlèvement des étiquettes et étiquettes pelables	Les rasoirs sont la principale cause de coupures et de lacérations et sont à l'origine de 20% de toutes les blessures entraînant un arrêt de travail. Les lames sont couramment utilisées pour enlever la résine des pare-brise pendant le processus de réparation et pour retirer les étiquettes sur le verre. Pour réduire le risque de ces accidents, Belron a développé et commencé à déployer en 2024 un nouveau rasoir sûr et a testé des lames en plastique pour l'enlèvement des étiquettes, ce qui s'est avéré être une alternative moins dangereuse que les lames classiques. Ces outils seront déployés à partir du T1 2025. Belron a également introduit des étiquettes pelables sur la plupart des verres distribués en Europe, éliminant ainsi la nécessité pour les techniciens d'utiliser un rasoir pour retirer les étiquettes. Belron prévoit d'étendre l'utilisation de ces étiquettes pelables à l'échelle mondiale.
Gants résistants aux coupures	Tous les techniciens doivent porter des gants lorsqu'ils manipulent du verre. En 2024, une norme minimale a été définie pour s'assurer que ces gants résistent aux coupures. Belron est en train de les mettre à la disposition de ses employés dans le monde entier.
Nouvelle solution de levage et de manutention du verre	Belron a recherché et développé une toute nouvelle solution de levage et de manutention du verre, facilitant la pose de pare-brise lourds par les employés. Cela favorisera également la diversité au sein de la population de techniciens. Cette nouvelle approche sera testée en 2025.

Nouvel outil	Améliorations en matière de sécurité
Cartouches de polyuréthane plus faciles à utiliser	Belron a déployé aux États-Unis et teste au Royaume-Uni, en Allemagne et en Espagne une cartouche de colle polyuréthane plus petite (430 ml), qui est utilisée lors du remplacement d'un pare-brise. Les nouvelles cartouches sont plus légères et plus faciles à utiliser lors de l'application de la colle. Elles sont mieux adaptées à une main-d'œuvre plus diversifiée et permettent également de réduire la consommation et les déchets.
Ezi-Wire	Ezi-Wire est un système breveté propre à Belron, que les techniciens utilisent pour retirer les pare-brise en toute sécurité. En 2024, l'entreprise a lancé une nouvelle procédure opérationnelle pour actionner le système Ezi-Wire à l'aide d'une perceuse, ce qui réduit considérablement le risque de tension à l'épaule causée par une utilisation manuelle répétitive.

Sensibilisation et formation

La sensibilisation et la formation sont essentielles à la performance en matière de sécurité. Si les membres de la direction sont très conscients de l'importance de la sécurité, Belron doit s'assurer que cette même compréhension est partagée par les équipes de direction régionales et les managers de première ligne.

En 2024, une série de vidéos mettant en avant les histoires de techniciens blessés et les problèmes rencontrés dans la vie réelle a été partagée avec les employés du monde entier, faisant de la sécurité une affaire personnelle pour tous. Ces vidéos font partie d'un module de formation obligatoire sur la sécurité que tous les employés, anciens et nouveaux, doivent suivre. En outre, Belron a introduit une formation à la sécurité des conducteurs afin de garantir la sécurité de toutes les personnes qui conduisent un véhicule dans le cadre de leur travail. En 2025, Belron mènera des campagnes ciblées sur le bien-être et l'évaluation dynamique des risques.

De nombreuses sociétés ont mené leurs propres campagnes de sensibilisation à la sécurité en 2024, notamment Safelite® aux États-Unis, Carglass® en France et en Suède et O'Brien® en Australie.

Gestion de la santé et de la sécurité - employés		
	2023	**2024**
Nombre de décès dus à des accidents du travail et à des problèmes de santé liés au travail	0	1*
Nombre d'accidents du travail enregistrables	2036	2.163

* C'est avec une grande tristesse que Belron rapporte qu'un de ses techniciens a été impliqué dans une collision routière mortelle en octobre 2024. Immédiatement après l'accident, un examen des politiques et procédures de sécurité a été effectué et des changements ont été apportés pour aider à prévenir des incidents similaires à l'avenir.

3.3. Programme Giving back

Avec un sens profond de la responsabilité envers les communautés qu'elle sert, Belron s'engage à permettre au plus grand nombre de ses collaborateurs de faire une différence positive au sein de leurs communautés. Cet engagement fait partie intégrante de la culture de Belron et constitue une composante essentielle de son mode de fonctionnement.

3.3.1. MATÉRIALITÉ

En exploitant la passion et l'énergie de ses employés, le programme Giving Back de Belron contribue à générer un impact positif pour les associations caritatives et les causes que l'entreprise soutient. Chaque société dispose de sa propre approche, afin que les employés puissent ressentir un plus grand sentiment d'implication personnelle et d'accomplissement.

3.3.2. AMBITION

Belron veut faire la différence auprès des communautés locales dans lesquelles elle opère, auprès de ses partenaires caritatifs, dont Afrika Tikkun, et auprès des personnes défavorisées à travers la Belron Ronnie Lubner Charitable Foundation.

Bilan des progrès réalisés en 2024

Le programme Giving Back de Belron s'articule autour de trois domaines : le Spirit of Belron Challenge (SOBC), les dons locaux dans les entreprises et la Belron Ronnie Lubner Charitable Foundation. En 2024, Belron a été actif dans ces trois domaines, avec des dons totalisant près de €10m.

3.3.3. ACTIONS

Le Spirit of Belron Challenge (SOBC)

Le SOBC qui est l'événement phare de Belron en matière de collecte de fonds a débuté il y a plus de 20 ans lorsqu'une poignée d'employés basés au Royaume-Uni ont participé au triathlon de Londres. Depuis lors, cet événement a pris une ampleur considérable, avec la participation de milliers d'employés de Belron dans le monde entier, accompagnés de leurs familles, d'amis, de partenaires et de fournisseurs. Le défi est simple : nager, pédaler, courir, marcher ou se déplacer en fauteuil roulant afin de collecter des fonds au profit d'Afrika Tikkun, le partenaire caritatif de longue date de Belron.

En 2024, plus de 10.500 personnes ont rejoint l'événement virtuel « Round the World » de dix jours organisé par Belron, et 2.000 personnes ont participé à une journée sportive au Dorney Lake au Royaume-Uni. Ensemble, les participants ont parcouru plus de 325.000 km et récolté plus de €2,3m pour Afrika Tikkun, une manière appropriée de célébrer le 30e anniversaire de l'organisation caritative. Ce montant total a été atteint grâce à une combinaison de collectes de fonds dans différents pays et de dons provenant des employés, des partenaires et des fournisseurs. Belron a également fait un don de €1 pour chaque kilomètre parcouru.

Dons aux communautés locales

Chacune des sociétés de Belron apporte également sa contribution en levant des fonds, en partageant des compétences et des ressources, et en faisant du bénévolat au sein de leurs communautés locales. En 2024, les sociétés de Belron ont récolté près de €4,7m pour soutenir des associations caritatives et des organisations venant en aide à des groupes communautaires vulnérables.

La Belron Ronnie Lubner Charitable Foundation

La Belron Ronnie Lubner Charitable Foundation créée en 2020 porte le nom de l'ancien CEO de Belron, Ronnie Lubner, qui croyait fermement qu'il était de notre responsabilité à tous de venir en aide aux personnes défavorisées.

Depuis son lancement, la Fondation a fait don de plus de €10,8m à des causes dans le monde entier, aidant ainsi des centaines d'organisations caritatives sur les six continents. En 2024, la Fondation a donné €2,9m, incluant des dons supplémentaires dans le cadre de son Global Grants Programme, en réponse à des demandes ad hoc d'employés, ainsi qu'à la crise humanitaire au Moyen-Orient et aux inondations en Espagne.

Subventions pour venir en aide aux enfants et aux jeunes

Jusqu'à présent, la Fondation a versé environ €1,5m de dons, et s'est engagée à verser €2,6m supplémentaires au cours des deux prochaines années. Ces fonds sont destinés à des subventions majeures visant à aider des enfants et des jeunes vulnérables à travers le monde. L'objectif est de contribuer à des changements systémiques et d'offrir à ces jeunes des opportunités pour s'épanouir. En 2024, la Fondation a poursuivi son partenariat avec un spécialiste de la philanthropie pour gérer ce programme de subventions. En plus des sept organisations choisies en 2023 pour bénéficier de ces subventions, la Fondation a sélectionné en 2024 trois organisations supplémentaires à soutenir aux États-Unis, au Canada et en France.

3.4. Expérience client

En tant qu'entreprise responsable, Belron s'efforce d'offrir un service client exceptionnel en accord avec sa mission : faire une différence mémorable en prenant soin des clients. Grâce à des outils d'analyse avancés, l'entreprise recueille des informations auprès de ses clients en exploitant diverses sources de données. Ces informations sont ensuite utilisées pour améliorer chaque étape du parcours client.

3.4.1. MESURER LA SATISFACTION DU CLIENT

Belron mesure la satisfaction de ses clients grâce au Net Promoter Score (NPS), un indicateur qui aide à comprendre l'expérience client et la probabilité qu'un client recommande Belron à d'autres. Les clients sont invités à répondre à une enquête afin de donner leur feed-back. Chacune des unités commerciales rend ensuite compte de ses performances, qui sont pondérées en fonction du volume d'interventions. Cela permet d'établir un score global pour Belron et d'identifier des axes d'amélioration continue.

Un NPS record

En 2024, Belron a atteint un NPS record de 86,0, ce qui représente une amélioration par rapport au score de 84,7 obtenu en 2023. Onze sociétés ont amélioré leur score 2023, avec des performances notables aux États-Unis et dans toute l'Europe, ainsi qu'en Norvège et en Nouvelle-Zélande.

Recueillir des informations plus détaillées

Bien que le score NPS soit un indicateur très important, l'objectif de 2024 était de recueillir des informations plus détaillées sur les clients afin de pouvoir leur offrir un service de haute qualité constant. Dans le cadre du programme « Voice of the Customer », Belron a analysé les enquêtes réalisées à différents points de contact, les avis recueillis sur le site Internet, les retours après réservation et les réponses des clients perdus dans 12 de ses marchés principaux. Grâce à l'analyse avancée des textes et des sentiments, Belron a pu identifier les points d'attention dans le parcours client et apporter des améliorations dans des domaines tels que la conversion, le marketing, les ventes et les opérations sur le terrain.

Une meilleure écoute en ligne

Les clients étant de moins en moins nombreux à donner leur avis via les canaux traditionnels (selon le rapport Qualtrics 2024 Consumer Trends), Belron a élargi ses sources de feed-back pour inclure les chats en ligne, les avis sur Internet, les plateformes de réseaux sociaux et, plus récemment, les centres d'appel. L'entreprise a également renforcé sa présence en ligne en offrant à ses clients la possibilité de partager leurs avis sur des plateformes telles que Trustpilot et Google Review. Belron a ainsi doublé le nombre d'avis et amélioré sa visibilité en ligne.

Perspectives d'avenir

En 2025, Belron souhaite maximiser le potentiel des données clients et de l'IA pour s'adapter aux changements de comportement des clients. Elle continuera à équiper toutes ses sociétés avec des technologies, des méthodologies et des ressources de pointe, tout en favorisant le partage des bonnes pratiques au niveau mondial, afin d'améliorer encore l'expérience client.

3.4.2. PRENDRE SOIN DE NOS CLIENTS

Belron s'engage à garantir un service respectant les normes les plus strictes en matière de sécurité et de qualité. Les processus uniques qu'elle utilise, les outils spécialisés et la formation rigoureuse développés par son équipe Technique & Opérations permettent à l'entreprise de tenir cet engagement.

Partout dans le monde, ses techniciens hautement qualifiés appliquent le Belron Way of Fitting, un processus exclusif en 30 étapes qui garantit que chaque réparation, remplacement et recalibrage est effectué de la même manière, à l'aide des mêmes outils brevetés.

Des instructions de montage claires et sûres

L'une des étapes obligatoires du Belron Way of Fitting consiste, pour les techniciens, à consulter les Informations essentielles et les instructions de montage (VIFI) spécifiques à chaque véhicule, qui sont nécessaires à la réalisation d'un travail sûr et de haute qualité. Belron établit ces instructions pour chaque véhicule et chaque vitrage utilisé.

En 2024, à la suite d'un projet pilote réussi au Royaume-Uni et en Espagne, Belron a mis au point une nouvelle application en ligne, permettant à ses techniciens d'accéder facilement à ces instructions. Les techniciens ont testé rigoureusement l'application et donné leur avis sur la manière d'éviter les erreurs courantes susceptibles d'affecter la sécurité ou la qualité du travail.

En 2025, Belron lancera ces instructions VIFI dans un nouveau format intégrant des vidéos explicatives afin d'améliorer l'expérience des techniciens. L'entreprise continuera d'exploiter les informations recueillies sur le terrain pour améliorer la manière dont elle dispense ses formations et met à disposition les données techniques à l'avenir.

Formation à l'échelle mondiale

En 2023, Belron a mis à jour le Belron Way of Fitting en y intégrant des consignes de sécurité claires pour les clients et les collègues. D'ici le début de l'année 2025, tous les techniciens en poste auront suivi une formation sur cette mise à jour, et tous les nouveaux techniciens suivront cette formation dès leur intégration dans l'entreprise. En collaboration avec l'équipe Santé, Sécurité et Bien-être, Belron a lancé en 2024 deux autres modules de formation importants : un module sur la sécurité des conducteurs et un autre sur le levage et la manutention de charges.

Belron finalise également un nouveau module de formation, le Belron Way of Repair, qui comprend des informations de sécurité importantes sur les parties du pare-brise qui ne doivent pas être réparées, comme la zone située devant la caméra ADAS, car cela pourrait compromettre sa vision. Dans ces cas, un remplacement complet du pare-brise est nécessaire.

Suivre l'évolution des nouvelles technologies

Belron s'assure de rester à la pointe des avancées technologiques dans le domaine automobile, afin que ses techniciens disposent des bons processus, outils et informations pour offrir un travail de qualité aux clients. Un domaine en perpétuelle évolution est celui des systèmes de sécurité des véhicules, qui deviennent de plus en plus complexes et nécessitent un recalibrage des capteurs lors du remplacement d'un pare-brise. En 2024, Belron a renforcé son équipe de recherche pour s'assurer qu'elle dispose de l'expertise nécessaire face aux nouvelles technologies, comme la caméra de réalité augmentée de BMW ou l'authentification à 2 facteurs des véhicules de VAG.

Au cours de l'année, Belron a créé la « ADAS Recalibration Minimum Standard » (norme minimale de recalibrage ADAS), qui donne à ses sociétés des directives claires pour le recalibrage des systèmes ADAS après le remplacement d'un pare-brise, dont la réinitialisation des capteurs. Par ailleurs, l'entreprise a poursuivi ses essais sur piste pour approfondir ses connaissances sur les fonctionnalités complexes des systèmes ADAS. En partenariat avec l'Université de Bristol, Belron a développé une nouvelle application pour aider ses techniciens à créer un environnement d'éclairage optimal pour effectuer un recalibrage en toute sécurité. L'entreprise prévoit de lancer cette application en 2025 et introduira également la « Belron Safe Recalibration Standard » pour la réinitialisation sécurisée des caméras frontales.

4. Gouvernance

4.1. Une gouvernance solide et un leadership inspirant

Une gouvernance solide et un leadership inspirant garantissent que Belron continue d'opérer en tant qu'entreprise hautement responsable. Belron s'engage à mettre en place une gouvernance de premier ordre, sous la direction d'un groupe de dirigeants talentueux. En assurant une gestion responsable de l'entreprise, Belron peut mener à bien ses activités tout en garantissant des résultats durables pour ses principales parties prenantes, l'environnement et la société.

4.1.1. RÔLE DES ORGANES DE DIRECTION

Le Chief People Officer (CPO) est le membre de l'équipe de direction responsable des questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG). Le CPO, en collaboration avec le Group Customer Director, supervise les deux piliers du Cadre de responsabilité d'entreprise de Belron. Les progrès de Belron en matière de responsabilité d'entreprise sont examinés au moins une fois par mois par le Group Leadership Team (GLTM) et au moins cinq fois par an par le Conseil d'Administration de Belron lors de ses réunions régulières.

Équipe en charge de la responsabilité d'entreprise

Belron dispose d'une équipe centrale, rattachée au GLTM, qui coordonne et facilite l'activité ESG en surveillant les progrès et les performances, tout en apportant des connaissances et une expertise pour soutenir la mise en œuvre du Cadre de responsabilité d'entreprise dans chaque pays où la société est présente. En 2024, Belron a renforcé cette équipe centrale en y intégrant des compétences supplémentaires en matière de durabilité et de reporting ESG.

Ambassadeurs de la responsabilité d'entreprise

Les équipes de direction nationales de Belron sont responsables de leurs propres performances en matière de responsabilité d'entreprise et de leur contribution aux objectifs globaux du Cadre de Responsabilité d'entreprise de Belron. Un réseau d'Ambassadeurs de la responsabilité d'entreprise, de rapporteurs environnementaux et d'experts locaux soutient les initiatives locales en matière de responsabilité d'entreprise. Sur des marchés tels que le Danemark, la France, l'Allemagne, l'Espagne, le Canada, les Pays-Bas, la Nouvelle-Zélande et le Royaume-Uni, Belron dispose de spécialistes en responsabilité d'entreprise et en durabilité.

4.1.2. PROGRAMME DE GOUVERNANCE

Le programme de gouvernance de Belron se concentre sur la gestion des principaux risques d'entreprise, contribuant ainsi à renforcer la maturité de son environnement de contrôle et à protéger l'entreprise grâce à des politiques d'assurance adaptées. Il inclut également la mise en place d'une fonction d'audit interne et de gestion des risques robuste et adaptée aux besoins de l'entreprise. Le programme continue de bien progresser, et plus précisément :

- le Programme de gestion des risques d'entreprise a renforcé une culture du risque transparente grâce à des rapports réguliers provenant de toutes les sociétés, avec une attention accrue sur l'efficacité des mesures d'atténuation des risques. Le GLTM et le Conseil d'Administration ont examiné et mis à jour les principaux risques du Groupe. Le Comité de pilotage de la gestion des risques d'entreprise, composé de représentants de toutes les fonctions, rencontre régulièrement les responsables des risques du Groupe pour discuter des mesures d'atténuation des risques en cours et planifiées. Par ailleurs, le Future Trends Forum (Forum des tendances futures) de Belron continue de réaliser des analyses prospectives afin d'identifier les opportunités et les risques émergents pour l'organisation.
- Le vaste programme de transformation technologique de Belron continue de garantir un environnement de contrôle robuste pour l'avenir dans toutes les sociétés. Des contrôles sont intégrés aux opérations grâce à la conception et au déploiement de nouvelles applications et processus globaux, tout en formant les employés lorsque cela est nécessaire.
- La fonction d'audit interne de Belron (avec des partenaires externes) continue de fournir une évaluation indépendante des activités de l'entreprise et de la gestion des risques. Les résultats de l'évaluation sont présentés au Comité d'audit de Belron quatre fois par an.
- Dans le cadre de son 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 sociétés, en fonction de l'appétit pour le risque.

4.1.3. LEADERSHIP

Au cœur de l'activité de Belron se trouve un engagement en faveur d'un leadership fort et inspirant. Les dirigeants de Belron contribuent à nourrir la culture unique de l'entreprise et à soutenir son engagement à mener ses activités de manière responsable. En 2024, Belron a poursuivi son engagement en faveur de la croissance, du développement et de la promotion de son personnel en interne, en reconnaissant et récompensant les talents au sein de son organisation. Encourager la promotion interne permet de développer une culture de croissance et d'opportunités tout en valorisant l'expérience et les connaissances exceptionnelles déjà présentes dans l'entreprise.

En 2024, Belron a lancé son Global Trainee Programme, d'abord aux États-Unis et au Royaume-Uni, afin de constituer son vivier de talents et d'attirer, de former et de retenir la prochaine génération de dirigeants. L'entreprise a recruté un groupe diversifié de personnes pour occuper des postes dans les services Client, Finance, Ressources humaines et Technologie. Ces personnes participeront à un programme de deux ans combinant expérience pratique et formation formelle sur mesure, leur permettant d'obtenir une qualification ou une accréditation professionnelle pertinente. Pour continuer à développer un solide vivier de futurs dirigeants, Belron prévoit d'élargir ce programme en 2025 pour y inclure des stagiaires, et de l'étendre à l'Australie, à la France et à l'Allemagne.

4.1.4. VALEURS ET NORMES ÉTHIQUES DE BELRON

Intégration du Code de conduite

Le Code de conduite « Our Way of Working » de Belron définit les comportements attendus de tous les employés. Il promeut les valeurs et les normes éthiques de l'organisation, en orientant les décisions quotidiennes et en clarifiant les attentes sur le lieu de travail. Il précise également ce que les employés peuvent attendre de Belron et ce qu'ils doivent faire s'ils sont témoins d'un comportement contraire à l'éthique.

En 2023, Belron a mis à jour son Code de conduite et l'a accompagné d'un module de formation en ligne obligatoire à l'échelle mondiale. Tous les employés sont tenus de suivre cette formation et de certifier qu'ils ont lu et compris le Code et qu'ils s'y conformeront. En 2023, 100% des employés à l'échelle mondiale ont suivi la formation.

Depuis son lancement, tous les nouveaux collaborateurs sont tenus de suivre cette formation dans le cadre de leur processus d'intégration. En octobre 2024, Belron a organisé un programme mondial de recertification dans le cadre duquel tous les employés ont été invités à revoir le contenu du Code de conduite et à certifier qu'ils comprennent et acceptent leurs responsabilités personnelles. Le Code continuera d'être revu chaque année et mis à jour, si nécessaire, avec une recertification obligatoire pour tous les employés.

Le service Speak Up de l'entreprise, géré par le prestataire de premier plan NAVEX Global, reste accessible dans le monde entier à toute personne souhaitant signaler un problème ou une préoccupation. Les signalements peuvent être effectués en toute confidentialité et de manière anonyme, par téléphone ou en ligne, et dans la langue locale.

Construire une chaîne de valeur éthique

Belron maintient des normes éthiques élevées et attend le même engagement de la part de ses partenaires. Son engagement en faveur des droits de l'homme est inscrit dans le Code de conduite de Belron et dans le Code de conduite des fournisseurs. Depuis 2010, Belron adhère aux Dix principes du Pacte mondial des Nations unies en matière de responsabilité d'entreprise.

TVH Global

1. Informations générales

1.1. Base de préparation

1.1.1. À PROPOS DE CE RAPPORT

Pour améliorer la lisibilité, ce rapport de durabilité fera souvent référence à TVH Global sous le nom 'TVH'.

Mise en conformité avec la CSRD

En 2027, TVH publiera son premier rapport CSRD, couvrant l'année financière 2026. Afin de garantir un reporting détaillé et complet, TVH publiera des rapports de durabilité sur base volontaire - tels que celui-ci - comme étape préparatoire pour atteindre la conformité CSRD pour son premier rapport CSRD de 2026.

En préparation de son rapport CSRD, TVH a réalisé sa première analyse de double matérialité, qui a débuté en 2023 et s'est terminée en 2025, afin de déterminer les sujets matériels et d'élaborer sa stratégie de durabilité pour les années à venir.

Disclaimer : le rapport de durabilité 2024 de TVH étant une déclaration volontaire, les informations en matière de durabilité fournies dans ce rapport reposent sur les déclarations volontaires de TVH et reflètent la compréhension et l'évaluation actuelles de l'entreprise concernant sa performance sur le plan environnemental, social et de gouvernance (ESG).

Bien que TVH s'efforce d'assurer l'exactitude et l'exhaustivité des informations présentées, il n'est pas garanti que ces informations sont exemptes d'erreurs ou d'omissions. Les données et les déclarations incluses sont susceptibles de changer à mesure que de nouvelles informations deviennent disponibles et que les normes de reporting évoluent. TVH décline toute responsabilité quant aux éventuelles inexactitudes ou décisions prises sur la base des informations fournies dans ce rapport.

Périmètre de consolidation

TVH Global NV englobe toutes les sociétés incluses dans les comptes annuels consolidés de TVH Global NV selon les normes IFRS (International Financial Reporting Standard). Le périmètre de consolidation de TVH Global NV comprend TVH Global NV et six filiales qui sont entièrement consolidées.

TVH, une entreprise internationale comptant 95 succursales à travers le monde, aligne sa déclaration de durabilité sur ce périmètre étendu. Lorsque des données quantitatives d'une succursale ou d'un pays spécifique ne sont pas disponibles, cela est clairement indiqué dans la section concernée. L'illustration ci-dessous donne un aperçu de la présence mondiale de TVH.



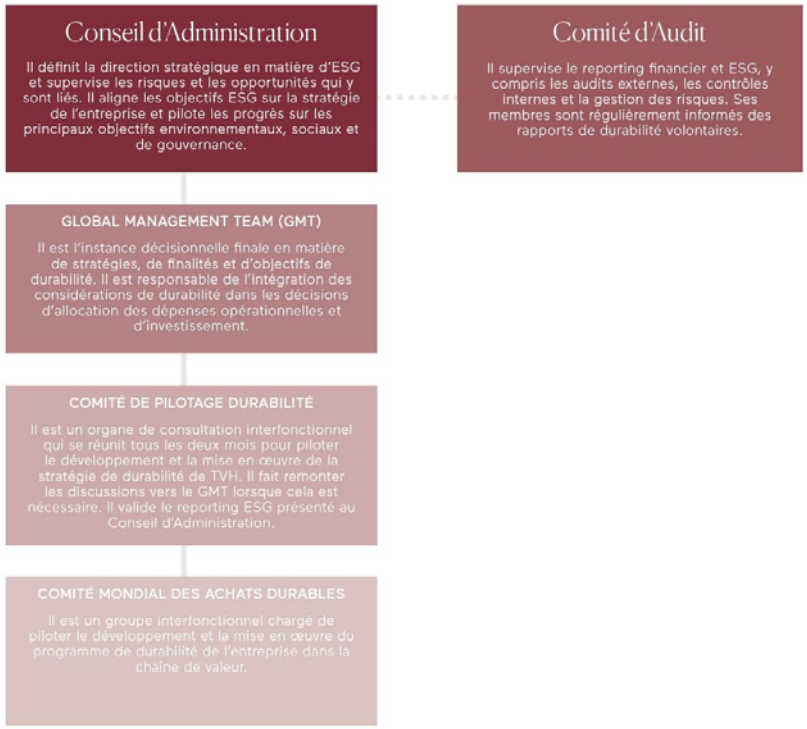
Audit externe

Comme mentionné précédemment, ces données n'ont pas été auditées, car le rapport de durabilité 2024 de TVH est une déclaration volontaire.

Vision

TVH envisage un avenir où ses pratiques commerciales arrivent à un équilibre entre viabilité économique, durabilité environnementale et responsabilité sociale. Elle vise à garantir que ses processus, produits et activités de fabrication répondent aux besoins actuels tout en contribuant positivement au bien-être des générations futures.

1.2. Gouvernance



Le Conseil d'Administration donne des orientations à moyen et long terme. En d'autres termes, le Conseil d'Administration est responsable de l'intégration des considérations de durabilité dans la stratégie globale de l'entreprise. Il doit superviser l'établissement de métriques et d'objectifs clairs en matière de durabilité et confier à la direction la responsabilité de la mise en œuvre des initiatives de durabilité et de la réalisation des objectifs de durabilité.

Le Global Management Team (GMT) est l'instance décisionnelle finale en matière de stratégies, de finalités et d'objectifs de durabilité. Le GMT est responsable de l'intégration des considérations de durabilité dans les décisions d'allocation des dépenses opérationnelles et d'investissement.

Le Comité de pilotage Durabilité est un organe de consultation interfonctionnel qui se réunit tous les deux mois pour piloter le développement et la mise en œuvre de la stratégie de durabilité de TVH. Il fait remonter les discussions vers le GMT si nécessaire. Il valide le reporting ESG présenté au Conseil d'Administration. Il est composé du CEO, du CFO, du Chief People Officer (CPO) et du Chief Strategy and Sustainability Officer (CSSO). Il est présidé par le Directeur de la durabilité qui en est également membre.

Le Directeur de la durabilité, qui rapporte au CSSO, définit les plans et les programmes et dirige la mise en œuvre des actions liées au changement climatique : la décarbonation et l'adaptation au changement climatique (risque physique et risque de transition). Il suit les progrès réalisés par rapport aux objectifs définis dans le Plan stratégique et propose des mises à jour en fonction des résultats et de l'évolution des attentes des parties prenantes. Il rapporte également sur les sujets de durabilité environnementale conformément à la directive relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD), coordonne la mise en œuvre de la stratégie et des activités de durabilité dans les différents segments d'activité et fonctions de l'entreprise, en lien avec les équipes responsables des infrastructures, des opérations, du transport, des achats directs et indirects, du commerce, de la santé et de la sécurité, des fusions et acquisitions, de la conformité, de la communication interne et externe, des ressources humaines et de la gestion des risques. Le Directeur de la durabilité est responsable de la Charte environnementale.

Le **Comité mondial des achats durables** est un groupe interfonctionnel chargé de piloter le développement et la mise en œuvre du programme de durabilité de l'entreprise dans la chaîne de valeur. Il est composé du Responsable des achats durables, du Directeur de la durabilité ainsi que d'experts en assurance, en achats et en transactions commerciales.

Des représentants de chaque département et de chaque région sont invités à participer aux groupes de réflexion sur la durabilité, qui aident à identifier les opportunités et défis en matière de durabilité et à mettre en œuvre des initiatives dans ce domaine. Les groupes de réflexion interviennent également en tant que premiers points de contact locaux pour tous les employés qui ont des questions ou des réflexions sur des considérations de durabilité.

Résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation

Au niveau national, les premiers KPI de durabilité ont été intégrés dans les conventions collectives de travail belges (CCT90), en mettant particulièrement l'accent sur une réduction des émissions des scopes 1 & 2. Ils s'appliqueront pour la période du 1er janvier 2024 au 31 décembre 2024, et seront assortis d'une incitation monétaire accordée lorsque l'objectif de réduction de 2,5% est atteint. Ce même système d'incitation sera reconduit pour la prochaine période de reporting, du 1er janvier 2025 au 31 décembre 2025

1.3. Stratégie

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 le marché initial était la manutention, est devenue un acteur mondial de l'équipement actif sur plusieurs marchés: manutention, 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 le monde et a atteint des niveaux de qualité de service exceptionnels avec une livraison le lendemain pour presque toutes les pièces, expédiées directement à partir de ses centres de distribution locaux.

En proposant une gamme de pièces neuves et reconditionnées, TVH assure le bon fonctionnement des machines, prolonge le cycle de vie des actifs, contribue à l'économie circulaire et évite les déchets supplémentaires. La durabilité est un pilier du plan stratégique de TVH, qui vise une croissance durable en :

- réduisant son empreinte carbone et en contribuant à une économie plus circulaire ;
- en respectant ses effectifs, en valorisant les talents, en intégrant la diversité et l'inclusion et en encourageant un état d'esprit mondial ;
- veillant à ce que ses employés et partenaires adoptent toujours un comportement éthique et respectent les droits de l'homme ;
- collaborant avec ses partenaires afin qu'ils partagent le même respect pour l'environnement et les personnes dans sa chaîne de valeur.

La chaîne de valeur de TVH commence en amont avec l'approvisionnement en pièces détachées. La production des pièces est principalement assurée par des fournisseurs en amont, mais aussi, dans une moindre mesure, en interne, notamment via des activités de réparation et de reconditionnement[3].

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. Entre ces étapes, 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 qu'une pièce est usée ou cassée, elle est mise au rebut par les clients ou éventuellement renvoyée en aval dans la chaîne de valeur. Pour certaines pièces, TVH propose des services de réparation et/ou un programme de rachat en vue de leur reconditionnement.

1.3.1. PARTIES PRENANTES

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 dans les meilleurs délais afin de maintenir les équipements de ses clients opérationnels et leur permettre de continuer à avancer et à grandir.

TVH a un grand potentiel de création de valeur durable, car elle 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. La durabilité est considérée comme un sujet 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. Les pièces de haute qualité et à prix compétitif de TVH permettent aux clients de privilégier des réparations durables au lieu des remplacements, réduisant ainsi les déchets et prolongeant la durée de vie de leurs équipements.
- **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.

[3] Selon la définition adoptée par le Remanufacturing Industries Council : Le reconditionnement est un processus industriel par lequel un produit ou une pièce précédemment vendu(e), loué(e), utilisé(e), usé(e), reconditionné(e) ou non fonctionnel(le) est remis(e) à l'état neuf, comme neuf ou mieux que neuf, tant en termes de qualité que de performance, grâce à un processus contrôlé, reproductible et durable.

Canaux de communication	Intérêts clés
Clients	
• Enquête sur la relation « Voice of the Customer » (annuelle/continue) • Suivi de la notoriété de la marque auprès des prospects (annuel/continu) • Recherche ad hoc « Voice of the Customer »(ad hoc) : Interviews sur le reconditionnement, la durabilité	• Empreinte carbone • Matériaux et circularité • Emballages • Pollution de l'air • Santé et sécurité • Conditions de travail dans la chaîne de valeur • Éducation et perfectionnement
Employés	
• Intranet (continu) • Enquêtes sur l'engagement des employés (deux fois par an) • Portail Éthique & Conformité (Raise your voice) • Mailings et lettres d'information (hebdomadaire/continu) • Magazines pour les employés (trimestriel/continu) • Vlog du CEO (mensuel/continu) • Communication d'équipe (mensuel/continu) • Fond d'écran (mensuel/continu) • Conseils d'entreprise	• Empreinte carbone • Matériaux et circularité • Emballages • Santé et sécurité • Bien-être • Éducation et perfectionnement
Fournisseurs	
• Responsables des achats / contacts fournisseurs au niveau mondial (continu) • Équipe d'administration des achats directs (continu) • Équipe de conformité des produits & achats (continu) • Plateforme Assent - Requêtes Reach, Rohs, Prop65 & TSCA (continu) • Équipe de gestion des contrats (continu)	• Empreinte carbone • Matériaux et circularité • Emballages • Santé et sécurité • Bien-être • Éducation et perfectionnement



Sujet ESG	Question matérielle de durabilité	I/R/O**	CT, MT, LT*	CV***	Description des IRO	KPI	Approche du management
E	**Changement climatique - Empreinte carbone**	R	CT	OP, US	Impact de l'évolution des réglementations et des attentes des clients sur le modèle économique de TVH.	Empreinte carbone (tCO_2eq) - Scopes 1, 2 et 3	1.5
		R	MT	OP	Impact des conditions météorologiques extrêmes sur les coûts opérationnels	Seront publiés dans le rapport 2025	1.5
		R	MT	OP	Coûts élevés liés aux infrastructures d'atténuation et d'adaptation au changement climatique		1.5
		O	MT	OP	Optimisation de la logistique : réduire les coûts et la consommation d'énergie en expédiant plus de produits par chargement	Seront publiés dans le rapport 2025	
	Énergie	O	MT	OP	Efficacité : réaliser des économies grâce à des améliorations opérationnelles.	Seront publiés dans le rapport 2025	1.5
		O	MT	OP	Réduire les coûts et l'impact environnemental en utilisant des énergies renouvelables et alternatives.	% de consommation d'électricité renouvelable	1.5
		O	MT	OP	Améliorer la résilience et réduire les coûts en investissant dans la production d'énergie sur site	% de production d'électricité renouvelable	1.5
	Déchets (emballages)	R	CT	OP	Augmentation des coûts due aux enjeux réglementaires et opérationnels liés à la gestion des déchets	% de réduction de l'utilisation d'emballages	1.6
S	**Effectifs de l'entreprise – Conditions de travail (engagement du personnel et inclusion)**	R	CT	OP	Diminution de la résilience de l'entreprise en raison du manque de diversité	Caractéristiques des effectifs	2.1
	Effectifs de l'entreprise – Santé & sécurité	I/R	MT	OP	Accidents et procès dus à des pièces défectueuses	Nombre d'accidents du travail et jours perdus	2.1
	Travailleurs de la chaine de valeur – Conditions de travail	I/R	MT	OP, US	Coûts ou sanctions dus à des enjeux réglementaires, à l'absence de cartographie des risques, à des systèmes de diligence raisonnable ou à des achats responsables.	Seront publiés dans le rapport 2025	2.2
		I	MT		Risques réputationnels et éthiques en cas de violation des droits des travailleurs par les fournisseurs/partenaires.		2.2
G	**Culture d'entreprise (croissance durable)**	R	MT	OP	Opportunités manquées pour de nouvelles activités et offres de produits alternatives	Seront publiés dans le rapport 2025	
		O	MT	OP	Réduction de l'impact environnemental grâce à l'utilisation de matériaux durables		
		O	CT	OP, DS	Augmentation du coût des machines neuves : la législation peut entraîner une hausse des coûts, incitant les clients à réparer plutôt qu'à remplacer.		

Sujet ESG	Question matérielle de durabilité	I/R/O**	CT, MT, LT*	CV***	Description des IRO	KPI	Approche du management
		I/O	CT	OP, DS	Renforcer l'entreprise et servir de nouveaux secteurs durables tels que les bornes de recharge pour véhicules électriques.	Seront publiés dans le rapport 2025	
G	**Corruption, pots-de-vin, blanchiment d'argent & fraude**	R	CT	OP, US	Corruption ou pots-de-vin : s'engager dans des pratiques contraires à l'éthique pourrait nuire à la réputation de TVH et entraîner des frais juridiques.	Nombre de condamnations pour violation des lois anti-corruption et anti-pots-de-vin	3.1
	Gestion de l'information et de la sécurité des données	I/R	CT	OP, DS	Perturbation opérationnelle due à une cyberattaque	Seront publiés dans le rapport 2025	
		I/R	CT	OP, DS	Violation de données clients : les informations d'achat de TVH pourraient devenir accessibles au public.		
		I/R	CT	OP	Coût et dommages réputationnels liés au phishing et à l'ingénierie sociale		

* Court-terme, Moyen-terme, Long-terme
** Impacts/risques/opportunités
*** Chaine de valeur
OP = Opérations propres
DS = Downstream
US = Upstream

1.4. Gestion des impacts, des risques et des opportunités

Analyse de matérialité 2023

TVH reconnaît que la durabilité est intrinsèquement liée à son succès à long terme. Son analyse de double matérialité, fondée sur des valeurs et réalisée conformément aux normes GRI 2021, aux projets de normes ESRS 1 et aux normes SASB, garantit que TVH accorde la priorité aux enjeux qui comptent vraiment, tant pour son entreprise que pour le monde qui l'entoure.

Grâce à un engagement collaboratif avec les parties prenantes et des experts en la matière, TVH a identifié des sujets matériels. Ces sujets couvrent les impacts environnementaux, sociaux et économiques les plus significatifs de ses opérations, y compris les considérations relatives aux droits de l'homme. Elle a également évalué les risques et les opportunités critiques que les facteurs de durabilité présentent pour la valeur à long terme de TVH.

La Global Management Team et les parties prenantes externes ont apporté de précieuses contributions tout au long du processus. L'analyse de matérialité finale a été approuvée par le Conseil d'Administration, fixant ainsi le seuil pour les efforts de durabilité de TVH. Cette analyse d'impact rigoureuse permet à TVH de :

- **Gérer les risques de manière proactive :** identifier et atténuer les menaces potentielles pour l'entreprise et sa réputation.
- **Saisir des opportunités stratégiques :** faire de la durabilité un moteur d'innovation et un avantage concurrentiel.
- **Approfondir l'engagement des parties prenantes :** comprendre et répondre aux attentes en constante évolution des clients, des fournisseurs, des investisseurs et des communautés.

Les résultats de cette analyse sont intégrés dans le Plan stratégique de TVH et guident la prise de décisions et l'allocation des ressources. De plus, les sujets matériels identifiés façonneront l'orientation et le contenu de ce rapport de durabilité, garantissant ainsi la transparence et la responsabilité dans le parcours de TVH vers un avenir plus durable.

En 2023, l'analyse de double matérialité a couvert toutes les régions clés : les Amériques, l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique, et l'Asie Pacifique.

Dans cette analyse de double matérialité, la priorité a été donnée à un engagement significatif avec les parties prenantes impactées par les opérations et la chaîne de valeur de TVH. Ce dialogue essentiel a permis à l'entreprise de collecter des informations et un feed-back précieux sur les impacts, les risques et les opportunités significatifs identifiés.

TVH a analysé sa chaîne de valeur, en associant chaque impact à une partie prenante, un mandataire ou un représentant concerné. Animée par cet engagement envers l'inclusivité, TVH a activement impliqué ces principales parties prenantes afin de s'assurer que leurs voix façonnent sa compréhension de ses performances en matière de durabilité.

2. Informations environnementale

2.1. Changement climatique

2.1.1. PLAN CLIMATIQUE

TVH s'engage à réduire ses émissions de gaz à effet de serre (GES) comme première étape vers la neutralité carbone à long terme pour l'ensemble de sa chaîne de valeur. En s'attaquant systématiquement aux émissions de GES dans sa chaîne de valeur, TVH anticipe des opportunités commerciales sous forme de part de marché accrue et/ou de revenus supplémentaires. De plus, TVH s'attend à une réduction de ses coûts grâce à des gains d'efficacité et à la diminution des risques, tels qu'un meilleur accès aux produits financiers.

En 2024, la principale source d'émissions directes (scope 1) de TVH était la combustion fixe, principalement due à l'utilisation de gaz naturel, suivie par la flotte automobile (principalement les voitures de société). Les émissions du scope 2 de TVH provenaient principalement de la consommation d'électricité. Les émissions combinées des scopes 1 et 2 représentaient en 2024 environ 3% du bilan carbone total de TVH. TVH vise à réduire ces émissions à travers plusieurs stratégies :

- Amélioration progressive des installations plus anciennes.
- Amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments existants.
- Intégration de fonctionnalités écoénergétiques dans les nouvelles infrastructures.
- Intégration du coût de l'électricité verte comme référence pour toutes les décisions d'investissement et affectation du coût d'achat des certificats d'attributs énergétiques (GO, REC, iREC, etc.) au centre de coût opérationnel concerné.
- Électrification de la flotte de voitures de société.

L'objectif de réduction absolue des émissions de scopes 1 et 2 de TVH est aligné sur l'Accord de Paris[4].

Le programme d'engagement pour une chaîne de valeur durable de TVH vise à travailler avec sa chaîne de valeur pour discuter avec ses partenaires de la manière d'améliorer collectivement la performance ESG. En 2024, TVH a accéléré ses contacts avec ses fournisseurs afin d'aborder de manière plus systématique la question des émissions de carbone intégrées dans les produits qu'elle vend. La collecte d'informations s'est avérée difficile, car le niveau de maturité en matière de reporting ESG dans le secteur est encore assez faible. C'est pourquoi TVH ne dispose pas encore d'informations suffisamment fiables pour définir des objectifs quantifiés de réduction pour la plupart des émissions de sa chaîne de valeur.

Néanmoins, des progrès ont été réalisés avec des fournisseurs ayant un niveau de maturité plus élevé. Des discussions ont été entamées avec tous les partenaires de transport de fret ainsi qu'avec les prestataires de services TIC. La plupart d'entre eux ont été en mesure de fournir des informations sur les émissions spécifiques à l'entreprise ou au service, ce qui a permis à TVH d'affiner ses calculs de l'empreinte carbone. Dans le même temps, cet engagement a permis à TVH de commencer à discuter des plans de décarbonation avec certains de ses partenaires.

2.1.2. IDENTIFICATION DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS LIÉS AU CLIMAT ET LIEN AVEC LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Relever les défis environnementaux est un élément clé de la viabilité à long terme du modèle économique de TVH. Pour y parvenir, TVH a entrepris de vastes consultations avec ses parties prenantes afin d'identifier ses impacts et opportunités les plus matériels en matière de durabilité. Le changement climatique est apparu comme le problème environnemental le plus significatif.

IRO matériels*	I/R/O**	Description des IRO
Changement climatique - Empreinte carbone	O	Optimisation de la logistique : réduire les coûts et la consommation d'énergie en expédiant plus de produits par chargement
	R	Coûts élevés liés aux infrastructures d'atténuation et d'adaptation au changement climatique
	R	Impact de l'évolution des réglementations et des attentes des parties prenantes sur le modèle économique de TVH.
	R	Impact des conditions météorologiques extrêmes sur les coûts opérationnels
	R	Pertes de clients dues à des perturbations agricoles liées à la sécheresse sur des marchés clés
Énergie	O	Efficacité : réaliser des économies grâce à des améliorations opérationnelles.
	O	Améliorer la résilience et réduire les coûts en investissant dans la production d'énergie sur site
	O	Réduire les coûts et l'impact environnemental en utilisant des énergies renouvelables et alternatives

* Impacts, risques et opportunités selon la directive européenne relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD) et les normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS)
**Impact/risque/opportunité

[4] Objectif de réduction selon l'initiative Science Base Target = 42% selon l'outil SBTi v. 2.3

TVH comprend que l'environnement naturel n'est pas seulement une ressource, mais aussi une partie prenante essentielle. L'entreprise reconnait le lien direct entre ses opérations et la santé de la planète. C'est pourquoi TVH a publié en 2024 sa Charte environnementale qui définit les principes suivants :

- La durabilité fait partie intégrante de son modèle économique et est ancrée à tous les échelons de l'entreprise.
- Il faut relier toutes les questions environnementales aux autres dimensions de la durabilité afin de promouvoir des synergies, de minimiser les impacts négatifs et de maximiser les impacts positifs.
- L'engagement des parties prenantes doit permettre d'orienter l'écosystème vers des opérations durables à long terme. Un impact réel ne peut être obtenu que lorsque toutes les parties de la chaîne de valeur prennent des mesures et créent de la transparence.
  - Hiérarchie des mesures d'atténuation
  - Éviter les impacts négatifs ;
  - Minimiser les impacts qui ne peuvent pas être évités ; et
  - Compenser les impacts inévitables.

En 2024, TVH a défini un certain nombre d'objectifs quantifiés pour atténuer ses émissions directes (scope 1) et indirectes de GES associées à l'achat d'électricité, de vapeur, de chaleur ou de froid (scope 2)[5] :

- Atteindre une capacité solaire installée de 11 MWc d'ici 2028 (contre ~6MWc en 2023)
- Passer à 95% d'électricité verte achetée d'ici 2026
- Réduction absolue des émissions de scopes 1 et 2 de 57% d'ici 2030 (par rapport à l'année de référence 2023)

Risques environnementaux et stratégie

L'adaptation aux risques et opportunités physiques et de transition a été identifiée comme l'un des critères à inclure dans le processus décisionnel stratégique et les opérations quotidiennes de TVH.

En 2024, TVH a identifié les principaux risques auxquels elle est exposée ainsi que les opportunités, dans toute la chaîne de valeur, à court, moyen et long terme. Pour réaliser cette évaluation, TVH s'est appuyée autant que possible sur les scénarios du GIEC et les modèles macroéconomiques.

Afin de sélectionner les risques et les opportunités les plus matériels pour TVH, des horizons temporels plus longs (2030-2040) et les scénarios les plus pessimistes ont été examinés :

- Les risques/opportunités de transition ont été évalués selon les scénarios « SSP1-2.6 » (GIEC) et « Net Zero » (AIE), avec un horizon temporel de 2030. L'utilisation combinée des scénarios Net Zero de l'AIE et SSP1-2.6 a permis d'obtenir une vision multifacette des risques de transition, en associant des analyses sectorielles détaillées avec des tendances socio-économiques plus larges. Le scénario SSP1-2.6 suppose des actions politiques fortes, des modifications réglementaires et des changements dans le comportement des consommateurs et des investisseurs, qui pourraient impacter les activités à fortes émissions de GES des entreprises.
- Les risques/opportunités physiques ont été évalués selon le scénario « SSP5-8.5 » (GIEC) en utilisant 2040 comme horizon temporel. Le scénario SSP5-8.5 représente un scénario dans lequel les températures mondiales pourraient augmenter de plus de 4 °C d'ici la fin du siècle. Cette augmentation est associée à une fréquence et une intensité accrues des phénomènes météorologiques extrêmes.

Les risques et opportunités liés au climat ont été évalués en tenant compte de leur probabilité d'occurrence et de leur impact financier. Parallèlement à l'analyse de double matérialité réalisée en 2023, TVH a formulé cinq risques et une opportunité en lien avec le risque « Évolution de la réglementation et des attentes des parties prenantes » ainsi qu'avec le risque « Phénomènes météorologiques extrêmes », qui sont matériels pour TVH.

Évolution de la réglementation et des attentes des parties prenantes

Extension du périmètre des systèmes d'échange de quotas d'émissions et augmentation du prix du carbone (Politique/juridique - risque élevé)

En raison des coûts du carbone découlant du système d'échange de quotas d'émissions (ETS) et du mécanisme d'ajustement carbone aux frontières (CBAM), ainsi que de la hausse des prix de l'énergie et des matériaux tels que le fer, l'acier et l'aluminium supportés par les fabricants, certains de ces coûts devraient être répercutés sur TVH. L'objectif de TVH est de rester une entreprise compétitive.

Atténuation du risque : Dans le cadre de son plan stratégique FORWARD28, TVH étend son réseau d'entrepôts afin de se rapprocher de ses clients (réduisant ainsi les transports) et d'optimiser les coûts liés aux taxes et droits de douane. En outre, les progrès réalisés dans la décarbonation de la chaîne d'approvisionnement de TVH réduiront encore l'exposition à ce risque (voir atténuation des émissions de carbone).

Exigences accrues des investisseurs - Transparence et engagements climatiques (Marché - risque élevé)

Les institutions financières seront plus exigeantes à l'avenir : elles évalueront les entreprises en fonction de leurs engagements en matière de durabilité et/ou favoriseront les meilleures pratiques. Le non-respect des ambitions et des objectifs communiqués par TVH pourrait avoir un impact négatif sur la valeur de l'entreprise ou restreindre l'accès au capital.

Atténuation du risque : La durabilité est un élément clé du plan stratégique FORWARD28 de TVH. Les quatre piliers identifiés résultent d'une compréhension détaillée des attentes des parties prenantes de TVH en matière de performance ESG : Changement climatique, effectifs de l'entreprise, conduite des affaires et travailleurs dans la chaîne de valeur.

[5] TVH utilise le Protocole GES pour mesurer et gérer les émissions de gaz à effet de serre.

Obligations de publication d'informations liées au climat (Politique/juridique - risque élevé)

À cause du volume et de la complexité croissants des exigences réglementaires en matière de reporting/publication ESG (y compris sur le climat), TVH pourrait avoir des difficultés à suivre le rythme. En tant que grande entreprise, TVH doit déjà se conformer aux réglementations relatives au climat (par exemple CBAM, CSRD, CSDDD, EUDR). Les coûts associés découlent de la nécessité de développer de nouveaux systèmes de collecte de données, d'améliorer l'infrastructure informatique et de former le personnel pour se conformer aux normes.

Atténuation du risque : TVH s'emploie activement à répondre aux diverses exigences réglementaires avec des groupes de travail interfonctionnels dédiés et des initiatives de projet. Consciente des lacunes existantes dans les données, TVH met en œuvre des solutions stratégiques. Cela passe notamment par une rationalisation des flux de données provenant de son système de planification des ressources de l'entreprise (ERP) et de son système de gestion des entrepôts (WMS) ainsi que par des investissements dans un logiciel spécialisé pour la comptabilité carbone, afin d'assurer sa mise en conformité. La disponibilité de nouvelles données permettra de réaliser des gains d'efficacité et/ou de saisir des opportunités de marché, ce qui atténuera l'impact des coûts supplémentaires.

Étendre la circularité des matériaux afin d'éviter des hausses de coûts des matériaux pour TVH (Efficacité des ressources - opportunité élevée)

Le coût des matières premières devrait augmenter pour les raisons suivantes :

- Le coût du carbone augmente, avec l'expansion du système d'échange de quotas d'émissions (ETS) et des réglementations telles que le mécanisme d'ajustement carbone aux frontières (CBAM).
- Les fournisseurs investissent pour décarboner leurs opérations

Dans ce contexte, l'expansion des activités de reconditionnement de TVH représente une opportunité. Le reconditionnement est un élément essentiel du dernier plan stratégique FORWARD28, qui vise à faire croître de manière organique le chiffre d'affaires de l'activité de reconditionnement.

Impact des phénomènes météorologiques extrêmes

Précipitations et inondations qui affectent les opérations (Physique - risque modéré)

Les phénomènes météorologiques extrêmes déjà observés en Europe et aux États-Unis en raison du changement climatique sont principalement liés aux précipitations (on s'attend à des pluies abondantes plus fréquentes et/ou plus intenses en hiver ainsi qu'à des orages en été). Les précipitations extrêmes devraient augmenter dans les régions du nord, du centre, de l'est et des Alpes en Europe. Les inondations fluviales devraient également s'intensifier dans la plupart des régions d'Europe ainsi que dans le nord-est des États-Unis, le Nord-Ouest Pacifique et les Grandes Plaines du Nord.

Les inondations ont déjà eu un impact sur les chaînes d'approvisionnement de TVH, notamment dans des entrepôts situés en Belgique et en Allemagne (tous deux touchés en 2021), ainsi qu'en Afrique du Sud où l'intrusion d'eau a été signalée dans les entrepôts en 2022. Si l'un des entrepôts ou centres de distribution de TVH liés à des actifs clés et/ou stratégiques dans une région devait être touché par une inondation, les dommages pourraient affecter les infrastructures et équipements (par exemple, les véhicules utilisés pour la distribution), ou certaines routes de transport importantes pourraient être bloquées par les eaux de crue.

Atténuation du risque : Dans le cadre de son plan stratégique FORWARD28, TVH étend son réseau d'entrepôts afin de se rapprocher de ses clients (réduisant ainsi les transports) et de renforcer sa résilience face aux phénomènes météorologiques extrêmes.

Chaleur extrême affectant les opérations (Physique - risque élevé)

Les vagues de chaleur sont de plus en plus fréquentes et intenses, une tendance qui devrait se poursuivre dans les années à venir. Les régions d'Europe centrale (Allemagne, Pays-Bas, Belgique) ainsi que l'Australie (Queensland), entre autres, sont les plus exposées aux vagues de chaleur à fort impact. Certains entrepôts, centres de distribution et bureaux de TVH sont situés dans des régions qui subissent déjà des vagues de chaleur qui devraient encore gagner en intensité au cours des prochaines décennies (par exemple, les États-Unis, l'Inde, l'Europe).

Atténuation du risque : Dans le cadre de son plan stratégique FORWARD28, TVH étend son réseau d'entrepôts afin de se rapprocher de ses clients (réduisant ainsi les transports) et de renforcer sa résilience face aux phénomènes météorologiques extrêmes.

2.1.3. POLITIQUES, ACTIONS ET OBJECTIFS

Politiques de TVH	Objectif de la politique	Référence à des normes de tiers
Charte environnementale	La Charte environnementale de TVH souligne son engagement en faveur de la durabilité environnementale à travers des actions concrètes, des pratiques durables et une responsabilisation des parties prenantes. En se concentrant sur la réduction de son empreinte carbone et la promotion d'une économie circulaire avec des pièces neuves et reconditionnées, TVH s'efforce de maintenir des normes sociales et environnementales élevées tout en équilibrant sa performance économique. Cette charte complète la stratégie de durabilité globale de TVH, qui inclut des pratiques éthiques, le respect des droits de l'homme et une main-d'œuvre diversifiée, en adéquation avec d'autres politiques de l'entreprise.	

Le plan stratégique actualisé, FORWARD28, engage TVH sur une trajectoire de décarbonation plus ambitieuse. D'ici à 2030, l'entreprise vise une réduction de 57% de ses émissions de gaz à effet de serre de scopes 1 et 2 par rapport à l'année de référence 2023, ce qui représente une réduction de 75% de l'intensité carbone.

Cet objectif absolu de réduction des émissions de scopes 1 et 2, combiné à l'objectif de TVH en matière d'énergie renouvelable, établit une approximation pour le prix du carbone, basée sur le coût des certificats d'attributs énergétiques (par exemple, les garanties d'origine de l'UE, les Renewable Energy Certificates aux États-Unis, les iREC). L'intégration de ce coût en tant que dépenses opérationnelles dans le processus budgétaire améliorera le retour sur investissement (ROI) des nouveaux projets d'efficacité énergétique et de la production d'énergie renouvelable sur site. Cette approche renforcera la résilience

climatique des infrastructures de TVH en réduisant la demande d'énergie et en diversifiant les sources d'approvisionnement en énergie (réseau et auto-production).

Des stratégies de réduction des émissions de scope 3 sont en cours d'élaboration et font l'objet de discussions avec les partenaires de la chaîne de valeur.

En 2024, compte tenu de l'achat d'électricité verte (en fonction de la localisation), les émissions des scopes 1 et 2 de TVH ont diminué de 8,14% par rapport à 2023.

2.1.4. MÉTRIQUES LIÉES AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Consommation et mix énergétique	Unit	2024
Consommation de combustibles provenant du charbon et des produits du charbon	MWh	0
Consommation de pétrole brut et de produits pétroliers	MWh	8.060
Consommation de carburant au gaz naturel	MWh	15.568
Consommation de carburant provenant d'autres sources fossiles	MWh	0
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources fossiles	MWh	13.262
Consommation totale d'énergie fossile	**MWh**	**36.890**
Part de la consommation d'origines fossile dans la consommation totale d'énergie	%	62%
Consommation d'origine nucléaire	**MWh**	**0**
Part de la consommation d'origine nucléaire dans la consommation totale d'énergie	%	0%
Consommation de combustibles provenant de sources renouvelables, y compris la biomasse (y compris les déchets industriels et municipaux d'origine biologique, le biogaz, l'hydrogène renouvelable, etc.)	MWh	2,9
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources renouvelables	MWh	17.603
Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite	MWh	4.868
Consommation totale d'énergie renouvelable	**MWh**	**22.475**
Part de la consommation d'origines renouvelables dans la consommation totale d'énergie	%	38%
Consommation totale d'énergie	**MWh**	**59.364**

	Unit	2024
Production d'énergie non renouvelable	MWh	0
Production d'énergie renouvelable	MWh	5.496

2.1.5. ÉMISSIONS BRUTES DE GES DE SCOPES 1, 2, 3

	Rétrospectif		Jalons et années cibles
	Année de référence (2023)	2024	2030
Émissions de GES de Scope 1			
Émissions brutes de GES de Scope 1 (tCO2eq)	**5.241**	**5.154**	**4.500**
Émissions de GES de Scope 2			
Émissions brutes de GES de Scope 2 basées sur la localisation (tCO2eq)	**7.924**	**10.247**	
Émissions brutes de GES de Scope 2 basées sur le marché (tCO2eq)	**6.442**	**5.578**	**500**
Émissions significatives de GES de Scope 3			
Total des émissions brutes indirectes (Scope 3) de GES (tCO2eq)		**366.661**	
1 Biens et services achetés		208.129	
2 Biens d'équipement		42.104	
3 Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans le scope 1 ou le scope 2) (basées sur le marché)		4.790	
3 Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans le scope 1 ou le scope 2) (basées sur la localisation)	3.361	3.335	
4 Transport et distribution en amont		54.366	
5 Déchets générés par les opérations		1.167	
6 Déplacements professionnels		3.769	
7 Déplacements domicile-travail des employés		2.127	
8 Actifs loués en amont		1.665	
9 Transport et distribution en aval		10.364	
12 Traitement en fin de vie des produits vendus		38.181	
Émissions totales de GES			
Émissions totales de GES (basées sur la localisation) (tCO2eq)		**380.607**	
Émissions totales de GES (basées sur le marché) (tCO2eq)		**377.393**	

Informations sur le revenu net	**2024**
Revenus net utilisé pour le calcul de l'intensité GES (€m)	1.676
Revenus net (autres) (€m)	0
Chiffre d'affaires net total (dans les états financiers) (en millions d'euros)	1.676

Intensité des GES par revenu net	**2024**
Émissions totales de GES (basées sur la localisation) par chiffre d'affaires net (tCO2eq/€m)	227
Émissions totales de GES (basées sur le marché) par chiffre d'affaires net (tCO2eq/€m)	225

2.2. Utilisation des ressources et économie circulaire

2.2.1. IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS

En tant que distributeur mondial de pièces détachées, TVH utilise des quantités importantes d'emballages pour transporter les produits des fournisseurs vers ses entrepôts et 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.

IRO matériels*	I/R/O**	Description des IRO
Déchets (emballages)	R	Augmentation des coûts due aux enjeux réglementaires et opérationnels liés à la gestion des déchets

* Impacts, risques et opportunités selon la directive européenne relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD) et les normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS)
**Impact/risque/opportunité

Chez TVH, les pratiques commerciales durables revêtent une priorité absolue. TVH s'engage à optimiser ses opérations et à minimiser son impact environnemental. L'emballage joue un rôle clé dans les activités, car il garantit une livraison en toute sécurité de pièces de haute qualité aux clients. TVH comprend l'importance des solutions d'emballage responsables et tient compte des retours de ses clients pour améliorer continuellement ses pratiques dans ce domaine.

2.2.2. POLITIQUES, ACTIONS ET OBJECTIFS

Chez TVH, les pratiques d'emballage durable sont une priorité dans les opérations. Plusieurs actions ont été mises en place dans ses principaux entrepôts en Belgique afin de limiter la quantité de matériaux d'emballage ou de modifier la composition des emballages en réduisant l'utilisation de matériaux non durables (les plastiques, par exemple).

- Lors du choix de nouveaux fournisseurs d'emballages, TVH privilégie les fournisseurs certifiés FSC.
- Tous les sacs en plastique contiennent 80% de matériaux recyclés post-consommation (PCR).
- TVH est également passée du ruban adhésif en plastique au ruban 100% papier (gommé). TVH a cessé d'utiliser de la mousse bicomposant et l'a remplacée par du papier.
- TVH a introduit des emballages aux dimensions les plus justes, avec des machines évitant autant que possible l'espace vide, ainsi qu'un empilage automatisé pour la consolidation des transporteurs afin de maximiser l'utilisation de l'espace pour le transport.

2.2.3. MÉTRIQUES

Données relatives aux déchets	Unit	2024
Quantité totale de déchets générés	Tonnes	4.831
Quantité totale de déchets dangereux	Tonnes	97
Quantité totale en poids détournée de l'élimination	**Tonnes**	**4.709**
Total des déchets dangereux produits détournés de l'élimination	Tonnes	97
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination vers la préparation en vue du réemploi	Tonnes	0
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	97
Total des déchets dangereux générés détournés de l'élimination vers d'autres opérations de récupération	Tonnes	0
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination	Tonnes	4.612
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination vers la préparation en vue du réemploi	Tonnes	116
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	4.282
Total des déchets non dangereux générés détournés de l'élimination vers d'autres opérations de valorisation	Tonnes	214
Quantité totale en poids destinée à l'élimination	**Tonnes**	**122**
Total des déchets dangereux produits et destinés à l'élimination	Tonnes	0
Total des déchets dangereux générés destinés à l'incinération	Tonnes	0
Total des déchets dangereux générés dirigés vers les sites d'enfouissement	Tonnes	0
Total des déchets dangereux générés destinés à d'autres opérations d'élimination	Tonnes	0
Total des déchets non dangereux générés et destinés à l'élimination	Tonnes	122
Total des déchets non dangereux générés destinés à l'incinération	Tonnes	0
Total des déchets non dangereux générés dirigés vers les sites d'enfouissement	Tonnes	0
Total des déchets non dangereux générés et destinés à d'autres opérations d'élimination	Tonnes	122

Remarque : les données ci-dessus ne couvrent que les entités belges de TVH Parts, la collecte de données pour les autres entités sera déployée à partir de 2025.

3. Informations sociales

3.1. Effectifs de l'entreprise

3.1.1. IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS

IRO matériels*	I/R/O**	Description des IRO
Engagement des employés et inclusion	R	Diminution de la résilience de l'entreprise en raison du manque de diversité
Santé et sécurité pour les utilisateurs finaux	I/R	Accidents et procès dus à des pièces défectueuses
Conditions de travail dans la chaîne de valeur	R	Coûts ou sanctions dus à des enjeux réglementaires, à l'absence de cartographie des risques, à des systèmes de diligence raisonnable ou à des achats responsables.
	I	Risques réputationnels et éthiques en cas de violation des droits des travailleurs par les fournisseurs/partenaires.

* Impacts, risques et opportunités selon la directive européenne relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD) et les normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS)
**Impact/risque/opportunité

En tant qu'employeur de grande envergure et organisation centrée sur les personnes, TVH a un impact direct sur le parcours professionnel et le développement personnel de milliers de personnes. TVH encourage ses employés à élargir et à approfondir leurs compétences en leur fournissant les bons outils d'apprentissage. TVH facilite les opportunités de mobilité interne et de promotion professionnelle, et encourage les cadres dirigeants à devenir des leaders forts, orientés sur les personnes et les performances. Ils permettent ainsi aux collaborateurs d'atteindre leur plein potentiel. En mettant l'accent sur le parcours professionnel de ses collaborateurs, TVH s'assure d'attirer et de conserver les bons profils, contribuant ainsi à une main-d'œuvre diversifiée, durable et engagée.

3.1.2. POLITIQUES, ACTIONS ET OBJECTIFS

Politiques de TVH	Objectif de la politique	Référence à des normes de tiers
Droits de l'homme et travail forcé	TVH accorde une grande importance aux droits de l'homme. Elle interdit le travail des enfants et le travail forcé et promeut activement des pratiques éthiques dans l'ensemble de ses opérations et de sa chaîne d'approvisionnement (tant pour ses effectifs que pour les travailleurs de la chaîne de valeur).	
Liberté d'association	TVH respecte les syndicats reconnus, la liberté d'association et le droit à la négociation collective pour ses employés, conformément aux lois et pratiques en vigueur dans les pays où elle opère.	
Non-discrimination et non-harcèlement	TVH applique une politique de tolérance zéro envers toute forme de discrimination et de harcèlement. Elle garantit des opportunités d'emploi équitables à tous les employés qualifiés, sur la base du mérite	
Engagement pour la sécurité, la santé et le bien-être au travail	La sécurité, la santé et le bien-être des employés sont une priorité pour TVH. L'entreprise s'engage à offrir un environnement de travail sûr et sain ainsi que des ressources et des programmes qui favorisent le bien-être des employés.	ISO 45001*, OHSAS 18001*
Raise your voice (politique de dénonciation)	TVH accorde une grande importance à l'éthique. Cette politique encourage toutes les parties prenantes à faire part de toute préoccupation concernant des comportements illégaux ou contraires à l'éthique. TVH met à disposition un canal de signalement confidentiel et sécurisé et s'engage à enquêter avec rigueur sur tous les signalements.	
Engagement en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion	TVH valorise la diversité, l'équité et l'inclusion. Elle s'engage à créer un environnement de travail où tous les employés se sentent valorisés, respectés et encouragés à réussir. Elle s'efforce de constituer une main-d'œuvre diversifiée et inclusive, représentative des communautés qu'elle sert.	

* Remarque : TVH n'est pas certifiée ISO 45001 ou OHSAS 18001, mais notre politique de santé et de sécurité est basée sur les principes de ces certifications.

Respect des droits de l'homme et des normes internationales

Politique en matière de droits de l'homme

TVH s'engage à respecter et à promouvoir les droits de l'homme, tant au sein de son organisation que dans les communautés où elle opère. En tant que véritable entreprise familiale, TVH a la ferme volonté de prendre soin de tous ses employés ainsi que des travailleurs de sa chaîne d'approvisionnement mondiale.

Afin de démontrer son engagement explicite à respecter toutes les normes internationalement reconnues en matière de droits de l'homme - notamment la Charte internationale des droits de l'homme et la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de l'Organisation internationale du travail (OIT) - ainsi que les lois internationales sur les droits de l'homme, il est important de disposer d'une politique spécifique et de la communiquer à l'ensemble des employés.

TVH s'engage également à intégrer les 10 principes du Pacte mondial des Nations unies dans sa stratégie et à clarifier, communiquer et renforcer continuellement ses attentes à l'égard de son personnel, de ses partenaires commerciaux et des autres parties prenantes concernées. L'engagement de TVH à respecter les droits de l'homme est cohérent avec son ambition d'offrir un environnement de travail épanouissant, de collaborer avec sa chaîne d'approvisionnement, de préserver l'environnement et de soutenir les communautés dans les régions où elle opère.

TVH mène ses activités dans le respect des droits et de la dignité de chacun. Elle favorise un environnement de travail où les employés peuvent s'épanouir, innover et donner le meilleur d'eux-mêmes. TVH respecte les conditions de travail définies dans les normes internationales, notamment en offrant une rémunération et des avantages sociaux adéquats, en respectant le droit au repos et aux loisirs, le droit à la vie de famille, en mettant en place une culture du feed-back dans l'ensemble de l'organisation et en offrant des opportunités de formation et de développement.

Au-delà du respect de bonnes conditions de travail, TVH s'efforce également de garantir une égalité de traitement entre tous ses employés et s'engage fermement à maintenir un environnement de travail diversifié et inclusif.

Le respect des droits de l'homme par TVH dans le cadre de ses opérations propres et l'engagement qu'elle attend de toutes les parties avec lesquelles elle fait des affaires se concrétisent de la manière suivante :

- interdire le travail forcé ou obligatoire ;
- s'opposer à toute forme de travail des enfants ;
- rejeter toute discrimination en matière d'emploi et de profession ; et
- respecter la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective.

Engagement de TVH en faveur de l'éthique au travail et des normes mondiales

Le travail forcé est la forme la plus répandue de l'esclavage moderne. Il s'agit de la forme d'exploitation la plus extrême, qui peut être imposée à des adultes et à des enfants par des autorités publiques, des entreprises privées ou des individus. Il touche principalement les groupes les plus vulnérables et marginalisés ; les femmes et les filles sont plus exposées à ce risque que les garçons et les hommes, et les enfants représentent un quart des victimes du travail forcé. TVH condamne fermement toute forme de travail forcé ou obligatoire. Lutter contre les risques liés au travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement, qu'elles soient locales ou mondiales, reste une priorité absolue. La vigilance est particulièrement de mise dans les micro-entreprises et les petites entreprises informelles agissant aux niveaux inférieurs des chaînes d'approvisionnement, où le risque de travail des enfants et d'autres atteintes aux droits de l'homme sont souvent plus fréquents.

TVH n'a pas recours au travail des enfants ou au travail forcé dans ses opérations ou ses installations. Elle ne tolère aucune forme de traitement inacceptable des travailleurs, y compris, mais sans s'y limiter, l'exploitation des enfants, les punitions physiques ou les abus, ou la servitude involontaire. Dans le cadre de sa politique en matière de droits de l'homme, TVH condamne toute forme de traite des êtres humains, de travail forcé ou obligatoire et de travail des enfants. Une évaluation des risques fournisseurs est l'un des mécanismes mis en place pour garantir le respect de tous les principes, lois et conventions applicables au niveau international. L'évaluation des risques fournisseurs a été lancée en 2024 et se poursuivra dans les années à venir.

Liberté d'association

Il s'agit de l'un des droits les plus élémentaires et fondamentaux, proclamé dans la Déclaration universelle des droits de l'homme (1948). Ce droit garantit que chaque individu est libre de s'organiser, de former ou de rejoindre des groupes, que ce soit de manière formelle ou informelle.

TVH défend le principe de la liberté d'association, reconnaissant son rôle dans le dialogue constructif avec les parties prenantes. Cette approche contribue à des pratiques de travail responsables et atténue les risques opérationnels potentiels liés aux relations avec les employés.

Par conséquent, chez TVH, nous respectons le droit de nos employés d'adhérer (ou non) à une organisation syndicale sans crainte de représailles, d'intimidation ou de harcèlement. TVH s'engage à établir un dialogue ouvert et constructif avec les représentants du personnel librement choisis.

Engagement de TVH en matière de santé et de sécurité : Promouvoir un environnement de travail sûr

Comme indiqué dans la Lettre d'intention sur la sécurité, la santé et la sécurité du personnel sont l'une des principales priorités de TVH. C'est pourquoi TVH met en place une solide culture de sécurité à tous les échelons de son organisation

pour les employés, les tiers et les visiteurs.

L'entreprise a continué à renforcer son cadre Santé, Sécurité et Environnement (SSE), qui repose sur les principes fondamentaux de la norme de management de la santé et de la sécurité ISO 45001. Elle s'appuie pour cela sur les bases de travail solides établies au cours des années précédentes, ce qui a conduit à des améliorations significatives des performances en matière de sécurité en 2024. Pour l'avenir, l'entreprise s'engage à déployer des pratiques à fort impact et à atteindre ses ambitieux objectifs 2025 en matière de sécurité, en impliquant la communauté SSE et en encourageant une culture de responsabilité partagée parmi tous les employés.

2024 : Consolider des bases solides

Avancées organisationnelles

- **Réseau mondial de sécurité :** TVH a mis en place un réseau mondial de sécurité avec des responsables SSE dédiés sur l'ensemble de ses sites et succursales. Ce réseau permet une collecte de données homogène, favorisant l'apprentissage inter-équipes et l'amélioration continue. Un rapport mensuel mondial sur la sécurité favorise une culture de responsabilité partagée et garantit une application cohérente des pratiques de sécurité à l'échelle internationale.
- **Support SSE régional :** TVH a mis en place une structure régionale de support SSE alignée sur la Global Job Architecture de l'entreprise. La Global Safety Team (GST), composée de responsables régionaux de la sécurité/SSE et d'experts en sécurité, co-conçoit et établit des normes de sécurité minimales applicables à l'échelle mondiale.

Performances et réalisations en 2024

- **Amélioration des données et du reporting :** Un système standardisé de reporting global des KPI a été mis en place (via Tableau) avec des rapports mensuels et des analyses de tendances trimestrielles.
- **Objectifs 2024-2025 :** TVH s'est fixé des objectifs ambitieux : améliorer de 30% les principaux KPI de sécurité d'ici 2025 et éliminer les accidents majeurs.
- **Mise en œuvre des LSR :** Lancement de la première règle de sauvetage (Life Saving Rule - LSR) dédiée aux EPI, établissant ainsi les bases d'une mise en œuvre plus large des LSR.
- **Vision et campagne de sécurité :** TVH a élaboré une vision globale de la sécurité en mettant l'accent sur la responsabilité individuelle et collective, en adéquation avec sa culture de sécurité, et soutenue par une campagne de sensibilisation globale à la sécurité.
- **Amélioration continue :** Intégration de la sécurité dans le programme 1WOW, comprenant Leader Standard Work (LSW), les « pitstop corners » et les initiatives « diamond ».
- **Initiatives régionales :** TVH s'est lancée dans l'élaboration de plans et de feuilles de route SSE spécifiques aux régions et aux sites, avec des initiatives telles que la Semaine de la sécurité au Brésil et le Mois de la sécurité en Australie.

La feuille de route 2025 : faire progresser la sécurité mondiale

- **Règles de sauvetage (LSR) :** Déploiement des LSR sur les EPI, la conduite en toute sécurité, la ligne de feu et la préparation aux situations d'urgence via des formations, procédures et audits.
- **Scans et évaluations SSE :** Introduction d'(auto-)évaluations pour guider les plans d'amélioration de la sécurité 2026 au niveau des sites et garantir la conformité avec toutes les réglementations en vigueur.
- **Déclarations d'accidents et analyse :** Optimisation du processus de déclaration, d'analyse et de partage des données sur les accidents au sein de l'organisation.

Offrir un environnement de travail diversifié, équitable et inclusif

TVH s'engage à éliminer la discrimination sur le lieu de travail à travers sa politique de Diversité, Équité et Inclusion (DEI) ainsi que sa politique de Non-Discrimination et de Non-Harcèlement (NDNH).

Engagement en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion

L'engagement de TVH en faveur de la diversité et de l'inclusion contribue à installer un environnement de travail équitable, diversifié et inclusif. Chaque individu est traité sur un pied d'égalité, avec respect et dignité, indépendamment de l'âge, du genre, de l'appartenance ethnique, de l'(in)capacité, du statut marital ou de l'état civil, de l'état de grossesse ou de maternité, de la race, de la religion, des opinions politiques ou convictions. TVH s'engage à recruter, embaucher, promouvoir, développer et retenir un vivier de talents diversifiés. Elle veille également à éliminer les barrières systémiques et les préjugés qui peuvent empêcher certains groupes d'accéder à des opportunités professionnelles ou d'évoluer dans leur carrière.

Mettre l'accent sur l'équité, la diversité et l'inclusion chez TVH est important, car cela correspond à sa 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.

Politique de non-discrimination et de non-harcèlement

TVH interdit toute forme de discrimination, harcèlement, représailles ou autre comportement inapproprié, et encourage les collaborateurs à signaler tout incident dont ils seraient témoins ou victimes. Les violations de la politique peuvent être signalées via une procédure de dénonciation ou un service d'assistance en ligne Éthique & Conformité.

TVH met à disposition des formations, des outils pédagogiques et des ressources pour aider les collaborateurs à identifier et à prévenir la discrimination et le harcèlement. Tous les employés sont tenus de suivre une formation en ligne sur le Code de conduite et d'éthique des affaires de TVH (Code de conduite), qui contient les mêmes principes que cette politique. Chaque signalement fait l'objet d'une enquête approfondie et impartiale, et TVH prend les mesures correctives et préventives adéquates en fonction des conclusions de l'enquête.

On entend par discrimination tout traitement injuste ou toute distinction arbitraire sans justification à l'égard d'une personne ou d'un groupe, sur la base de certaines caractéristiques ou de certains des critères suivants (protégés) énoncés dans la politique de Non-Discrimination et de Non-Harcèlement :

- la race de la personne ou du groupe ;
- la couleur de peau ;
- l'âge ;
- la religion, les croyances ou les convictions religieuses ;
- le genre et l'identité de genre ;
- le sexe, y compris la grossesse, l'accouchement ou
- l'allaitement, et tout problème de santé lié à la grossesse ou à l'accouchement ;
- l'orientation sexuelle ;
- le statut marital et/ou parental ;
- l'origine nationale, le statut migratoire, la citoyenneté ou l'ascendance
- la classe sociale ;
- les opinions politiques ;
- l'adhésion à un syndicat ou à des activités syndicales ;
- le statut VIH/SIDA ;
- un handicap physique ou mental, un problème de santé, des informations ou des caractéristiques génétiques (ou celles d'un membre de la famille);
- un statut de militaire ou d'ancien combattant protégé ;
- un statut de victime de violence domestique, d'agression sexuelle ou de harcèlement.

Performances 2024

TVH a décidé de se concentrer sur deux sujets liés à la diversité et à l'inclusion : l'égalité des genres et la diversité culturelle. Ces sujets sont officiellement inclus dans son module stratégique « Personnes » et seront au centre des préoccupations au cours des prochaines années.

Plans d'action

En octobre 2023, TVH a lancé la stratégie DEI. Elle a défini et détaillé cinq initiatives qu'elle prendra pour promouvoir la diversité culturelle et de genre au sein de l'organisation. L'objectif de 2024 était de sensibiliser le public aux raisons pour lesquelles la DEI est un sujet aussi important. L'année prochaine, TVH poursuivra ces efforts de sensibilisation. Les quatre initiatives suivantes ont été prises en 2024 :

- **Espresso Shots** : des discussions courtes et ciblées, diffusées dans le monde entier, sur des sujets spécifiques liés à la DEI.
- **Réseau des 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 2025.
- **#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.
- **La culture à l'honneur :** une nouvelle initiative visant à célébrer la diversité au sein de l'organisation. Pendant deux mois, TVH met à l'honneur une culture spécifique, en explorant ses traditions, valeurs et contributions tant sur le lieu de travail qu'en dehors. Avec cette action, TVH franchit une étape de plus dans la reconnaissance et l'appréciation des cultures uniques représentées au sein de son personnel. Cela permet de travailler ensemble à travers les pays et les cultures et de continuer à développer l'état d'esprit cosmopolite de TVH.
- **Formation au recrutement :** plusieurs responsables des ressources humaines ont reçu une formation au recrutement, incluant des sujets DEI. L'objectif est de sensibiliser aux préjugés et de mettre en avant l'importance d'une main-d'œuvre diversifiée.

Promouvoir un environnement de travail respectueux et inclusif

TVH s'engage à favoriser un environnement de travail où tous les employés se sentent valorisés, respectés et à l'abri de toute forme de discrimination et de harcèlement. TVH est convaincue qu'une main-d'œuvre diversifiée et inclusive est essentielle à l'innovation et au succès.

L'approche de TVH

Prévention : TVH promeut activement une culture du respect à travers :

- **Des formations régulières :** tous les employés suivent une formation sur la prévention et la gestion de la discrimination et du harcèlement.
- **Des politiques claires :** le Code de conduite définit les attentes en matière de comportement des employés et interdit toute forme de discrimination ou de harcèlement.

Détection et réponse

- **Confidentialité :** TVH propose un mécanisme de signalement confidentiel et accessible via sa ligne d'assistance Éthique & Conformité.
- **Des enquêtes rapides :** TVH prend tous les signalements au sérieux. L'équipe Compliance examine rapidement chaque signalement et mène une enquête approfondie si nécessaire, en accordant la priorité à la sécurité et au bien-être de toutes les personnes impliquées.
- **Une résolution équitable :** TVH prend les mesures disciplinaires appropriées, pouvant aller jusqu'à la rupture de contrat, pour les cas avérés de discrimination ou de harcèlement.

Soutien aux employés

TVH apporte son soutien aux employés qui sont victimes ou témoins de discrimination ou de harcèlement :

- **Confidentialité et soutien :** TVH garantit une stricte confidentialité tout au long du processus d'enquête et offre des services de soutien aux personnes concernées.
- **Communication ouverte :** TVH tient toutes les parties concernées informées de l'avancement de l'enquête et de l'issue du processus.

3.1.3. MÉTRIQUES RELATIVES AUX EMPLOYÉS

Les données sur les employés présentées dans ce rapport proviennent de Workday, le système d'information des ressources humaines de TVH. Le nombre d'employés actifs correspond à l'ensemble des personnes en poste dans l'entreprise au 31 décembre 2024.

Pour des raisons de cohérence, le nombre d'employés est exprimé en équivalent temps plein (ETP). Le statut à temps partiel est déterminé en utilisant un seuil ETP inférieur à 1,0.

Caractéristique de l'emploi					**2024**
Effectifs	**Femmes**	**Hommes**	**Autre**	**Non divulgué***	**Total**
Salariés	1.555	3.419	5	413	**5.392**
Employés permanents	1.545	3.391	5	410	**5.351**
Employés temporaires	10	28	0	3	**41**

* Remarque : actuellement, le genre est un champ facultatif dans le système, et la catégorie « Non divulgué » s'applique aux employés qui n'ont pas fourni d'informations pour ce champ.

Effectifs par pays*	**2024**
Belgique	2.269
Inde	147
États-Unis	1.193
Autres pays	1.783
Total	**5.392**

* Les autres pays représentent moins de 10% du nombre total d'employés.

Note : Bien que les employés en Inde représentent actuellement moins de 10 % de l'effectif total, l'Inde est présentée séparément en raison des investissements importants en cours dans un centre de capacité mondial qui devrait faire passer le nombre d'employés au-dessus de ce seuil dans un avenir proche. Tous les autres pays représentent individuellement moins de 10 % de l'effectif total et sont regroupés sous la rubrique « Autres pays».

Rotation du personnel	**Unit**	**2024**
Rotation totale du personnel	n	832
Taux de rotation du personnel	%	15,5

3.1.4. DIVERSITÉ

Employés de la haute direction par genre*	**Effectifs**	**Part de l'effectif**
Hommes	42	55%
Femmes	12	16%
Non divulgué	22	29%
Total des employés	76	

*Par « instances dirigeantes », on entend le groupe de personnes comprenant l'équipe de direction générale, les vice-présidents et les administrateurs, y compris les travailleurs sous contrat. Limiter le reporting aux employés donnerait une représentation inexacte de l'organisation, car en Belgique, les postes de haute direction sont souvent occupés par des professionnels indépendants plutôt que par des employés traditionnels. Par conséquent, l'inclusion des travailleurs sous contrat permet de refléter de manière plus précise et plus complète la répartition des genres au sein des instances dirigeantes.

Répartition par âge des employés	**Effectifs**	**Part de l'effectif**
Moins de 30 ans*	1.318	24%
De 30 à 50 ans	2.922	54%
Plus de 50 ans	1.152	21%

*Les employés sans date de naissance sont repris dans la catégorie des moins de 30 ans.

3.1.5. FORMATION*

Pays	**Heures de formation**	**Heures de formation par employé**
Belgique	73.420	32,4
Inde	2.717	18,5
États-Unis	11.071	9,3
Autres pays	19.892	11,2
Total	**107.101**	**19,9**

Répartition par genre	**Heures de formation**	**Heures de formation par employé**
Femmes	34.434	22,1
Hommes	68.508	20
Non divulgué	4.159	10,1
Total	**107.101**	**19,9**

*Jusqu'au T2 2025, aucune distinction ne sera faite entre les employés salariés et non salariés. À partir du T2 2025, les données seront collectées selon les critères permettant de déterminer s'il s'agit d'employés salariés ou non salariés.

3.1.6. SANTÉ ET SÉCURITÉ

Gestion de la santé et de la sécurité	2022	2023	2024
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	84	70	62
Taux d'accidents du travail enregistrables	10,88	9,02	7,40

	2022	2023	2024
Cas de problèmes de santé liés au travail enregistrables des employés	0	0	0
Jours perdus en raison d'accidents du travail, de problèmes de santé et de décès	1.118	921	839

3.2. Travailleurs dans la chaîne de valeur

3.2.1. POLITIQUES, ACTIONS ET OBJECTIFS

Politiques de TVH	Objectif de la politique	Référence à des normes de tiers*
Politique d'approvisionnement responsable	TVH attache une grande importance à ses relations avec les fournisseurs et s'engage à adopter des pratiques commerciales durables et responsables. La nouvelle Politique d'approvisionnement responsable, en complément du Code de conduite existant, renforce cet engagement. TVH veut collaborer avec ses fournisseurs pour mettre en place des pratiques d'approvisionnement durables sur le plan environnemental et social, répondant ainsi aux attentes de toutes les parties prenantes.	Charte internationale des droits de l'homme, Déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) sur les principes et droits fondamentaux au travail.

* La politique d'approvisionnement responsable repose sur les principes des normes de tiers mentionnées ci-dessus.

En 2024, TVH a formalisé son engagement en faveur de l'approvisionnement durable en introduisant la Politique d'approvisionnement responsable, qui complète le Code de conduite existant et ses politiques associées. Cette politique vise à établir, en collaboration avec les fournisseurs, des pratiques d'approvisionnement responsables sur le plan environnemental et social, répondant ainsi aux attentes des parties prenantes.

La Politique d'approvisionnement responsable souligne l'engagement de TVH à minimiser les impacts environnementaux et sociaux liés aux achats de matériaux et de ressources pour ses produits et services. Consciente des implications plus larges de ses activités, TVH s'efforce de faire des choix responsables contribuant à un avenir durable. Cette politique repose sur les principes suivants :

- **Responsabilité sociale :** TVH s'engage à collaborer avec ses fournisseurs pour faire respecter les normes internationalement reconnues en matière de droits de l'homme, en particulier la Charte internationale des droits de l'homme et la Déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) sur les principes et droits fondamentaux au travail, afin de garantir un traitement équitable à tous les travailleurs.
- **Responsabilité éthique :** les relations commerciales avec les fournisseurs seront menées de manière éthique et équitable. TVH et ses fournisseurs s'engagent à respecter toutes les lois applicables qui régissent les pratiques commerciales éthiques. La corruption, les pots-de-vin et toute autre forme de conduite commerciale illégale sont strictement interdits.
- **Responsabilité environnementale :** TVH collaborera avec ses fournisseurs tout au long de la chaîne d'approvisionnement afin de privilégier des produits provenant de sources durables, ce qui réduira l'impact environnemental, en adéquation avec la Charte environnementale de TVH.
- **Transparence et traçabilité :** TVH s'efforce d'assurer la transparence et la traçabilité de la chaîne d'approvisionnement. La collaboration avec les fournisseurs sera axée sur l'identification et l'atténuation des risques liés à la dégradation environnementale, à l'injustice sociale et aux pratiques contraires à l'éthique.
- **Amélioration continue** : TVH se consacre à l'amélioration continue des pratiques d'approvisionnement durable.

Tous les employés de TVH sont responsables de l'application et de la promotion de ces principes dans leur travail quotidien. Les violations observées ou suspectées de la Politique d'approvisionnement responsable doivent être signalées immédiatement.

En 2024, la Politique d'approvisionnement responsable a été transmise à tous les responsables des achats. Un module de formation en ligne a été développé pour les employés directement impliqués dans les activités d'approvisionnement.

En 2025, une formation obligatoire sur la Politique d'approvisionnement responsable sera mise en place pour tous les employés du département des achats directs responsables de l'approvisionnement en produits destinés à la revente.

4. Gouvernance

4.1. Conduite des affaires

Chez TVH, la croissance durable consiste à développer l'entreprise de manière responsable. TVH s'engage en faveur d'une croissance rentable, de l'inclusion sociale et de la protection de l'environnement, trois éléments interconnectés essentiels à son succès et au bien-être de ses parties prenantes et de la planète. TVH analyse en permanence l'évolution des besoins des clients, les impacts sur l'environnement, les attentes des employés, les changements réglementaires et les tendances du secteur, afin d'assurer la construction d'un avenir durable.

TVH s'efforce de faire de l'intégrité et de l'éthique commerciale les fondements de son mode de conduite des affaires. Ces principes sont non seulement fondamentaux pour ses opérations, mais servent aussi de garde-fou essentiel contre les risques et les impacts négatifs potentiels.

IRO matériels*	I/R/O**	Description des IRO
Corruption et pots-de-vin, blanchiment d'argent et fraude	R	S'engager dans des pratiques contraires à l'éthique pourrait nuire à la réputation de TVH et entraîner des frais juridiques.
Culture d'entreprise (croissance durable)	O	La réglementation liée à la directive sur l'économie circulaire pourrait inciter les clients à réparer plutôt qu'à remplacer leurs équipements et augmenter la demande en pièces détachées.
	O	Réduction de l'impact environnemental grâce à l'utilisation de matériaux durables
	I/O	Renforcer l'entreprise et servir de nouveaux secteurs durables tels que les bornes de recharge pour véhicules électriques.
	R	Opportunités manquées pour de nouvelles activités et offres de produits alternatives.
Management de la sécurité de l'information et des données	I/R	Perturbation opérationnelle due à une cyberattaque.
	I/R	Coût et dommages réputationnels liés au phishing et à l'ingénierie sociale
	I/R	Les informations d'achat de TVH vont devenir accessibles au public.

*Impacts, risques et opportunités selon la directive européenne relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD) et les normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS)
**Impact/risque/opportunité

TVH valorise l'intégrité, la conduite responsable, le travail d'équipe, l'excellence et l'engagement. Tous les représentants de TVH partagent la responsabilité de protéger et de sauvegarder 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 normes mondiales que chaque représentant de TVH doit suivre. Il s'agit d'un ensemble de politiques spécifiques qui soutiennent fermement une 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 non-harcèlement. Les politiques de TVH 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 en entreprise (politiques supplémentaires énumérées en annexe).

4.1.1. PRATIQUES COMMERCIALES ÉTHIQUES CHEZ TVH

TVH opère à l'échelle mondiale, servant plus de 82.000 clients dans plus de 184 pays à travers 90 succursales dans le monde. TVH collabore avec environ 7.250 fournisseurs au niveau international et ne cesse d'étendre ses activités commerciales à l'échelle mondiale. Cette portée étendue nécessite un engagement fort en faveur d'une conduite éthique des affaires et du respect du cadre réglementaire complexe du commerce international. Pour garantir l'intégrité de ses opérations, TVH a établi des politiques et des lignes directrices claires dans plusieurs domaines clés.

- **Conflits d'intérêts :** une politique en matière de conflits d'intérêts établit un cadre pour la prise de décisions éthiques. Elle vise à empêcher les intérêts personnels d'influencer indûment le jugement commercial des employés, garantissant ainsi objectivité et équité dans toutes les transactions.
- **Conformité aux réglementations en matière de commerce international :** l'ampleur des opérations internationales de TVH se traduit par un volume élevé de transactions transfrontalières, ce qui nécessite un respect strict des lois et réglementations en matière de commerce international. Une politique en matière de commerce international impose à tous les employés de comprendre et de se conformer à ces réglementations, y compris celles relatives aux sanctions économiques, à l'importation et à l'exportation. Reconnaissant la complexité et la nature évolutive de ces lois, cette politique fournit des orientations et un soutien pour garantir que TVH respecte ses obligations en tant qu'acteur mondial. TVH s'engage pleinement à respecter toutes les réglementations commerciales applicables qui ont un impact sur ses activités.
- **Lutte contre la corruption et les pots-de-vin :** TVH s'engage en faveur de la transparence et du commerce équitable. Elle applique une politique de tolérance zéro à l'égard des pots-de-vin et de toutes formes de corruption, y compris les paiements de facilitation. De telles pratiques peuvent exposer TVH à des poursuites pénales, des amendes considérables, une atteinte à sa réputation et d'autres conséquences graves. Pour renforcer cet engagement, des politiques de lutte contre les pots-de-vin et la corruption ont été mises en place, ainsi que des

politiques en matière de cadeaux, d'hospitalité, de sponsoring et de dons. Ces politiques garantissent que toutes les transactions commerciales sont menées de manière impartiale, objective et sans influence indue. TVH estime qu'une conduite éthique est fondamentale pour la poursuite de son succès et favorise la confiance avec ses clients, ses fournisseurs et ses partenaires.

	2024
Nombre de condamnations	0
Montant des amendes (€m)	0

4.1.2. PROCÉDURE DE DÉNONCIATION

TVH s'engage à promouvoir une culture de conduite éthique et de transparence. En 2019, TVH a introduit le Code de conduite interne actualisé, posant les bases des normes éthiques. Renforçant cet engagement, TVH a lancé sa politique globale de dénonciation, « Raise Your Voice », en 2022. Cette politique permet à toute personne au sein de l'organisation de signaler des actes répréhensibles suspects et d'exprimer ses préoccupations, de manière anonyme si nécessaire.

La politique « Raise your Voice » fournit des **indications détaillées sur la manière de signaler des actes répréhensibles sur le lieu de travail**. Elle clarifie la définition du terme « dénonciation », décrit les ressources de soutien disponibles, identifie les personnes qui peuvent faire part de leurs préoccupations et présente les différents canaux de signalement. La politique explique également le processus de traitement des signalements et d'enquête, en mettant l'accent sur les garanties mises en place pour **assurer la confidentialité, la protection contre les représailles, ainsi que la confidentialité et la protection des données à caractère personnel**. Le nom de la politique, « Raise your Voice », **souligne l'importance de s'exprimer**. Elle encourage les employés à signaler des incidents et à poser des questions via la Ligne d'assistance Éthique & Conformité. Pour ceux qui n'ont pas accès à un ordinateur ou qui préfèrent une communication confidentielle, un numéro de téléphone dédié est également disponible.

Pour garantir l'accessibilité et la compréhension, les informations sur la politique de dénonciation sont fournies dans **plusieurs langues et formats**. Une formation en ligne est proposée sur le portail Compliance de TVH, accompagnée de documents de politique facilement accessibles et d'études de cas illustratives, conformément à l'approche adoptée par TVH pour d'autres politiques clés.

Le nombre de cas signalés dans le cadre de la procédure de dénonciation est **communiqué chaque année au Comité d'Audit**, ce qui démontre l'engagement envers la responsabilité et l'amélioration continue des pratiques éthiques.

4.1.3. RETOUR SUR L'ANNÉE 2024

En 2024, TVH a renforcé son engagement envers la conduite éthique et la transparence à travers plusieurs initiatives clés :

- TVH a lancé un programme de conformité complet, comprenant des formations et des documents tout-en-un, qui met en avant son mécanisme de dénonciation confidentiel, « Raise Your Voice ».
- La politique et la campagne de prévention du vol et de la fraude ont été lancées à la fin 2023 et se sont poursuivies jusqu'au début de 2024. Cette campagne fait également référence à « Raise your voice ».
- Pour s'assurer que tous les employés connaissent leurs droits et leurs responsabilités dès le premier jour, TVH a intégré une formation sur la conformité, y compris des informations sur « Raise Your Voice », dans son processus d'intégration global pour les employés de bureau. À Waregem, TVH a également mis en place une formation pour les personnes qui ne travaillent pas dans les bureaux.
- Enfin, le Code de conduite de TVH a été mis en ligne en 2024 (www.tvh.com/code-of-conduct-portal). Chaque ordinateur de TVH dispose désormais d'un lien direct vers la politique « Raise your voice » et la Ligne d'assistance E&C via ce portail.

4.1.4. CONSTRUIRE UNE CULTURE DE CONFORMITÉ

TVH prend également les mesures nécessaires pour que le Code de conduite et les différentes politiques soient connus de ses employés.

Pour les employés de bureau, TVH a organisé des sessions de formation trimestrielles qui abordent chaque sujet décrit dans le Code. Ces sessions comprennent un module d'e-learning de 30 minutes et la signature d'une politique, renforçant collectivement la prise de conscience et l'adhésion aux directives éthiques. TVH a réussi à inclure la majorité de ses succursales dans ces sessions, et pour certaines régions, une campagne de rattrapage est actuellement mise en place. L'objectif est que la majorité des employés de bureau y ait participé d'ici la fin de l'année 2025. Pour y parvenir, TVH a développé un module d'e-learning complet tout-en-un, lancé à la fin 2024, pour tester les connaissances des employés et les améliorer si nécessaire. TVH met également continuellement en œuvre des initiatives locales et spécifiques pour améliorer l'attrait éducatif du programme. En 2024, les mises à jour trimestrielles ont été remplacées par des sessions de rattrapage qui ont eu plus de succès et se sont également concentrées sur l'initiation des nouveaux employés aux pratiques commerciales.

Pour les personnes qui ne travaillent pas dans les bureaux, TVH adopte une approche distincte. Le sujet de la non-discrimination a été abordé lors de sessions de formation en classe. Au cours de la session, les participants ont signé une affiche et pris une photo de groupe, soulignant ainsi leur engagement. De plus, TVH leur a remis un dossier complet contenant des informations sur les aspects essentiels, dont la ligne d'assistance pour les lanceurs d'alerte. Cela a déjà été déployé dans les succursales en Belgique, mais le sera également dans le monde entier. D'autres sujets du Code de conduite leur seront présentés l'année prochaine, où TVH mettra en avant des sujets particulièrement significatifs ou importants pour eux.

5. Annexe

Politiques de TVH	Objectif de la politique
Principes généraux	Chez TVH, nous opérons à l'échelle mondiale en respectant toutes les lois et réglementations applicables tout en tenant compte des cultures locales. Nous privilégions les partenariats avec des organisations qui partagent nos valeurs et notre engagement envers ce Code de conduite.
Des documents et des rapports précis	Les transactions financières sont déclarées conformément aux pratiques comptables généralement acceptées. Les documents et rapports reflètent de manière correcte et non trompeuse les transactions commerciales et les actifs.
Biens, actifs et ressources de l'entreprise	Chez TVH, les biens, actifs et ressources de l'entreprise doivent être utilisés à des fins professionnelles uniquement. L'utilisation des technologies de l'entreprise, y compris Internet, les réseaux, les ordinateurs et les e-mails, doit être responsable et professionnelle, conformément au Code de conduite et aux politiques de l'entreprise.
Cadeaux et autres paiements	Chez TVH, il est interdit d'offrir ou d'accepter des cadeaux ou des faveurs d'une valeur supérieure à la valeur nominale de la part ou à des clients, des clients potentiels, des fournisseurs, des consultants, des pouvoirs publics ou de leurs représentants. La valeur nominale est définie comme une valeur insignifiante ou faible, peu susceptible d'influencer un jugement ou une décision. Cette politique garantit des pratiques commerciales éthiques et le respect des lois applicables.
Lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent	Chez TVH, nous respectons les lois applicables en matière de lutte contre la corruption et les pots-de-vin. Nous ne participons pas à des pratiques de corruption et nous ne les cautionnons pas, pas plus que nous n'acceptons, ne facilitons ou ne soutenons le blanchiment d'argent.
Importations/ exportations	Chez TVH, nous nous engageons à respecter les lois applicables en matière de commerce international, y compris les réglementations relatives aux contrôles des importations et des exportations et le respect des sanctions et des lois anti-boycott.
Conflits d'intérêts	La politique de TVH en matière de conflits d'intérêts exige des employés qu'ils signalent tout conflit potentiel ou avéré (par exemple, intérêts financiers, relations familiales) et définit les procédures permettant de les gérer ou de les éviter, ce qui garantit des décisions objectives et protège l'intégrité de TVH.
Satisfaction des clients	Chez TVH, nous sommes attachés à la qualité et nous nous engageons personnellement à garantir l'excellence de tous les produits et services fournis. Tous les représentants de TVH doivent agir avec diligence pour fournir dans les meilleurs délais la plus grande valeur possible dans les produits et services de l'entreprise.
Responsabilité en matière de conformité	Tous les employés, dirigeants et administrateurs de TVH sont tenus de comprendre et de suivre les principes énoncés dans ce Code de conduite. Les propriétaires et la direction de TVH informent les employés de leurs droits et responsabilités, donnent l'exemple et agissent comme des modèles.
Signalement de violations et représailles	TVH encourage ses employés à signaler toute violation présumée des lois ou du Code via notre procédure de dénonciation « Raise your voice ». TVH interdit toute forme de représailles à l'encontre des personnes signalant des faits de bonne foi ou participant à des enquêtes.
Violations du Code	Sous réserve de la législation locale, toute violation de ce Code peut entraîner de graves conséquences, y compris des mesures correctives pouvant aller jusqu'au licenciement ou la cessation des relations avec les fournisseurs ou les clients.
Dérogations et revues périodiques	Seul le Conseil d'Administration peut approuver des dérogations à ce Code. Le Code sera revu périodiquement par le Conseil d'Administration.
Cybersécurité	Cette politique fournit des informations essentielles et des bonnes pratiques pour vous aider à rester vigilant et à accomplir vos tâches quotidiennes en toute sécurité.

Tableau des autres politiques de gouvernance

Informations sur l'action

Description de l'action

Quontité	1 action
Code ISIN	BE0974259880
Code Reuters	IETB.BR
Code Bloomberg	DIE:BB

Indices boursiers

Au 31 décembre 2024, D'leteren avait les poids suivants dans les indices d'Euronext:

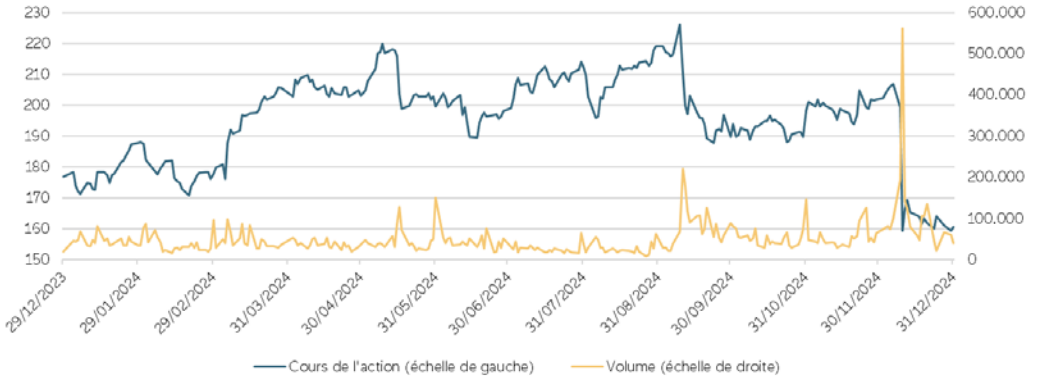
- BEL Consumer Discretionary: 83,3%
- BEL ESG: 6,0%
- BEL 20: 3,4%
- BEL All-Share Index: 1,3%
- BEL Continuous Stocks Index: 1,3%
- Euronext 100: 0,2%

Évolution du cours de l'action et des volumes échangés en 2024

	2024	
Performance	-9,2%	
Return annuel total pour l'actionnaire[1]	34,8%	
Cours moyen (EUR)	195,99	
Cours maximum (EUR)	226,00	09/09/2024
Cours minimum (EUR)	159,40	30/12/2024
Volume moyen (en unités)	50.799	
Volume maximum (en unités)	561.075	10/12/2024
Volume minimum (en unités)	8.916	26/08/2024

[1] Basé sur les dividendes bruts

Cours de l'action et volumes échangés en 2024

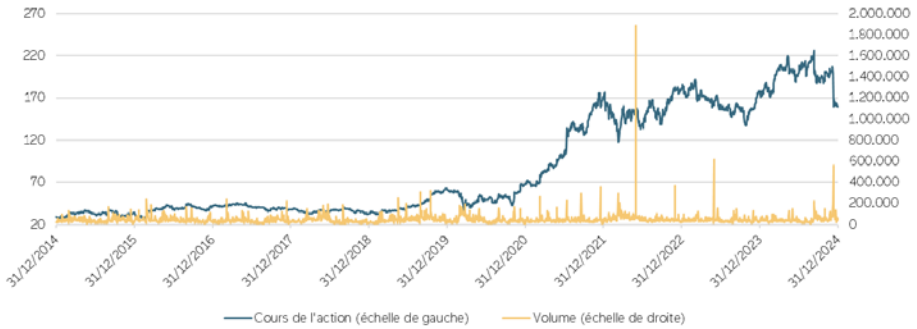


Évolution du cours de l'action sur 10 ans

	01/01/2015 - 31/12/2024	
Performance	448,5%	
Return annuel total pour l'actionnaire[1]	764,7%	
Cours moyen (EUR)	87,21	
Cours maximum (EUR)	226,00	09/09/2024
Cours minimum (EUR)	26,08	11/02/2016
Volume moyen (en unités)	48.090	
Volume maximum (en unités)	1.884.589	31/05/2022
Volume minimum (en unités)	6.072	24/12/2015

[1] Basé sur les dividendes bruts

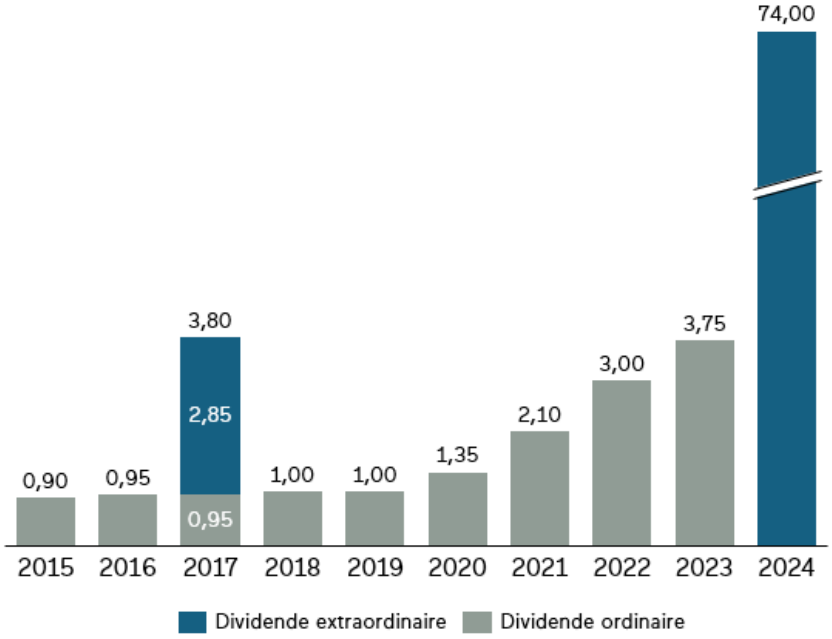
Cours de l'action et volumes échangés depuis 2015



Dividende

Si l'affectation du résultat qui est proposé dans la note 21 de ce rapport est approuvée pas l'Assemblée Générale Ordinaire du 5 juin 2025, il sera attribué, au titre de l'exercice 2024, un dividende ordinaire brut de €1,60 par action. La mise en paiement du dividende se fera à partir du 12 juin 2025.

Évolution du dividende brut par action sur 10 ans



CALENDRIER FINANCIER

Assemblée Générale & Trading update ..... 5 juin 2025
Date ex-dividende ..... 10 juin 2025
Date de paiement du dividende ..... 12 juin 2025
Résultats du premier semester 2025 ..... 3 septembre 2025

RELATIONS INVESTISSEURS

Stéphanie Voisin
D'leteren 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'leteren 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'leteren Automotive, Belron, PHE, Moleskine, TVH et D'leteren 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'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 sont en dehors du contrôle de D'leteren 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'leteren Group décline toute responsabilité quant à l'exactitude des informations prévisionnelles fournies.



dieterengroup.com

LinkedIn