

Déclaration de gouvernance d'entreprise

En 2020, la Société adhère 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 le 28 février 2019 (la «Charte de gouvernance d'entreprise»), disponible sur le site www.dieterengroup.com. Lors de l'application des principes du Code 2020, la Société tient compte de la structure particulière de son actionnariat, à savoir la participation majoritaire stable de la famille fondatrice de la Société. La page 108 énumère les principes du Code 2020 auxquels la Société déroge, explications à l'appui.

1. Composition et mode de fonctionnement du Conseil d'administration et des organes de gestion et de contrôle

1.1. CONSEIL D'ADMINISTRATION

1.1.1. Composition

En 2020, le Conseil d'administration était composé de :

- six Administrateurs non exécutifs, nommés sur proposition des actionnaires familiaux ;
- cinq Administrateurs non exécutifs, dont quatre indépendants, choisis en raison de leur expérience.

Le Président et le Vice-Président du Conseil d'administration sont choisis parmi les Administrateurs nommés sur proposition des actionnaires familiaux. Le Conseil comporte quatre administratrices.

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 des 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 les autres parties intéressées ;
- arrêter les comptes statutaires et consolidés de la Société et fixer le montant du dividende qui sera proposé à l'Assemblée générale. Dans ce cadre, le Conseil d'administration entend maintenir sa politique permanente du plus large autofinancement possible, qui a soutenu le développement du groupe, et qui vise au renforcement des fonds propres et au maintien de ratios financiers de qualité. Sauf imprévu majeur, le Conseil d'administration veillera à assurer un dividende stable et, dans la mesure où les résultats le permettent, en croissance régulière.

Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2020		Entrée au Conseil	Échéance du mandat
Nicolas D'Ieteren (45) ¹	Président du Conseil d'administration de D'Ieteren Group, Président de Belron Group SA BSc Finance & Management (Université de Londres) ; Asia Int'l Executive Program et Human Resources Management in Asia Program (INSEAD). Conduite de projets chez Bentley Germany et Porsche Austria. De 2003 à 2005, directeur financier d'une division de Total UK. Depuis 2005, administrateur délégué d'un fonds de Private Equity investissant dans de jeunes entreprises.	2005	Juin 2024
Olivier Périer (49) ¹	Vice-Président du Conseil d'administration et Président du Comité stratégique Master en architecture et urbanisme (ULB). Executive Programme for the Automotive Industry (Solvay Business School). International Executive, Business Strategy Asia Pacific and International Directors Programmes ; Certificate in Global Management (INSEAD). Associé-fondateur du bureau d'architecture Urban Platform. Administrateur délégué de la société privée d'investissement SPDG depuis 2010. Président, membre du conseil consultatif ou de surveillance de diverses sociétés de capital à risque et fondations.	2005	Juin 2023
Christine Blondel (62)	Administratrice indépendante École Polytechnique (France), MBA (INSEAD). Conseil en management de 1981 à 1984. Directrice marketing et financière chez Procter & Gamble de 1984 à 1993. Directrice générale du Centre international Wendel pour Entreprises familiales à l'INSEAD (jusqu'en 2007), professeur à l'INSEAD et dans des écoles internationales de commerce. Conseil auprès d'entreprises familiales.	2009	Juin 2021
CB Management SARL unipersonnelle	Administrateur indépendant – Représentante permanente : Cécile Bonnefond (65) MBA European Business School & Senior Executive Program IMD Lausanne. Danone (1979-1984), Kellogg's (1984-1994), Diageo-Foods/Sara Lee (1995-2001). LVMH: CEO de Veuve Clicquot (2001-2008), Bon Marché (2009-2010). Présidente et co-investisseur champagnes Piper & Charles Heidsieck, Directrice générale d'EPI Group (2011-2015). Depuis 2015, Administratrice de sociétés internationales cotées et familiales. Consultante pour BPI France.	2018	Juin 2022
Sophie Gasperment (56)	Administratrice indépendante Diplômée de l'ESSEC et de l'Insead. A rejoint L'Oréal en 1986 et est devenue Directrice générale au Royaume-Uni en 2000, puis Directrice exécutive et CEO de The Body Shop International. Conseillère du Commerce extérieur de 2005 à 2013. En 2014, est devenue Directrice générale en charge de la communication financière et de la perspective stratégique du groupe L'Oréal. Depuis 2019, Administratrice indépendante (autres mandats: Accor, Givaudan SA, Cimpress et Kingfisher plc), conseillère experte de BCG, et Angel investor.	2018	Juin 2022
GEMA SPRL ¹	Administrateur non exécutif – Représentant permanent: Michel Allé (70) Ingénieur civil et économiste (ULB). Entré chez Cobepa en 1987, membre du Comité de direction (1995-2000). CFO de Brussels Airport (2001-2005). CFO de SNCB Holding (2005-2013). CFO de la SNCB (2013-2015). Administrateur d'Elia et Président du Conseil d'administration d'EPICS Therapeutics et Pharmafluidics. Professeur honoraire à l'ULB.	2014	Juin 2022
Pascal Minne (†)	Administrateur non exécutif Diplôme en droit (ULB) et de Graduate in Economics (Oxford). Ancien associé et président de PwC Belgium (jusqu'en 2001). Administrateur du groupe Ptercam jusqu'en 2015. Administrateur de sociétés. Professeur émérite à l'ULB.	2001	Pas d'application

Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2020		Entrée au Conseil	Échéance du mandat
Nayarit Participations SCA ¹	Administrateur non exécutif – Représentant permanent: Frédéric de Vuyst (47) Candidat en droit (Université de Namur), BA Business & BSc Finance (London Metropolitan, School of Business). Managing Director Corporate & Investment Banking chez BNP Paribas Belgium jusqu'en 2008. Head of Business Development Investment Banking et membre du Management Board Corporate Banking chez BNP Paribas Fortis jusqu'en 2012. Depuis lors, administrateur délégué de Nayarit Participations. Administrateur de sociétés.	2001	Juin 2022
Pierre-Olivier Beckers SPRL	Administrateur indépendant – Représentant permanent: Pierre-Olivier Beckers (60) Master en sciences de gestion (LSM), Louvain-la-Neuve. MBA Harvard Business School. Carrière chez Delhaize Group (1983-2013). Président du Comité exécutif et administrateur délégué de Delhaize Group (1999-2013). Président du Comité Olympique et Interfédéral Belge depuis 2004. Membre du Comité International Olympique (CIO) et Président de son Comité d'audit. Président du Comité de Coordination des Jeux Olympiques de Paris 2024. Administrateur de sociétés. Conseiller et investisseur auprès de jeunes sociétés.	2014	Juin 2022
Société Anonyme de Participation et de Gestion SA (SPDG) ¹	Administrateur non exécutif – Représentant permanent: Denis Pettiaux (52) Ingénieur civil physicien et Executive Master in Management (ULB). Membre du Comité exécutif de SPDG, en charge des questions financières. Administrateur non exécutif au sein de divers Conseils d'administration, conseils consultatifs et comités d'investissement. A rejoint Coopers & Lybrand en 1997. Jusqu'en 2008, Administrateur de PricewaterhouseCoopers Advisory en Belgique. Jusqu'en 2011, Directeur chez PricewaterhouseCoopers Corporate Finance à Paris.	2001	Juin 2022
Michèle Sioen (55) ¹	Administratrice non exécutive Diplômée en économie. CEO de Sioen Industries, une société cotée spécialisée dans les textiles techniques. Présidente honoraire de la FEB. Administratrice de sociétés belges, entre autres ImmoBel, Sofina et Fedustria.	2011	Juin 2023

(1) Administrateur nommé sur proposition des actionnaires familiaux.

(†) Pascal Minne est décédé le 17 janvier 2021.

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 2020, le Conseil s'est réuni neuf fois. Tous les Administrateurs ont participé aux réunions fixées à l'avance, ainsi qu'aux autres réunions occasionnelles du Conseil, sauf: Mme Michèle Sioen et M. Pascal Minne, tous deux excusés lors d'une réunion.

1.1.3. Mandats des Administrateurs

Aucun mandat d'administrateur n'est arrivé à échéance en 2020, et aucun nouvel Administrateur n'a été nommé en 2020.

1.1.4. Comités du Conseil d'administration

Composition (au 31/12/2020)	Comité d'audit ¹	Comité de nomination et de rémunération ¹
Président	Pascal Minne	Nicolas D'Ieteren
Membres	Christine Blondel ² Frédéric de Vuyst ⁴ Denis Pettiaux ⁵	Pierre-Olivier Beckers ³ Christine Blondel ² Sophie Gasperment ² Olivier Périer

(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) Administrateur indépendant

(3) Représentant permanent de Pierre-Olivier Beckers SPRL. Administrateur indépendant

(4) Représentant permanent de Nayarit Participations SCA

(5) Représentant permanent de SPDG SA

Le Comité d'audit s'est réuni quatre fois en 2020. Toutes les réunions, à l'exception d'une, se sont tenues en présence du Commissaire. Tous les membres ont participé à toutes les réunions.

Le Comité de nomination et de rémunération s'est réuni quatre fois en 2020. Tous les membres ont participé à toutes les réunions.

Le Comité stratégique s'est réuni 17 fois en 2020.

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 2020, le Comité d'audit était composé de quatre Administrateurs non exécutifs, dont un indépendant. Les missions du Comité d'audit couvrent principalement le contrôle de l'information financière de la Société et la surveillance des mécanismes de gestion des risques et de contrôle interne de la Société et de ses filiales principales. Le Comité d'audit prend notamment connaissance des rapports des Commissaires de la Société, de Belron et de Moleskine sur leurs états financiers semestriels et annuels. Le Comité d'audit se réunit au moins quatre fois par an, dont au moins une fois par semestre en présence du Commissaire, et rend compte de ses travaux au Conseil d'administration. Une réunion spécifique au minimum est consacrée à la revue des mécanismes de gestion des risques et de contrôle interne. Le commissaire, KPMG, réélu par l'Assemblée générale ordinaire du 28 mai 2020, 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 2020, le Comité de nomination et de rémunération était composé de cinq Administrateurs, dont le Président du Conseil d'administration qui le préside, le Vice-Président du Conseil d'administration et trois Administrateurs indépendants.

Les missions du Comité de nomination et de rémunération peuvent être résumées comme suit :

- formuler à l'attention du Conseil d'administration des propositions de nominations relatives aux Administrateurs non exécutifs, au CEO et, sur proposition de ce dernier, aux autres membres du Comité exécutif et aux CEO des principales filiales du groupe, et veiller à ce que la Société dispose de procédures formelles, rigoureuses et transparentes pour soutenir ces décisions.
- formuler à l'attention du Conseil d'administration des propositions de rémunérations relatives aux Administrateurs non exécutifs, au CEO et, sur proposition de ce dernier, aux autres membres du Comité exécutif et aux CEO des principales filiales du groupe, et veiller à ce que la Société dispose de procédures formelles, rigoureuses et transparentes pour soutenir ces décisions.
- revoir régulièrement les procédures, principes et politiques de nomination et de rémunération des dirigeants des principales entités du groupe ainsi que de l'équipe Corporate, et se coordonner avec les Comités de nomination et de rémunération existant au sein des principales filiales du groupe.
- préparer 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 ses travaux 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, qui a été mis en place comme Comité spécialisé du Conseil d'administration le 28 février 2019, se tient au moins une fois par mois et réunit le Président et le Vice-Président du Conseil d'administration, deux Administrateurs représentant l'actionnariat familial et le CEO du groupe. Les autres membres du Comité exécutif sont des invités permanents. Au niveau du groupe et de ses filiales, 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 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 d'entreprise disponible sur le site internet de la Société.

Politique relative aux transactions et autres relations contractuelles non couvertes par la législation sur les conflits d'intérêts

Les Administrateurs et les dirigeants ne sont pas autorisés à fournir des services rémunérés et à acheter ou vendre des biens, directement ou indirectement, à la Société ou à des sociétés de son groupe dans le cadre de transactions ne relevant pas de leurs missions, mandats ou fonctions sans le consentement explicite du Conseil d'administration, sauf pour ce qui concerne les transactions réalisées dans le cadre habituel des activités de la Société. Ils sont tenus de consulter le Président du Conseil d'administration ou le CEO du groupe, qui décidera s'il y a lieu d'introduire une demande de dérogation auprès du Conseil d'administration et, dans ce cas, de notifier les détails de l'opération au secrétaire de la Société, qui veillera à l'application des dispositions légales concernées. L'exécution desdites transactions n'est autorisée que lorsqu'elle se réalise aux conditions du marché.

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, leur mode opératoire, 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 leur action et la contribution de celle-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 2019. Ce processus a été mené avec l'aide d'un professionnel externe qui a procédé à des interviews de chaque Administrateur et membre 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 2020, le Comité exécutif du groupe était composé du CEO du groupe (Président du Comité exécutif du groupe) et du CFO du groupe.

Composition du Comité exécutif au 31 décembre 2020		Début de mandat
Francis Deprez (55)	Président du Comité exécutif et CEO Licencié en sciences économiques appliquées (UFSIA Anvers) et Master in Business Administration (Harvard Business School). Associate (1991-1998) et Partner (1998-2006) chez McKinsey & Company Belgium. Au sein du groupe Deutsche Telekom, a été Managing Director du Center for Strategic Projects (2006-2011), Chief Strategy and Policy Officer de Deutsche Telekom AG (2007-2011), membre des conseils de surveillance de T-Mobile International (2007-2009) et de T-Systems International (2008-2011), Chief Executive Officer de Detecon International GmbH (2011-2016). Administrateur de Belron, Moleskine et D'leteren Immo.	2019 (CEO)
		2016 (membre du Comité exécutif)
Arnaud Laviolette (59)	Membre du Comité exécutif – CFO Licencié en sciences économiques (UCL). Actif pendant près de 25 ans comme banquier, responsable des activités Corporate Finance, Corporate Clients et membre du comité de direction d'ING Belgique jusqu'en 2013. Responsable des investissements chez GBL de 2013 à juin 2015. Administrateur de Belron, Moleskine et D'leteren Immo. Administrateur externe de Rossel.	2015

Les membres du Comité exécutif du groupe agissent collégalement et sont chargés, au niveau du groupe, des fonctions d'origination, de suivi et de développement des activités du groupe, des ressources humaines, finance, communication financière, relations avec les investisseurs, comptabilité, consolidation, trésorerie, fusions et acquisitions, développement durable et aspects juridiques et fiscaux.

1.3. MANAGEMENT EXÉCUTIF DES QUATRE FILIALES PRINCIPALES

D'leteren Group détient quatre sociétés qui ont chacune leur propre structure de direction : la distribution de véhicules automobiles en Belgique (D'leteren Automotive), Belron, Moleskine et D'leteren Immo.

D'leteren Automotive, qui est devenue une filiale distincte détenue à 100% par la Société depuis le 1er janvier 2021, était dirigée par le CEO de D'leteren Auto, qui agissait sous l'autorité du CEO du groupe. Un nouveau Conseil d'administration mis en place depuis le 1er janvier 2021 comprend six Administrateurs : cinq nommés par la Société et le CEO de D'leteren Automotive.

Belron, dont D'leteren détient 54,85% des droits de vote au 31 décembre 2020, est dirigé par un Conseil d'administration composé de six Administrateurs: trois nommés par la Société, deux nommés par CD&R (actionnaire minoritaire de Belron) et le CEO de Belron. Le Conseil d'administration de Belron est présidé par le Président du Conseil d'administration de la Société.

Moleskine, filiale à 100% de la Société, est dirigée par un Conseil d'administration composé de sept Administrateurs : cinq nommés par la Société ainsi que le CEO et le CFO de Moleskine.

D'leteren Immo, filiale à 100% de la Société, est dirigée par un Conseil d'administration composé de quatre Administrateurs: trois nommés par la Société ainsi que le CEO de D'leteren Immo.

1.4. COMMISSAIRE

L'audit externe est réalisé par KPMG Réviseurs d'Entreprises, représentée par Axel Jorion, dont le mandat de commissaire a été renouvelé à l'Assemblée générale ordinaire du 28 mai 2020 pour le contrôle des comptes statutaires et consolidés 2020, 2021 et 2022.

Les rémunérations totales liées aux prestations fournies par le Commissaire et les sociétés qui lui sont liées à D'leteren SA/NV et aux sociétés qui lui sont liées au titre de l'exercice 2020 s'élèvent à €4,4 m hors TVA. Le détail de ces rémunérations est repris en note annexe des états financiers consolidés 2020 (page 76).

DÉROGATIONS AU CODE BELGE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE 2020

La Société déroge aux dispositions suivantes du Code 2020:

> DÉROGATION À LA DISPOSITION 3.7.

Le groupe des Administrateurs élus sur proposition des actionnaires familiaux est en mesure de dominer les décisions du Conseil d'administration. Dans les sociétés où la composante familiale est majoritaire dans la détention du capital, les actionnaires familiaux n'ont pas, comme les autres actionnaires, le choix de vendre leurs actions s'ils n'adhèrent pas aux orientations définies par le Conseil d'administration. Leur représentation paritaire ou majoritaire au Conseil d'administration leur offre la possibilité d'influencer celles-ci et d'assurer ainsi la stabilité d'actionnariat qui a démontré son efficacité dans le développement rentable et durable de la Société. Les risques potentiels pour la gouvernance d'entreprise découlant de l'existence d'un contrôle fort de l'actionnariat de référence sur le fonctionnement du Conseil d'administration sont atténués, d'une part, par un emploi judicieux de ce pouvoir par les Administrateurs concernés dans le respect des intérêts légitimes de la Société et de ses actionnaires minoritaires et, d'autre part, par la présence durable de plusieurs Administrateurs non exécutifs non représentatifs de l'actionnariat familial, gage d'un dialogue réel au sein du Conseil d'administration.

> DÉROGATION À LA DISPOSITION 7.6.

Les Administrateurs ne reçoivent qu'une rémunération fixe, sans octroi d'actions. Cela se justifie par le fait que les politiques d'investissement de la Société favorisent une perspective à long terme adéquate. De plus, certains Administrateurs sont déjà fort exposés à l'évolution de la valeur de la Société, compte tenu du nombre d'actions qu'ils possèdent directement ou indirectement.

> DÉROGATION À LA DISPOSITION 7.9.

Les membres du Comité exécutif ne doivent pas nécessairement détenir un nombre minimum d'actions de la Société. Cela se justifie par le fait que les politiques d'investissement de la Société favorisent une perspective à long terme adéquate. De plus, l'octroi d'options sur actions garantit adéquatement l'alignement des intérêts des membres du Comité exécutif et de tous les actionnaires.

2. Diversité

D'Ileteren Group entend mettre la diversité au cœur de son Conseil d'administration et de son Comité exécutif. Cela implique de se doter d'Administrateurs issus d'horizons différents, eu égard non seulement à leur parcours, leur formation, leur âge et leur sexe, mais aussi à leur indépendance, leur expérience et leur expertise professionnelle. Une telle diversité assurera une grande variété de perspectives et de connaissances ainsi que la pensée critique essentielles pour permettre un processus de prise de décisions efficace et une bonne gouvernance. Favoriser la diversité au niveau du Conseil d'administration et du Comité exécutif augmente aussi le vivier de candidats potentiels et aide à attirer et conserver les talents.

Le Comité de nomination et de rémunération passe en revue et évalue la composition du Conseil d'administration et du Comité exécutif, et conseille le Conseil d'administration dans le cadre de la nomination de nouveaux membres du Conseil et du Comité exécutif, ainsi que pour le renouvellement des mandats existants. Durant ce processus, le Comité de nomination et de rémunération examine la valeur des candidats, sans perdre de vue la nécessité d'intégrer la diversité (sur la base de critères tels que le parcours, la formation, l'âge, le sexe, l'indépendance (pour les membres du Conseil potentiels), les compétences professionnelles, les années de service et les diverses expériences professionnelles et personnelles.

En ce qui concerne la diversité des sexes, le Conseil d'administration se conforme aux exigences légales en ayant au moins un tiers du sexe sous-représenté au Conseil¹. Cet objectif a été atteint le 31 mai 2018, grâce à la nomination de deux nouvelles administratrices. Au 31 décembre 2020, le Conseil d'administration comptait 11 membres, dont quatre femmes.

Il est fait référence à la section 1 de la Déclaration de gouvernance d'entreprise concernant d'autres critères de diversité (âge, années de service, formation et expérience professionnelle) en relation avec les membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif au 31 décembre 2020.

(1) Le nombre requis est arrondi au nombre entier le plus proche.

3. Rapport de rémunération

Ce rapport détaille la rémunération des Administrateurs et des membres du Comité exécutif au titre de l'exercice 2020. Ladite rémunération est conforme à la politique de rémunération présentée dans le rapport de rémunération publié en 2020, qui avait été approuvée par une majorité de 95,75% des votes exprimés et n'avait pas fait l'objet de commentaires spécifiques de la part des actionnaires.

3.1. RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS NON EXÉCUTIFS

Un total de €992.250 a été versé aux Administrateurs en 2020 ; ce montant a été 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. Dans le cadre de la crise liée au COVID-19, certains Administrateurs ont renoncé à leur droit à une partie de leur rémunération et demandé à la Société de verser les montants correspondants dans un programme de solidarité destiné à aider les collaborateurs de D'Ieteren Group confrontés à des difficultés en conséquence de la crise sanitaire. Certains Administrateurs ont renoncé à une partie de leur rémunération en 2020 et à une partie en 2021. Le montant total versé au programme en 2020 s'élevait à €357.750.

2020 (en EUR)	Rémunération de base	Comités spécialisés	Rémunération totale	Rémunération totale versée (après renonciation à une partie de la rémunération dans le cadre du COVID-19)
D'Ieteren N.	250.000	All in	250.000	125.000*
Périer O.	200.000	All in	200.000	100.000*
P.-O. Beckers sprl	70.000	35.000	105.000	93.000
Bonnefond C.	70.000	Pas d'application	70.000	59.500
Blondel C.	70.000	70.000	140.000	119.000
Gasperment S.	70.000	35.000	105.000	94.500
Gema (M. Allé)	70.000	Pas d'application	70.000	59.500
Minne P.	70.000	60.000	130.000	130.000
Nayarit (de Vuyst)	70.000	35.000	105.000	52.500*
Sioen M.	70.000	Pas d'application	70.000	70.000
SPDG (D. Pettiaux)	70.000	35.000	105.000	89.250
Total	1.080.000	270.000	1.350.000	992.250

* renonciation aux mêmes montants en 2021 également.

3.2. RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

La rémunération octroyée aux membres du Comité exécutif au titre de l'exercice 2020 a été revue par le Conseil d'administration le 5 mars 2020. Les composantes de leur rémunération sont détaillées ci-dessous.

En ce qui concerne la rémunération variable, sur la base des recommandations du Comité de nomination et de rémunération, le Conseil d'administration a approuvé les montants concernés à la lumière des objectifs atteints, comme détaillé ci-dessous, en date du 8 mars 2021.

3.2.1. Rémunération annuelle fixe de base¹

En 2020, le CEO a perçu une rémunération annuelle fixe de €700.000 et le CFO a perçu une rémunération annuelle fixe de €517.916,67.

¹ Ces montants ont été diminués de la partie de la rémunération fixe à laquelle il a été renoncé pour contribuer à différentes initiatives de solidarité mises sur pied par la Société dans le contexte de la crise liée au COVID-19.

3.2.2. Rémunération variable

- Bonus annuel

En 2020, le CEO a perçu un bonus annuel de €539.000, ce qui correspond à environ 77% de sa rémunération fixe pour 2020. Le CFO a perçu un bonus annuel de €393.310 ce qui correspond à environ 70% de sa rémunération fixe pour 2020. Ces montants ont été payés en mars 2021.

Les bonus 2020 ont été déterminés en fonction du niveau de réalisation en 2020 de deux critères financiers (résultat avant impôt et free cash flow) comparés au budget, ainsi que trois critères non-financiers (liés aux membres du personnel, le développement Corporate et les clients) évalués qualitativement par le Conseil d'administration.

En 2019, le CEO avait perçu un bonus annuel de €503.000 et le CFO avait perçu un bonus annuel de €390.000. Ces montants ont été payés en mars 2020. Veuillez consulter le rapport de rémunération publié en 2020 pour de plus amples informations.

- Rémunération variable à long terme en numéraire

L'objectif de la rémunération variable à long terme en numéraire pour 2020 s'élève à €350.000 pour le CEO et à €150.000 pour le CFO. Les montants correspondants seront versés, si les objectifs sont atteints, à la fin de l'année 2022.

- Rémunération variable à long terme sous forme d'options sur actions²

En 2020, 55.000 options sur actions ont été octroyées au CEO et 40.000 options sur actions ont été octroyées au CFO.

Le prix d'exercice est de €49,36. En principe, les options sont exerçables à partir du 1er janvier de la 4e année suivant la date d'octroi et jusqu'à l'expiration de la dixième année suivant celui-ci.

Des détails complémentaires sur les incitants à long terme sous forme d'options sur actions sont fournis dans la note annexe 9 des états financiers consolidés.

- Pension et autres avantages

En 2020, la Société a pris en charge les cotisations à des assurances invalidité et décès et à des régimes de pension au bénéfice du CEO à raison d'un montant de €115.000 et au bénéfice du CFO à raison d'un montant de €126.000.

3.2.3. Options sur actions octroyées, exercées et arrivées à expiration en 2020

Dénomination de la fonction	Transactions en 2020		
	Options octroyées	Options exercées	Options arrivées à expiration
CEO	55.000	0	0
CFO	40.000	0	0

3.2.4. Aperçu général de la rémunération

2020 (en EUR)	CEO	Autres membres du Comité exécutif	Total
Rémunération annuelle fixe de base	700.000	517.916,67	1.217.916,67
Bonus annuel	539.000	393.310	932.310
Rémunération variable à long terme en numéraire (objectif 31/12/2022)	350.000	150.000	500.000
Cotisation aux assurances invalidité, décès et pension	115.000	126.000	241.000

² Parmi celles-ci, 5.000 options sur actions avaient été octroyées en compensation pour l'exercice 2019 (en rapport avec les 6 mois où il a exercé la fonction de CEO à compter de juillet 2019).

3.3. 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 %	2016 versus 2015	2017 versus 2016	2018 versus 2017	2019 versus 2018	2020 versus 2019
> Rémunération des Administrateurs (non exécutifs) (total)					
	+2%	+1,2%	+13,4%	+5,5%	-26,5%
> Rémunération du Comité exécutif⁽¹⁾					
Type de rémunération					
Toutes les rémunérations sauf options sur actions ⁽²⁾	+/-0%	+91,8%	-50,6%	+14%	+3,7%
Options sur actions ⁽³⁾	+/-0%	+/-0%	+14,3%	+/-0%	+18,8%
> Performance de la Société					
Résultat consolidé ajusté avant impôts ⁽⁴⁾	+12,1% ^{(5), (6)}	+2,6% ^{(5), (6), (7)}	+15,8% ⁽⁵⁾	+39,8% ⁽⁵⁾	+11,2% ⁽⁸⁾
> Rémunération moyenne sur la base d'un équivalent temps plein des employés⁽⁹⁾					
Employés de la Société	-0,9%	-2,5%	+31,3%	+21,0%	-5,8%

Notes explicatives:

(1) Ces chiffres n'incluent que les membres actuels du Comité exécutif. Le CEO actuel a rejoint la Société en 2016 comme membre du Comité exécutif et a été promu CEO en juillet 2019.

(2) Ce montant inclut (i) la rémunération annuelle fixe, (ii) le bonus annuel versé, (iii) la rémunération variable à long terme en numéraire payée, (iv) les cotisations aux assurances invalidité, décès et pension et (v) les paiements exceptionnels liés à des projets stratégiques.

(3) En termes de nombre d'options sur actions.

(4) Nombres sur une base comparable en fonction de la participation de la Société.

(5) Sur une base pre-IFRS.

(6) Les chiffres pour 2016 ne tiennent pas compte des résultats de Moleskine.

(7) Moleskine est incluse à 100% à compter de 2017.

(8) Sur une base post-IFRS

(9) La rémunération moyenne des employés est calculée sur la base de l'effectif de la Société au 1^{er} janvier 2021.

Le ratio salarial en 2020 entre la personne percevant la rémunération la plus élevée et celle qui perçoit la rémunération la plus basse dans la Société est de 50,4.

4. Contrôles internes et systèmes de gestion des risques

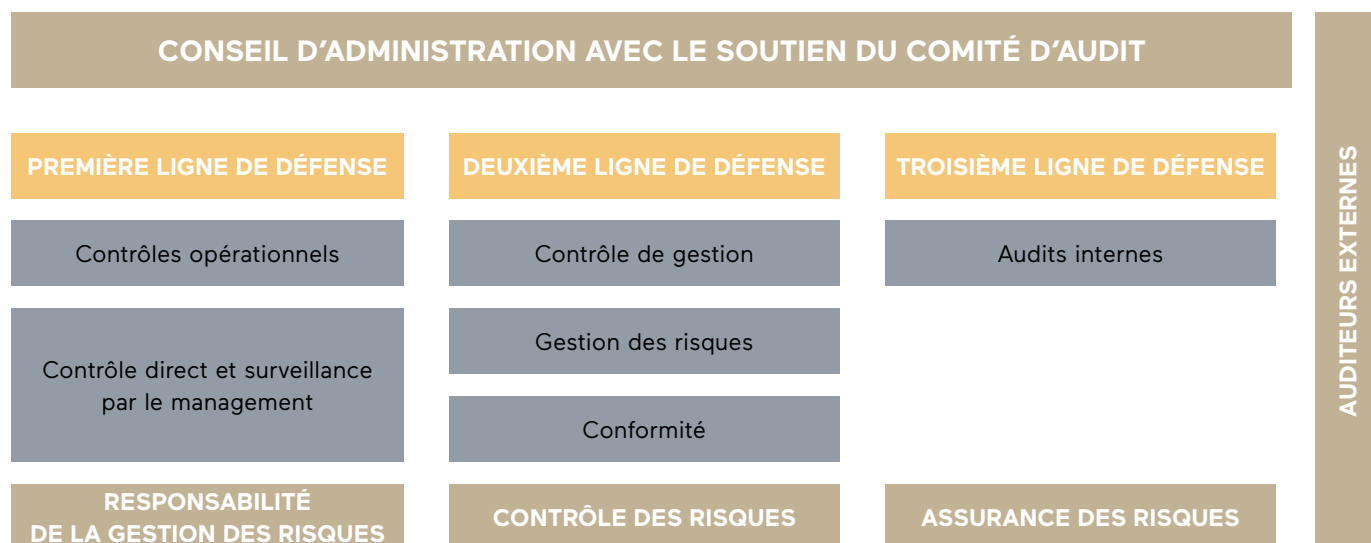
D'leteren Group et ses activités opèrent dans un environnement en constante évolution qui les expose à de multiples risques pouvant être classés en quatre grandes catégories : juridique / conformité, stratégique, opérationnel et financier.

Afin de protéger leur réputation tout en assurant un succès durable et la réalisation des objectifs du groupe, D'leteren et ses activités ont mis en place des systèmes détaillés de gestion des risques et de contrôle interne. Ces systèmes poursuivent trois objectifs principaux :

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

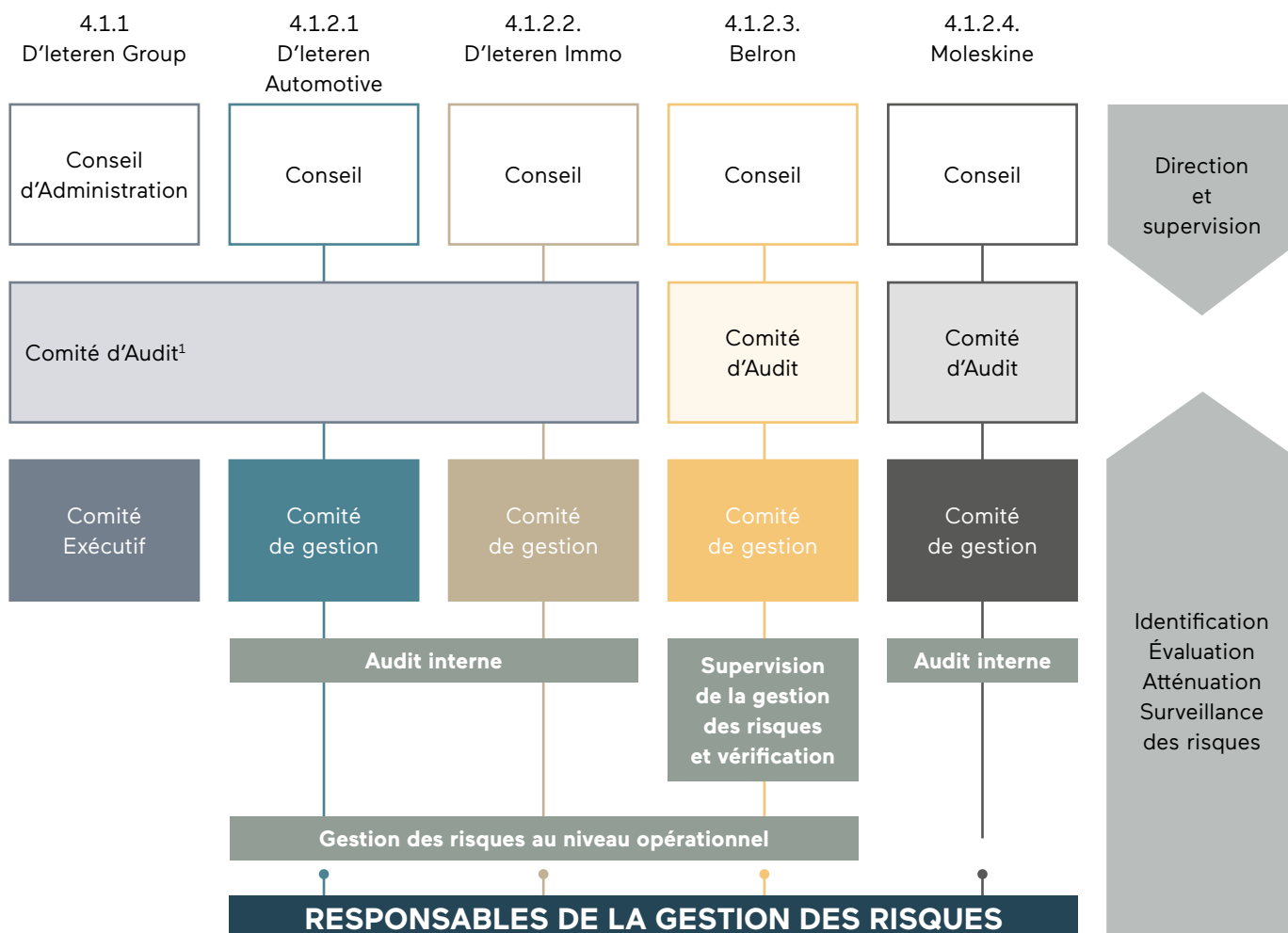
D'leteren Group gère les risques en appliquant le principe des trois lignes de défense :

- Au niveau opérationnel de chaque activité ;
- Au niveau des services en charge de la gestion des risques, de la conformité et juridique ;
- Dans le cadre d'audits internes.



4.1. STRUCTURE DE GOUVERNANCE ET RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE DE GESTION DES RISQUES

La structure organisationnelle au niveau de D'Ieteren Group et des activités garantit la délégation appropriée des pouvoirs au management et une séparation des fonctions. La structure de gouvernance est composée de trois organes qui opèrent de manière indépendante : le Conseil d'administration, le Comité d'audit et le Comité Exécutif/de gestion .



4.1.1. D'Ieteren Group

4.1.1.1. Conseil d'Administration

Le Conseil d'administration s'acquitte de sa mission de contrôle en s'assurant :

- (i) que les activités de D'Ieteren Group accomplissent leur propre devoir de contrôle et que des comités chargés d'assurer une surveillance et un contrôle particuliers (comme le Comité d'Audit et le Comité de Rémunération) sont mis en place et fonctionnent correctement, et
- (ii) que des procédures de reporting sont mises en œuvre pour permettre au Conseil d'Administration de suivre à intervalles réguliers les activités des entités, notamment en ce qui concerne les risques auxquels elles sont confrontées.

1) Depuis le 1er janvier 2021, D'Ieteren Automotive est devenue une entité juridique distincte de celle de D'Ieteren S.A. et possède son propre Comité d'Audit.

4.1.1.2. Comité d'Audit

Le Conseil d'Administration est assisté par le Comité d'Audit dans l'exercice de ses fonctions de contrôle des entités de la société. Ce contrôle se concentre en particulier sur les informations financières transmises aux actionnaires et à des tiers, et sur la surveillance des différents mécanismes de gestion des risques et de contrôle interne.

Le Comité d'Audit du groupe reçoit des rapports réguliers sur le travail effectué par les Comités d'Audit de chaque activité avant de faire lui-même rapport au Conseil d'Administration.

L'indépendance du responsable de l'audit interne est garantie car il rapporte directement au Comité d'Audit et au CEO.

4.1.1.3. Comité exécutif

Les membres du Comité exécutif du groupe agissent de façon collégiale et sont notamment responsables de la surveillance des activités du groupe, de la stratégie, des ressources humaines, de la communication financière, des relations avec les investisseurs, de la consolidation des comptes, des systèmes d'information de gestion, de la trésorerie, des fusions et acquisitions et des matières légales, ESG et fiscales.

4.1.2. Au niveau des activités

4.1.2.1. D'Ieteren Automotive

D'Ieteren S.A. est l'entité légale de D'Ieteren Group et D'Ieteren Automotive. Le Conseil d'administration de D'Ieteren Automotive se réunit au moins une fois par trimestre. Les membres du Comité d'Audit, qui est identique pour D'Ieteren Group et D'Ieteren Automotive, se réunissent une fois par trimestre.

Les directeurs des divisions sont responsables de la gestion des risques au niveau des opérations courantes.

4.1.2.2. D'Ieteren Immo

Les biens immobiliers et les opérations immobilières de D'Ieteren Automotive sont regroupés dans une entité juridique unique (D'Ieteren Immo S.A.). Celle-ci a ses propres Conseil d'Administration et Comité de gestion. Le Comité d'Audit est identique à celui de D'Ieteren Group et D'Ieteren Automotive.

4.1.2.3. Belron

Les risques font l'objet d'une surveillance par le Comité d'Audit, qui s'est réuni à cinq reprises en 2020. Le Comité est présidé par le CFO de D'Ieteren Group, et inclut un représentant de CD&R. Les autres participants (invités) incluent notamment le CFO de Belron et le responsable des risques.

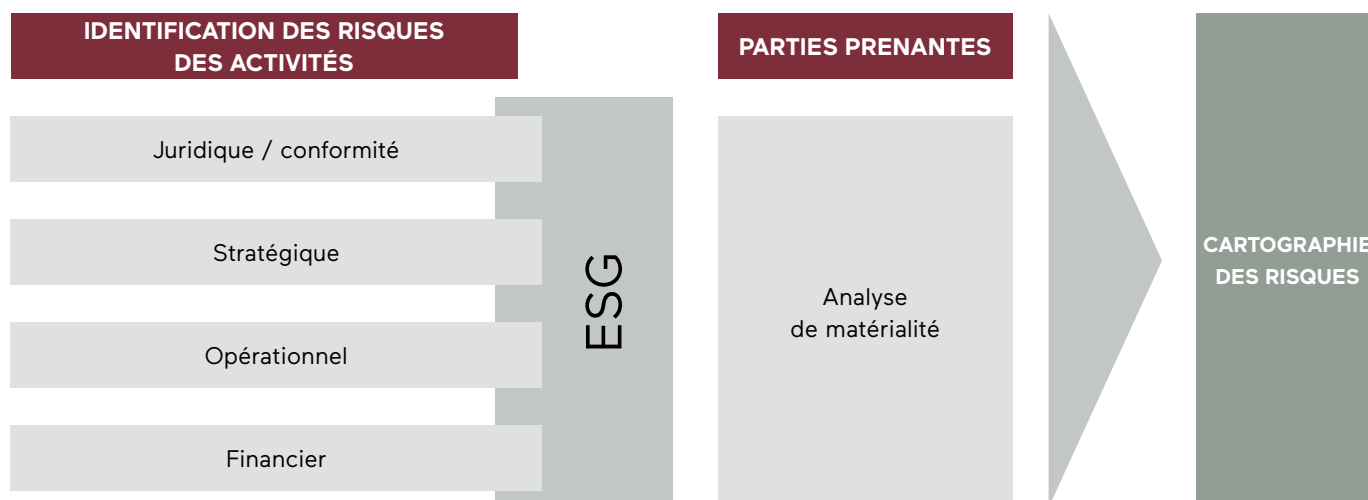
4.1.2.4. Moleskine

Les risques font l'objet d'une surveillance par le Comité d'Audit, qui s'est réuni à quatre reprises en 2020. Le Comité d'Audit est présidé par le CFO de D'Ieteren Group et est composé du CFO de Moleskine et d'autres membres ad hoc (venant de Moleskine et de D'Ieteren Group), et le responsable de l'audit interne de Moleskine est un observateur permanent. Le Comité approuve la cartographie des risques préparée par le responsable de l'audit interne qui aura rassemblé les informations auprès de la direction et des représentants des actionnaires.

En plus du modèle interne, Moleskine s'est aussi dotée d'un organe de supervision externe qui supervise le fonctionnement et la conformité du modèle d'organisation, de gestion et de contrôle adopté en vue de prévenir les infractions prévues dans le décret législatif n° 231/2001. Les résultats des activités de l'organe de supervision sont résumés tous les six mois dans un rapport envoyé au Conseil d'Administration de Moleskine. L'organe de supervision comporte un membre externe.

4.2. PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES

4.2.1 Identification/cartographie des risques



Chaque activité identifie ses principaux risques d'entreprise et financiers en évaluant les facteurs susceptibles d'avoir un impact sur les opérations et les rendements financiers futurs de l'entreprise et en effectuant une analyse complète des risques. Par conséquent, les risques ESG (liés à l'environnement, à la société et à la gouvernance) prennent une place importante dans l'identification des risques.

Les facteurs de risques externes et opérationnels sont évalués pour déterminer l'étendue de leur impact et leur probabilité de survenue, en prêtant particulièrement attention aux plus importants. Les risques sont classés en différentes catégories : juridique / conformité, stratégique, opérationnel ou financier. Les aspects ESG sont pris en compte de manière transversale dans ces quatre catégories.

Chaque activité procède à une revue annuelle des risques et met à jour son registre des risques afin de refléter l'impact de chaque risque et les mesures prises afin d'y faire face. Cette approche constitue la pierre angulaire des activités de gestion des risques de D'Ieteren Group, dont le but est de s'assurer que les principaux risques auxquels le groupe est confronté sont identifiés et évalués, et que les contrôles pour les gérer sont en place ou en voie de l'être.

Concernant les risques financiers, le processus inclut la revue des plans d'audit interne et externe (comprenant des missions d'audit informatique et l'analyse des risques de fraude), des plans stratégiques, des budgets annuels, des résultats financiers mensuels et des indicateurs clés de performance. L'adoption de procédures comptables garantit la cohérence, l'intégrité et l'exactitude des états financiers de l'entreprise.

Afin d'identifier les risques non-financiers les plus pertinents, chaque entité a effectué une analyse de matérialité en concertation avec les parties prenantes. Cette analyse de matérialité a mis en évidence les thèmes qui ont une influence significative sur l'organisation, d'une part, ainsi que les thèmes sur lesquels l'organisation a une influence significative, d'autre part.

De plus, D'Ieteren Group a conscience de l'impact que le changement climatique peut avoir sur ses entités. En raison de la nature variée de ses activités, D'Ieteren Group est confronté à des risques liés à la transition vers une économie à plus faibles émissions de carbone ainsi qu'à des risques liés aux impacts physiques du changement climatique. Dans ce domaine, D'Ieteren Group travaille à s'engager en faveur de la Task Force on Climate-related Disclosure (TCFD, groupe de travail sur les informations financières liées au climat) et à s'aligner à ses recommandations. En conséquence, différents risques liés au climat sont intégrés dans le processus global de gestion des risques existant.

4.2.2 Revue et exécution des plans d'atténuation

Dans la foulée du processus de revue annuelle des risques, les mesures mises en place pour atténuer les risques identifiés et les missions de contrôle sont établies par ordre de priorité sur base du profil de risque. L'exécution des plans est supervisée par les équipes en charge de l'audit interne.

Les mesures d'atténuation incluent par exemple l'introduction de procédures et cadres stricts, le reporting et l'examen réguliers de toutes les transactions de trésorerie et de toutes les activités financières significatives, des procédures d'autorisation de dépenses d'investissement, des visites sur sites dans les différents pays et des discussions avec le management local. Certains risques sont aussi atténués par des actions environnementales et sociales initiées par les activités étant donné que chacune travaille à sa stratégie de durabilité et surveille ses performances dans certains domaines importants liés aux aspects ESG.

Concernant les risques liés à la TCFD, D'Ieteren Group a initié le processus d'intégration de ces risques dans sa gestion des risques. D'Ieteren Group et ses activités vont élaborer des plans d'atténuation pour répondre à ces risques liés au climat dans les années à venir.

4.2.3 Reporting

Les responsables de l'audit interne de Moleskine, D'Ieteren Automotive et Immo rendent régulièrement compte à leurs Comités d'audit respectifs. Chez Belron, les résultats des travaux effectués pour évaluer l'efficacité et l'efficacité des pratiques en matière de gestion des risques au sein de toute l'entreprise font l'objet d'un rapport destiné au management local et régional et au Comité d'Audit de Belron, qui se réunit régulièrement durant l'année.

Le reporting inclut une évaluation des mesures d'atténuation et des recommandations. Les présidents des Comités d'Audit présentent le rapport sur la gestion des risques à leur Conseil d'Administration. Les questions de contrôle soulevées lors des audits interne et externe ainsi que toutes les autres questions sont portées à l'attention des Comités d'Audit. Au niveau du groupe, le responsable de l'audit interne rend compte tous les trimestres au Comité d'Audit.

4.3. PRINCIPAUX RISQUES / 4.3.1. D'leteren Group

› JURIDIQUE/CONFORMITÉ

GOVERNANCE D'ENTREPRISE

Risque de défaillance au niveau de la gouvernance (composition et fonctionnement des organes du groupe, processus de prise de décisions et/ou gestion des risques).

IMPACT POTENTIEL

- Une défaillance au niveau de la gouvernance pourrait empêcher la réalisation des objectifs stratégiques à long terme. Une gouvernance défaillante pourrait entraîner un déséquilibre des intérêts de toutes les parties prenantes pertinentes (actionnaires, management, collaborateurs, clients, fournisseurs, etc.).
- Le non-respect par D'leteren Group des lois et réglementations applicables pourrait entraîner des poursuites et des amendes qui pourraient avoir un impact financier et entacher la réputation du groupe.

MESURES D'ATTÉNUATION

En tant que société cotée, D'leteren Group se conforme aux réglementations de gouvernance d'entreprise qui ont pour but de fournir les supervisions et contrôles adéquats dans les processus de prise de décisions de l'entreprise. D'leteren Group a approuvé une Charte de Gouvernance d'Entreprise qui donne des lignes directrices claires pour le fonctionnement des organes de l'entreprise au niveau du groupe. Une déclaration de gouvernance d'entreprise passant au crible tous les aspects de la gouvernance d'entreprise est également incluse chaque année dans le rapport annuel de la société.

D'leteren Group adhère au Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 et indique chaque année les points sur lesquels le groupe dévie des recommandations de ce Code.

RÉGLEMENTATIONS RELATIVES AUX SOCIÉTÉS COTÉES

Risque de violation des lois et réglementations qui régissent les sociétés cotées. D'leteren Group est soumis à des réglementations ayant trait à la communication, aux rapports financiers, à la transparence, au délit d'initié, aux pratiques commerciales abusives et à la gouvernance du groupe (voir risque précédent).

IMPACT POTENTIEL

- Le cours de l'action et la capitalisation boursière de D'leteren Group pourraient être affectés.
- D'leteren Group pourrait risquer des amendes importantes en cas de violation de lois ou de réglementations. Cela pourrait entraîner une perte de confiance des investisseurs et des analystes.
- D'leteren Group pourrait ne pas parvenir à attirer le capital sous la forme de capitaux propres ou de dette si nécessaire.

MESURES D'ATTÉNUATION

- Les différentes activités procèdent à des revues mensuelles lors desquelles les performances financières sont évaluées.
- Le processus de consolidation est géré par un logiciel comptable centralisé afin de garantir la cohérence au sein des participations. L'équipe en charge de la consolidation chez D'leteren Group vérifie que les chiffres financiers de ses activités reflètent de manière complète, précise et fiable leurs performances et leur situation financière. Le Comité Exécutif vérifie que les résultats consolidés sont conformes aux perspectives fournies au marché (le cas échéant).
- Les rapports financiers et les communiqués de presse relatifs aux résultats annuels ou semestriels ou à toute autre période intermédiaire sont revus par des membres du Comité Exécutif, par le Comité d'Audit, par l'auditeur externe et par le Conseil d'Administration avant d'être publiés.

› STRATÉGIQUE

ALLOCATION DU CAPITAL

Risques associés aux décisions relatives à l'allocation du capital (investissements dans les opérations existantes, acquisitions/cessions, politique de dividende, rachats d'actions).

Risques associés au délai de mise en œuvre de ces décisions. La disponibilité d'opportunités d'investissement/de désinvestissement est soumise à des conditions macroéconomiques et de marché.

Celles-ci peuvent être influencées par des risques et opportunités environnementaux, sociaux ou économiques. Le changement climatique par exemple aura certainement une influence notable dans les années à venir.

IMPACT POTENTIEL

- De mauvaises décisions en matière d'allocation du capital pourraient influencer sur la création de valeur pour les actionnaires et entraîner une sous-performance du cours de l'action.
- Les investisseurs et les analystes pourraient perdre confiance en D'Ieteren Group.
- Ce risque pourrait aussi entraîner des pertes de valeur et des dépréciations.

MESURES D'ATTÉNUATION

- D'Ieteren Group est une famille d'entreprises avec une vision à long-terme. D'Ieteren vise le contrôle, une participation majoritaire ou la possibilité d'obtenir une participation majoritaire dans ses participations.
- D'Ieteren Group revoit chaque année la stratégie de ses différentes activités puis prend des décisions sur les opportunités d'investissements ou de désinvestissements.
- Pour de nouvelles activités, une vérification approfondie est menée par un Comité d'Investissement, le Comité Stratégique et le Conseil d'Administration. Les membres du Comité Exécutif de D'Ieteren Group sont membres des Conseils d'Administration des participations.
- Tout investissement de grande ampleur est soumis à un processus de vérification approfondie incluant une analyse des critères ESG. La vérification des critères ESG tient compte de l'impact possible du changement climatique sur l'investissement potentiel.

› OPÉRATIONNEL

CRISE SANITAIRE MONDIALE

Risques liés à une pandémie (par ex. COVID-19).

IMPACT POTENTIEL

- Une pandémie pourrait donner lieu à certaines perturbations des activités au niveau des entreprises, notamment sur le front de l'absentéisme, de confinements potentiels et de coûts supplémentaires.
- Ces perturbations pourraient à leur tour entraîner une incapacité à opérer et avoir des impacts financiers majeurs au niveau du Groupe.

MESURES D'ATTÉNUATION

- D'Iletheren Group se conforme à toutes les réglementations et recommandations des organes gouvernementaux ou réglementaires dans les domaines de la santé et de la sécurité liées à une pandémie.
- Nos systèmes informatiques permettent d'appliquer efficacement le télétravail pour éviter les interruptions de travail. Nous vérifions que nos sites disposent de suffisamment d'espace pour maintenir une distance adéquate entre les collaborateurs et nous équipons et formons correctement notre personnel afin de garantir la performance la plus sûre possible sur site. Nous sommes dotés de systèmes et contrôles financiers qui nous permettent de nous concentrer sur des mesures de maîtrise des coûts, et de politiques strictes en matière de fonds de roulement, de dépenses d'investissement et de financement assurant et préservant une liquidité suffisante.

TALENT ET LEADERSHIP

Risque que D'Iletheren Group ne parvienne pas à attirer, motiver et retenir des collaborateurs de talent.

IMPACT POTENTIEL

Le départ de collaborateurs clés ou l'incapacité à attirer de nouveaux talents pourrait avoir un impact sur la surveillance des activités existantes et le positionnement de D'Iletheren Group par rapport à de nouvelles acquisitions ou à des désinvestissements.

MESURES D'ATTÉNUATION

Des enquêtes satisfaction sont régulièrement menées auprès du personnel et sont suivies d'actions concrètes. Des opportunités de développement et des formations sont proposées au personnel, ainsi que des enveloppes de rémunération attractives (à court- et long-terme) par rapport au marché.

› FINANCIER

LIQUIDITÉ ET TAXES

Risques découlant d'un manque de ressources financières. Risques associés aux réglementations fiscales.

IMPACT POTENTIEL

- Une insuffisance de ressources financières peut entraver l'implémentation de la stratégie d'investissement de D'leteren.
- Le non-respect ou des modifications importantes des réglementations fiscales pourraient avoir des impacts financiers importants.

MESURES D'ATTÉNUATION

- D'leteren Group investit dans ses activités tout en conservant une structure financière solide. Les activités de D'leteren sont généralement financées indépendamment par le biais d'emprunts sans recours.
- Fin 2020, la position de liquidité nette de D'leteren Group s'élevait à € 1.455m (post-IFRS 16).
- La flexibilité financière est garantie par une politique de gestion de trésorerie prudente.
- Les processus de contrôle de conformité à la législation fiscale incluent des revues internes et des audits externes.

4.3. PRINCIPAUX RISQUES / 4.3.2. D'leteren Automotive

› JURIDIQUE/CONFORMITÉ

GOVERNANCE D'ENTREPRISE

Risques associés à une défaillance au niveau de la gouvernance (par ex. organisation du groupe, fonctionnement des organes de la société groupe, processus de prise de décisions et gestion des risques).

IMPACT POTENTIEL

D'leteren Automotive pourrait ne pas parvenir à atteindre ses objectifs si des décisions sont prises sans être adéquatement challengées/autorisées. Une défaillance au niveau de la gouvernance pourrait avoir un impact négatif sur le plan financier et la réputation, avec notamment des poursuites et des amendes.

MESURES D'ATTÉNUATION

Une répartition claire des responsabilités et du pouvoir de décision est établie par le biais d'organes de gestion et de délégations de pouvoir adéquats. Depuis le 1^{er} janvier 2021, D'leteren Auto a mis sur pied un Comité d'Audit ainsi qu'un Comité de Nomination et de Rémunération. Ces comités assistent le Conseil d'Administration dans les questions liées aux états financiers, au contrôle interne, à la gestion des risques, aux nominations et aux rémunérations.

ÉTHIQUE

Risque qu'un comportement contraire à l'éthique (au sein ou en dehors de la société) nuise à la société et/ou à des tiers.

IMPACT POTENTIEL

Toute violation des dispositions légales et tout comportement contraire à l'éthique (par ex. violation des droits de l'homme, discrimination, corruption, fraude et conflits d'intérêts) peuvent gravement nuire à la réputation de D'leteren Automotive et à ses résultats. Tout comportement irrespectueux et inapproprié peut également avoir un effet négatif sur l'ambiance de travail.

MESURES D'ATTÉNUATION

- Le code de conduite de D'leteren Automotive (« The Way We Work ») couvre, entre autres, le comportement au travail, la santé et la sécurité, les conflits d'intérêts, la communication avec le public, la confidentialité, les cadeaux/invitations et les relations avec les fournisseurs.
- Des mesures de prévention sont mises en place, en ce compris la détection et le signalement des risques psychosociaux, ainsi que l'instauration d'un système de dénonciation efficace.
- La première phase du programme « Leading the D'leteren Auto Way », qui a pour but de renforcer les valeurs du groupe, a été lancée en 2019 au niveau des comités de direction. Ce projet a pris du retard en raison de la pandémie de COVID-19, mais sera mis en œuvre dans l'ensemble de l'organisation en 2021-2022.

DROIT DE LA CONCURRENCE

Risques associés à des violations de lois européennes et belges sur la concurrence qui interdisent les pratiques anticoncurrentielles (par ex. collusion) et l'abus de position dominante. Les pratiques anticoncurrentielles incluent les accords verticaux (usines-importateur-vendeur) et horizontaux (entre concurrents).

IMPACT POTENTIEL

Toute infraction au droit de la concurrence pourrait entraîner des poursuites judiciaires, des amendes allant jusqu'à 10% du chiffre d'affaires consolidé et des dommages et intérêts aux concurrents lésés. Cela pourrait en outre entacher fortement la réputation de D'leteren Automotive et entraîner la perte de contrats de distribution.

MESURES D'ATTÉNUATION

Le département juridique informe, conseille et surveille. Un document reprenant les lignes directrices énumère les risques potentiels et les comportements appropriés afin de les atténuer.

› STRATÉGIQUE

EVOLUTIONS ET CONDITIONS DU MARCHÉ

Risques associés à des changements défavorables des politiques liées au secteur automobile ou à la mobilité (concernant l'énergie, le climat, l'environnement, la fiscalité...) aux niveaux régional, national et/ou européen.

Risques associés à quatre grandes tendances : la mobilité automatisée, connectée, électrique et partagée.

Risques associés aux modifications des comportements des consommateurs et au succès croissant de la multimodalité. Les clients comparent le coût total de possession d'un véhicule au coût total de la mobilité.

Des changements de politique et d'éventuelles transformations du marché sont dans une large mesure liés au changement climatique. D'Ileteren en est conscient et les a identifiés comme des risques de transition suivant les recommandations de la TCFD.

IMPACT POTENTIEL

Des changements au niveau de la réglementation et des tendances du marché peuvent influencer sur le volume de véhicules vendus et/ou loués et/ou sur les modèles et, par conséquent, les prix des véhicules vendus sur le marché belge. Ces changements peuvent avoir une incidence négative sur les marges.

La pénétration croissante d'alimentations alternatives (véhicules électriques...) et de systèmes d'aide à la conduite peut avoir un impact négatif sur la vente de pièces de rechange et les revenus des travaux de carrosserie et des entretiens.

MESURES D'ATTÉNUATION

- La vision de D'Ileteren Automotive vise la création d'une mobilité fluide et durable pour tous les citoyens, avec pour ambition d'être le choix naturel pour la mobilité en Belgique. LabBox, une filiale à 100% de D'Ileteren Automotive, explore et teste de nouvelles solutions de mobilité (par ex. Poppy, un service de mobilité partagée respectueux de l'environnement à Bruxelles et Anvers, et Skipr, une application « Mobility as a Service »).
- La pénétration croissante des véhicules électriques et les nouveaux produits numériques créent de nouvelles opportunités. Electric by D'Ileteren (EDI) offre par exemple des solutions de chargement pour les véhicules électriques à domicile ou sur le lieu de travail et donne accès au plus grand réseau européen de stations de rechargement. L'offre de véhicules hybrides et entièrement électriques de D'Ileteren Auto devrait aussi augmenter sensiblement car le groupe Volkswagen a pour ambition de lancer plus de 40 nouveaux modèles électriques, dont 25 modèles électriques purs, d'ici 2025.

RELATION AVEC LE GROUPE VOLKSWAGEN

Risques associés à la perte d'un ou de plusieurs contrats de distribution avec le groupe Volkswagen. Risque que le groupe Volkswagen puisse prendre des décisions stratégiques (par ex. tarification, conception, type de moteurs) préjudiciables à la position concurrentielle de D'Ileteren Automotive. Risque que Volkswagen contourne D'Ileteren Automotive.

IMPACT POTENTIEL

Une modification des relations que D'Ileteren Automotive entretient avec le groupe Volkswagen pourrait avoir un impact financier négatif, entraîner des redondances et entacher la réputation de l'entreprise.

MESURES D'ATTÉNUATION

Les relations avec les principaux fournisseurs reposent sur la capacité de D'Ileteren Automotive à démontrer sa valeur ajoutée par le biais d'une logistique à la pointe de la technologie, de la professionnalisation du réseau belge de distributeurs et d'une connaissance approfondie du marché belge. Une relation transparente et fondée sur la confiance permet à D'Ileteren Automotive de maintenir en permanence un dialogue ouvert avec le groupe Volkswagen.

› STRATÉGIQUE

PROJETS MAJEURS

Risques associés à la mise en œuvre de la stratégie visant à préparer D'Ieteren Automotive pour l'avenir de la mobilité. Cette stratégie inclut l'accélération de la transformation des activités existantes, le développement de nouvelles activités et le développement d'activités connexes.

IMPACT POTENTIEL

Les projets susmentionnés s'accompagnent de risques opérationnels, financiers et de réputation significatifs.

MESURES D'ATTÉNUATION

La gouvernance associée aux projets a été définie et un Bureau de Transformation a été mis en place afin d'assurer le suivi et l'implémentation des initiatives. Les gestionnaires des programmes au sein des divisions sont responsables de la supervision des projets dans tous les départements et ont été formés à la gestion de projets.

› OPÉRATIONNEL

TALENT ET LEADERSHIP

Risque que D'Ieteren Automotive ne parvienne pas à attirer, motiver et retenir des collaborateurs de talent.

IMPACT POTENTIEL

La perte de savoir-faire due au départ de collaborateurs clés pourrait entraîner une perte de revenus et des frais supplémentaires. La position concurrentielle de D'Ieteren Automotive pourrait en pâtir si l'entreprise ne parvenait pas à attirer et à retenir les talents indispensables pour se préparer aux changements dans le secteur de la mobilité et à assurer leur bien-être.

MESURES D'ATTÉNUATION

- D'Ieteren Automotive ambitionne d'être une 'marque employeur' attractive pour attirer et retenir les meilleurs talents. Le développement personnel et professionnel est encouragé par le biais de séances de feed-back et de coaching, qui sont des composantes essentielles du processus d'évaluation des performances. Le CaReer Model augmente la transparence au sujet des compétences et des attentes en termes de réalisations tout en offrant des opportunités de carrière au sein de l'entreprise. Des exercices de profilage de talents et des discussions sur l'analyse des talents permettent de mettre en place des plans de succession efficaces pour les postes clés.
- MySkillCamp, la plateforme de gestion des formations et des contenus, permet aux employés de se former de manière autonome. Le développement d'une culture de l'apprentissage est également soutenu par la création de la D'Ieteren Academy. Dans le cadre de l'initiative de proposition de valeur pour les collaborateurs, un plan d'action concret a été défini afin de promouvoir l'inclusion et la diversité au sein de D'Ieteren, la diversité des sexes étant la principale priorité. Cela implique de revoir la manière dont nous attirons, sélectionnons et développons divers talents dans l'organisation.
- Enfin, le programme « Leading the D'Ieteren Way » est destiné à développer le self-leadership et la collaboration sur la base des valeurs de la société.
- D'Ieteren Automotive investit de manière continue dans l'instauration d'un esprit d'apprentissage essentiel pour construire son avenir.

› OPÉRATIONNEL

INFRASTRUCTURE INFORMATIQUE, DONNÉES, NUMÉRIQUE ET CYBERSÉCURITÉ

Risques liés à une panne ou à une interruption de services et applications informatiques critiques.

Cyberattaques (par ex. hameçonnage, logiciels malveillants). Perte de confidentialité et d'intégrité (par ex. données relatives aux clients, aux employés et aux prix de revient). Fuites de données (par ex. de données clients). Non-conformité au RGPD ou à d'autres obligations réglementaires. Actions involontaires d'utilisateurs internes.

IMPACT POTENTIEL

Une défaillance des systèmes et protocoles informatiques peut entraîner une perturbation ou une interruption des activités qui pourrait à son tour avoir une incidence négative sur les ventes et les résultats financiers. Des fuites de données ou le non-respect de réglementations relatives à la vie privée peuvent entraîner une atteinte à la réputation, une perte de la confiance des clients, des usines et des employés. Les amendes pour non-conformité au RGPD peuvent représenter jusqu'à 4% du chiffre d'affaires annuel.

MESURES D'ATTÉNUATION

- Des contrôles techniques/logiciels (par ex. pare-feux, antivirus) sont installés. Des contrôles physiques (par ex. portes sécurisées pour les locaux informatiques, lecteurs de badges) sont mis en place. Un responsable de la protection des données et un chef de la sécurité informatique ont été engagés. Ce dernier, rendant directement compte au CIO, assume désormais la responsabilité de la résilience des activités (auparavant : plan de continuité des activités). Celle-ci inclut par exemple la capacité à anticiper les problèmes et risques majeurs et à mettre en place les plans d'action adéquats. Une nouvelle stratégie est en cours de développement, reposant sur une infrastructure informatique robuste, performante et résiliente.
- Les risques et les protocoles sont largement communiqués pour améliorer la sensibilisation des collaborateurs, et des formations sont organisées pour les collaborateurs présentant un profil de risque élevé qui ont accès à des données personnelles. Des mesures visant à protéger les données et à garantir la conformité au RGPD, incluant une évaluation, un programme d'implémentation et une cartographie des données, ont été mises en place. Une feuille de route pour la gestion des cyber-risques a été définie et est appliquée ; elle a pour objet d'imposer des contrôles destinés à assurer une protection contre les cyber-menaces et à prévenir les risques de non-conformité.

SANTÉ, SÉCURITÉ ET BIEN-ÊTRE DES COLLABORATEURS

Risques de santé et de sécurité liés à l'utilisation de machines et de produits chimiques potentiellement dangereux, à l'environnement de travail, à la manipulation de marchandises et à des problèmes psychologiques (par ex. stress et comportement indésirable).

IMPACT POTENTIEL

Le non-respect des normes de sécurité et des politiques internes pourrait entraîner des blessures, des sanctions, des amendes, une atteinte à la réputation et une perturbation des activités.

Les questions liées à la santé et à la sécurité pourraient entraîner une augmentation de l'absentéisme.

MESURES D'ATTÉNUATION

D'Ileeren Automotive a une politique de tolérance zéro concernant les violations des normes de sécurité. Le département en charge de la santé et de la sécurité effectue des évaluations des risques et surveille les mesures de protection (par ex. l'utilisation d'outils et de machines sûrs et des équipements de protection). Il organise en outre des ateliers sur la prévention incendie, des questions liées à la santé et à la sécurité telles que l'ergonomie, les premiers secours, l'utilisation sûre de produits chimiques et les risques électriques, et des thèmes liés au bien-être tels que la réduction du stress, la qualité du sommeil, l'initiation à la pleine conscience. Les employés peuvent compter sur l'aide d'un conseiller en prévention externe en cas de problèmes psychologiques. L'entreprise se conforme aux exigences nationales en matière de santé et de sécurité.

› OPÉRATIONNEL

CRISE SANITAIRE MONDIALE

Risques liés à une pandémie (par ex. COVID-19).

IMPACT POTENTIEL

Une pandémie et les restrictions potentielles imposées par les autorités (par ex. confinements, fermeture de salles d'exposition...) peuvent entraîner l'incapacité à livrer les véhicules commandés ou à fournir des services après-vente et d'autres perturbations de la chaîne d'approvisionnement, et avoir un impact financier important.

Elles peuvent aussi engendrer une hausse de l'absentéisme des collaborateurs et une augmentation des problèmes psychologiques.

MESURES D'ATTÉNUATION

- D'Ieteren Automotive respecte toujours toutes les instructions et recommandations des organes gouvernementaux et réglementaires et met l'accent sur la protection de ses collaborateurs, de ses clients et de ses fournisseurs.
- Les systèmes informatiques permettent le télétravail et les nouvelles commandes via une plateforme en ligne, ce qui atténue le risque.

CHANGEMENT CLIMATIQUE

Risque lié à des événements naturels graves ou chroniques tels qu'une augmentation du niveau des mers, des températures extrêmes ou d'autres catastrophes naturelles liées au climat. D'Ieteren Automotive a mis en évidence ce risque physique de changement climatique dans le cadre de ses travaux sur les recommandations de la TCFD. Le risque de transition est traité au point « Transformations et conditions du marché ».

IMPACT POTENTIEL

Des événements liés au changement climatique (inondations, tempêtes, grêle...) pourraient endommager l'infrastructure ou les stocks de D'Ieteren Automotive. Les dégâts causés pourraient affecter les opérations et engendrer des pertes financières.

Des événements naturels pourraient impacter la chaîne d'approvisionnement de D'Ieteren Automotive (pénuries d'eau, températures extrêmes, inondations, sécurité alimentaire pour les collaborateurs).

MESURES D'ATTÉNUATION

- La direction connaît les recommandations de la TCFD concernant le risque physique et de transition lié au changement climatique et continuera à y travailler au cours des prochaines années.
- Pour atténuer le changement climatique, D'Ieteren Automotive a pour ambition d'être un acteur important du développement durable, notamment par le biais de l'offre à venir de produits électriques / hybrides attractifs que Volkswagen va proposer. L'entreprise prend en outre les mesures suivantes dans ses propres activités : le travail à domicile et des solutions respectueuses de l'environnement sont proposés aux collaborateurs, et ceux-ci reçoivent une formation pour trier et collecter correctement les déchets. Des visites des lieux par un coordinateur de projets de la principale société de collecte de déchets sont organisées régulièrement en vue d'optimiser la gestion des déchets sur site. Des parcs à conteneurs pour déchets sont présents sur plusieurs sites.

› OPÉRATIONNEL

SATISFACTION CLIENTS

Risque lié à l'expérience client.

IMPACT POTENTIEL

L'incapacité à satisfaire les besoins des clients ou des clients mécontents peuvent avoir un impact négatif sur la réputation du groupe.

MESURES D'ATTÉNUATION

L'évaluation de la satisfaction des clients repose pour le moment uniquement sur le processus mis en place en usine, mais ne décrit pas parfaitement l'expérience des clients dans tous les points de contact de leur parcours. À partir de 2021, la satisfaction clients sera évaluée au moyen d'un nouvel outil (NPS) et nous allons accélérer la surveillance de l'expérience clients grâce à une nouvelle plateforme VoC (Voice of Customer, ou Voix du Client) et la traduire en actions concrètes.

› FINANCIER

INFORMATIONS ET CONTRÔLES FINANCIERS

Risques associés à la préparation des informations financières.
Risques associés aux informations financières incorrectes et/ou à la non-conformité aux normes pertinentes.

IMPACT POTENTIEL

Une représentation incorrecte des performances financières de D'Ieteren Automotive aux investisseurs et aux autres parties prenantes peut entraîner une surveillance réglementaire accrue, la perte de confiance des parties prenantes et une atteinte à la réputation.

MESURES D'ATTÉNUATION

Les états financiers sont préparés par le service comptable de D'Ieteren Automotive conformément aux International Financial Reporting Standards (IFRS). La consolidation est réalisée dans un système de comptabilité informatique centralisé pour garantir la cohérence et l'adéquation des normes comptables avec celles de D'Ieteren Group. Les processus d'information financière sont couverts par des procédures spécifiques, des vérifications de suivi et des règles de validation. L'application des IFRS est discutée avec le commissaire et au sein du Comité d'audit.

VALEURS RÉSIDUELLES (D'IETEREN LEASE)

Risques associés à la valeur résiduelle des véhicules de leasing chez D'Ieteren Lease (filiale à 100% de VDFin). D'Ieteren Lease est exposée à des fluctuations des prix de vente à la fin du contrat de leasing. Les valeurs résiduelles reflètent les modifications de la demande (par ex. délaissement des moteurs diesel, popularité croissante des SUV), des réglementations, de la fiscalité et de facteurs macroéconomiques.

IMPACT POTENTIEL

Les contrats de leasing pourraient s'avérer non rentables en cas de chute des valeurs résiduelles et entraîner un impact financier négatif.

MESURES D'ATTÉNUATION

D'Ieteren Lease surveille en permanence le marché des véhicules d'occasion. Les valeurs résiduelles sont analysées trimestriellement pour prendre en compte les derniers résultats commerciaux et les lancements de nouveaux modèles. Les provisions sont également passées en revue et ajustées si nécessaire tous les trimestres.

› FINANCIER

**LIQUIDITÉ ET TAUX D'INTÉRÊT
(VDFIN)**

Risques associés au financement de D'leteren Automotive et Volkswagen D'leteren Finance (VDFin), un fournisseur de services financiers au détail, de contrats de location simple et de contrats de location-financement. VDFin fournit également des solutions de financement au réseau de concessionnaires. En tant que nouvelle entité autonome, D'leteren Automotive doit assurer son propre financement. Remarque : VDFin est une filiale commune entre D'leteren Automotive (50% moins une action) et Volkswagen Financial Services (une filiale du groupe Volkswagen).

IMPACT POTENTIEL

Un financement insuffisant à des taux d'intérêt concurrentiels serait préjudiciable pour la position concurrentielle et les performances financières de D'leteren Automotive et de VDFin.

MESURES D'ATTÉNUATION

Au début de l'année 2021, D'leteren Automotive s'appuie sur un prêt intra-groupe de D'leteren Group. Cet emprunt sera refinancé dans le courant de 2021, notamment par des prêts bancaires et une facilité de crédit renouvelable avec échéance et liquidité appropriées.

Volkswagen Financial Services, une filiale du groupe Volkswagen, a des sources de financement diversifiées et fournit des solutions de financement à VDFin à des conditions de marché tout en garantissant un accès permanent à la liquidité. Standard & Poor's attribue à Volkswagen Financial Services AG une notation A-2 sur les billets de trésorerie et une notation BBB+ pour les prêts non garantis de premier rang. Le service en charge du contrôle et de la trésorerie de VDFin surveille de près le coût du financement afin de minimiser le risque associé aux conditions de marché, et la politique de gestion des actifs et passifs (ALM) garantit une bonne gestion du taux d'intérêt.

4.3. PRINCIPAUX RISQUES / 4.3.3. D'leteren Immo

› JURIDIQUE/CONFORMITÉ

GOVERNANCE

Risques associés à une défaillance au niveau de la gouvernance (par ex. fonctionnement des organes de la société, processus de prise de décisions et gestion des risques).

IMPACT POTENTIEL

D'leteren Immo pourrait ne pas atteindre ses objectifs si des décisions sont prises sans être adéquatement challengées/autorisées. Une défaillance au niveau de la gouvernance pourrait avoir un impact négatif sur le plan financier et la réputation, avec notamment des plaintes et des amendes.

MESURES D'ATTÉNUATION

Une répartition claire des responsabilités et du pouvoir de décision est établie par le biais d'organes de gestion adéquats (Conseil d'administration et Comité Exécutif).

RÉGLEMENTATIONS ENVIRONNEMENTALES

Risques associés à un renforcement des réglementations environnementales.

Risques associés aux permis d'environnement et aux opérations de ses locataires.

Ces risques reflètent les risques de transition des recommandations de la TCFD.

IMPACT POTENTIEL

Le non-respect par D'leteren Immo des réglementations environnementales relatives aux biens immobiliers qui évoluent constamment pourrait avoir un impact financier, nuire à la réputation de l'entreprise et entraîner des poursuites et des amendes. Une adaptation tardive de D'leteren Immo à l'évolution rapide des exigences environnementales pourrait être à l'origine de coûts plus importants pour satisfaire aux exigences réglementaires à l'avenir.

MESURES D'ATTÉNUATION

D'leteren Immo s'attache à réduire son empreinte environnementale. Cette réduction s'accomplit au travers de trois canaux différents :

- **Bâtiments à énergie positive** : ces dernières années, différentes mesures ont été mises en place afin d'utiliser l'énergie de manière plus efficace tout en intégrant des sources d'énergies alternatives telles que des panneaux solaires et des unités de cogénération.
- **Environnement naturel** : D'leteren Immo œuvre à augmenter la biodiversité sur ses sites. À cette fin, le respect de l'environnement naturel est pris en compte dans la conception, la construction et la maintenance des infrastructures.
- **Gestion efficace des matériaux** : D'leteren Immo entend contribuer à une économie circulaire en réduisant les déchets et en encourageant la réutilisation tout au long du cycle de vie de ses projets. De plus, le choix des matériaux se fait de la manière la plus respectueuse de l'environnement possible.
- **Gestion intelligente de l'eau** : D'leteren Immo a mis en place un système de gestion des eaux intelligent et veille à réduire sa consommation d'eau en utilisant l'eau de pluie, en encourageant le traitement de l'eau et en limitant l'écoulement des eaux de pluie.

Plan de protection de l'environnement :

un partenaire (Arcadis) a été sélectionné pour mettre sur pied un plan de protection de l'environnement pour D'leteren Immo et ses locataires afin de surveiller et de gérer le risque lié aux réglementations environnementales et prendre des mesures quand cela s'avère nécessaire.

D'leteren Immo affecte 10% de ses ETP à la détection de méthodes et technologies novatrices pour améliorer constamment ses performances en matière de développement durable.

› OPÉRATIONNEL

PROJETS DE CONSTRUCTION

Risques associés à la santé financière des constructeurs et des entrepreneurs. Risques associés à la sécurité sur les chantiers. Risques associés aux dépassements de coûts.

IMPACT POTENTIEL

- La faillite d'un constructeur ou d'un entrepreneur peut entraîner l'arrêt ou l'interruption du processus de construction, un retard dans la perception des revenus locatifs, des actions en justice et des frais supplémentaires. Il est difficile de trouver des entrepreneurs qui acceptent de reprendre le projet d'un pair insolvable.
- Un accident survenant sur un site de construction peut nuire à la réputation de l'entreprise.
- Les dépassements de coûts ont un impact négatif sur le retour sur investissement d'un projet.

MESURES D'ATTÉNUATION

- La situation financière des entrepreneurs est examinée avec soin. L'entreprise consulte par exemple les rapports de crédit pour les projets de grande ampleur et prend une couverture d'assurance.
- Un coordinateur de sécurité est désigné par D'Ieteren Immo. Lors des réunions de chantier, les exigences en matière de sécurité sont régulièrement rappelées aux entrepreneurs.
- Les projets sont méticuleusement analysés avant d'être approuvés. D'Ieteren Immo a développé de l'expertise non seulement dans la concession immobilière, mais aussi dans d'autres segments (par ex. bureaux, commerces de détail et résidentiel).
- Des garanties sont exigées de la part de l'entrepreneur afin de couvrir le risque de responsabilités durant les diverses phases de la construction.

TAUX D'OCCUPATION

Risques associés aux taux d'occupation. D'Ieteren Auto est de loin le principal locataire (84% des revenus locatifs totaux) des biens immobiliers de D'Ieteren Immo.

IMPACT POTENTIEL

Une perte de revenus et des coûts supplémentaires pourraient survenir si le taux d'occupation diminue.

MESURES D'ATTÉNUATION

Les biens immobiliers de D'Ieteren Immo sont de plus en plus diversifiés (par ex. résidentiels, commerciaux, ateliers, bureaux) et l'accent est mis sur des sites multifonctionnels qui peuvent être développés à diverses fins. L'espace inoccupé est loué à d'autres locataires que D'Ieteren Automotive. Certains sites de concessions qui ne sont plus utilisés par D'Ieteren Automotive sont réutilisés, transformés, réinvestis ou vendus.

TALENT ET LEADERSHIP

Risque que D'Ieteren Immo ne parvienne pas à attirer, motiver et retenir des collaborateurs de talent.

IMPACT POTENTIEL

Le départ de collaborateurs clés ou l'incapacité à attirer de nouveaux talents pourrait avoir un impact sur la capacité de D'Ieteren Immo à poursuivre sa stratégie et ses projets en cours et avoir un impact financier négatif.

MESURES D'ATTÉNUATION

D'Ieteren Immo investit dans le développement de ses employés en leur offrant des formations et des opportunités de développement. La satisfaction des collaborateurs est évaluée régulièrement et des mesures concrètes sont prises en fonction des résultats de ces enquêtes. D'Ieteren Immo s'efforce de mettre en place une communication ouverte et constructive et offre des enveloppes de rémunération concurrentielles.

› OPÉRATIONNEL

CHANGEMENT CLIMATIQUE

Risques liés à des événements météorologiques plus fréquents et sévères tels qu'une augmentation du niveau des mers, des températures extrêmes ou des catastrophes naturelles liées au climat. D'Ieteren Immo a mis en évidence ces risques physiques de changement climatique dans le cadre de ses travaux sur les recommandations de la TCFD. Ces risques concernent le long terme, mais peuvent être très conséquents.

Le risque de transition est traité au point « Réglementations environnementales ».

IMPACT POTENTIEL

Des catastrophes naturelles extrêmes telles que des inondations causées par des pluies importantes ou une modification à long-terme des conditions météorologiques, par exemple une augmentation du niveau des mers, pourraient gravement endommager les bâtiments, diminuer leur valeur, voire même rendre des biens inutilisables et avoir des conséquences financières significatives.

MESURES D'ATTÉNUATION

- La principale mesure d'atténuation à ce stade a trait à la diversification des localisations des bâtiments.
- La direction connaît les recommandations de la TCFD et les risques et, à ce stade, aucun risque physique pertinent n'a été détecté au sein du portefeuille de D'Ieteren Immo.

CRISE SANITAIRE MONDIALE

Risques liés à une pandémie (par ex. COVID-19).

IMPACT POTENTIEL

Le déclenchement d'une pandémie telle que celle du COVID-19 pourrait entraîner la détresse financière des locataires et avoir des conséquences financières négatives pour D'Ieteren Immo.

MESURES D'ATTÉNUATION

- À tout moment, la principale priorité est de protéger les collaborateurs, clients et visiteurs des sites de D'Ieteren Immo, notamment en suivant à la lettre les recommandations réglementaires et gouvernementales.
- D'Ieteren Automotive est le principal locataire de D'Ieteren Immo, et le risque financier est atténué dans la mesure où D'Ieteren Automotive est une entreprise qui est restée largement active et rentable durant la pandémie.
- Pour le reste, D'Ieteren Immo surveille la capacité de ses locataires à affronter des crises potentielles eu égard à leurs ressources financières. Les autres locataires exercent principalement leurs activités dans des secteurs essentiels (par ex. détaillants en alimentation) et ne sont donc pas touchés par la crise.
- Dans une perspective à long terme, D'Ieteren Immo analyse son portefeuille pour garantir la valeur des emplacements et pour envisager les changements possibles de locataire ou chercher à vendre certains biens.

› OPÉRATIONNEL

**INFORMATIONS ET CONTRÔLES
FINANCIERS**

Risques associés à la préparation des informations financières.
Risques associés aux informations financières incorrectes et/ou à la non-conformité aux normes pertinentes.

IMPACT POTENTIEL

Une présentation incorrecte des performances financières de D'Ieteren Immo aux parties prenantes peut entraîner une surveillance réglementaire accrue, la perte de confiance des parties prenantes et une atteinte à la réputation.

MESURES D'ATTÉNUATION

Les états financiers sont préparés par le service comptable de D'Ieteren Immo conformément aux International Financial Reporting Standards (IFRS). La consolidation est réalisée dans un système de comptabilité informatique centralisé pour garantir la cohérence et l'adéquation des normes comptables avec celles de D'Ieteren Group. Les processus d'information financière sont couverts par des procédures spécifiques, des vérifications de suivi et des règles de validation. L'application des IFRS est discutée avec le commissaire et au sein du Comité d'audit.

4.3. PRINCIPAUX RISQUES / 4.3.4. Belron

› JURIDIQUE/CONFORMITÉ

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Risques associés à une défaillance au niveau de la gouvernance (fonctionnement des organes de la société, délégation des pouvoirs, gestion des risques).

IMPACT POTENTIEL

- Belron pourrait ne pas atteindre ses objectifs si des décisions sont prises sans être adéquatement challengées / autorisées.

MESURES D'ATTÉNUATION

- Une répartition claire des responsabilités et du processus de prise de décisions est établie par le biais d'organes de gestion et de délégations de pouvoir adéquats. Belron dispose d'un Comité d'Audit ainsi que d'un Comité de Rémunération, qui secondent le Conseil d'Administration dans les questions liées aux états financiers, au contrôle interne, à la gestion des risques et aux rémunérations.

DROIT DE LA CONCURRENCE, LOI RELATIVE À LA PROTECTION DES DONNÉES ET LUTTE CONTRE LA FRAUDE ET LA CORRUPTION

Risques associés à la violation des lois et réglementations qui régissent généralement les entreprises en contact avec les clients du même type, de la même taille et de la même envergure que Belron, en particulier lois relatives à la concurrence, à la protection des données (par ex. données des clients et des collaborateurs) et à la lutte contre la fraude et la corruption.

IMPACT POTENTIEL

- Toute enfreinte à ces lois et réglementations pourrait entraîner des poursuites judiciaires, des amendes et des dommages et intérêts aux parties lésées.
- Elle pourrait également nuire à la réputation et aux activités de Belron.

MESURES D'ATTÉNUATION

- Les politiques, procédures et directives / formations établies liées à ces risques sont mises en place de manière appropriée et mises à jour lorsque c'est nécessaire.
- L'équipe juridique passe les contrats en revue et prodigue si nécessaire des conseils sur les activités clés prises en charge par l'entreprise, par le biais d'audits / d'évaluations du respect du droit de la concurrence.
- L'équipe juridique travaille en étroite collaboration avec l'équipe chargée de la sécurité des informations au sein du groupe

› JURIDIQUE/CONFORMITÉ

**RÉGLEMENTATION RELATIVE
AU SECTEUR DU VITRAGE DE
VÉHICULES**

Risques associés à l'introduction ou au renforcement de la réglementation applicable au secteur, par ex. licences, exigences supplémentaires en matière de qualification pour effectuer les travaux de recalibrage, et risques associés à l'absence de libre accès aux données des véhicules pour les services après-vente.

IMPACT POTENTIEL

- Des modifications de la réglementation peuvent influencer sur les volumes de travail et augmenter les coûts.
- Le non-respect de la réglementation pourrait avoir un impact sur la sécurité des clients.
- Une passerelle sécurisée ou toute autre technologie similaire introduite par les fabricants automobiles pour l'accès aux données des véhicules pourrait rendre les travaux de recalibrage plus coûteux et complexes.

MESURES D'ATTÉNUATION

- Les systèmes d'aide à la conduite sont reconnus comme des fonctionnalités de sécurité importantes.
- Belron surveille l'introduction potentielle de nouvelles règles au sein du secteur ou tout changement de la réglementation existante et détermine des mesures et actions appropriées.
- Belron aspire à, et fait du lobbying pour, un libre accès aux systèmes des véhicules (ce qui implique, le cas échéant, de contester l'introduction d'une technologie de type passerelle sécurisée) pour créer un environnement concurrentiel plus sain.

» STRATÉGIQUE

PROJETS DE GRANDE AMPLEUR

Risques associés à des projets de grande ampleur, en ce compris le projet « Fit for Growth ».

IMPACT POTENTIEL

- Le projet « Fit for Growth » a pour but de stimuler les performances globales de Belron et inclut de multiples axes de travail centrés sur la croissance, la rentabilité et les méthodes de travail. La capacité de Belron à réaliser ses ambitions sur les plans de la croissance et de la rentabilité dépend fondamentalement de la réussite de ce projet.

MESURES D'ATTÉNUATION

- Belron a mis en place une approche de gestion des programmes exhaustive pour le projet « Fit for Growth ». Chaque axe de travail dispose d'un responsable exécutif, et la coordination globale du projet est contrôlée par un membre du Comité Exécutif du groupe.
- Des indicateurs de performance financiers et non-financiers ont été développés pour chaque axe de travail ; ils sont rassemblés et analysés tous les mois, et donnent lieu à une intervention le cas échéant.
- Des capacités supplémentaires sont ajoutées lorsque cela s'avère nécessaire, notamment dans les domaines des RH et de l'informatique.

TECHNOLOGIE DES VÉHICULES

Risques associés aux technologies nouvelles et émergentes. La complexité technologique des véhicules (et du vitrage de véhicule) continue à gagner en importance, en témoigne la popularité croissante des systèmes d'aide à la conduite, et implique la nécessité de recalibrer les capteurs / caméras de ces systèmes.

Risques associés à la capacité de Belron d'accéder aux informations pour la maintenance et la réparation des véhicules, en ce compris venant des systèmes de données embarquées, par exemple, afin de recalibrer les systèmes d'aide à la conduite.

Risques associés au développement de systèmes d'aide à la conduite avec auto-recalibrage fiable.

IMPACT POTENTIEL

- L'incapacité à s'adapter aux avancées et développements technologiques et l'incapacité à accéder à des pièces de véhicules nouvelles ou complexes sur le plan technologique ou à des informations pour la maintenance et la réparation pour tous les véhicules peuvent influencer sur la capacité de Belron à prendre en charge tous les véhicules, et avoir un impact négatif sur les activités de Belron.
- L'incapacité à accéder aux informations nécessaires pour la maintenance et la réparation peut avoir une incidence sur la capacité de Belron à effectuer certaines tâches / certains recalibrages de systèmes d'aide à la conduite.
- Le développement d'une technologie d'aide à la conduite avec auto-recalibrage fiable peut affecter le volume de missions de recalibrage que Belron est capable d'effectuer.

MESURES D'ATTÉNUATION

- Outre sa large répartition géographique et ses plateformes opérationnelles qui traversent les frontières nationales, Belron est un chef de file mondial dans l'évaluation et la compréhension des avancées technologiques en constante évolution dans les domaines des véhicules, des vitrages de véhicule et des systèmes d'aide à la conduite.
- L'équipe technique centrale de Belron est composée de personnes ayant de l'expertise dans les systèmes d'aide à la conduite et leur recalibrage.
- Par le biais de lobbying et d'autres activités, Belron cherche à assurer un accès continu aux informations pour la maintenance et la réparation ainsi qu'aux pièces / technologies nécessaires pour les services après-vente, y compris au travers de sa participation à des groupes de travail/au lobbying auprès de la Commission européenne sur le renouvellement en cours de l'exemption par catégorie applicable au secteur automobile.

› STRATÉGIQUE

TRANSFORMATIONS ET CONDITIONS DU MARCHÉ

Risques inhérents au marché de la réparation et du remplacement de vitrages de véhicule et du recalibrage, notamment facteurs liés à l'industrie, macroéconomiques, technologiques et concurrentiels. Comme c'est le cas pour toute activité, Belron peut être affectée par des facteurs externes, notamment la conjoncture économique générale, le climat et des modifications de la politique gouvernementale et du comportement des consommateurs et des concurrents.

En particulier, les volumes de réparations et de remplacements de vitrages de véhicules peuvent être affectés par des politiques gouvernementales liées à des projets d'infrastructure ayant un impact sur l'état des routes, ainsi que par les limitations de vitesse qui y sont associées. Des modifications du comportement des clients (y compris les voitures partagées et le télétravail) peuvent avoir un impact sur le nombre de kilomètres parcourus.

Risques liés à la structure du marché, notamment émergence de nouveaux marchés ou intermédiaires ou modifications de la composition de la clientèle de Belron, impliquant potentiellement une diminution du nombre de voitures privées et une augmentation du nombre d'opérateurs de flottes, de leasing et de location de voitures.

IMPACT POTENTIEL

- Des changements imprévus dans les tendances du marché peuvent avoir un impact négatif sur les parts de marché, la croissance, la tarification, les ventes et les résultats financiers.
- Les politiques gouvernementales relatives aux infrastructures et aux limitations de vitesse pourraient influencer sur le taux d'incidents et, partant, sur les volumes de réparations et de remplacements de vitrages de véhicules.
- Les opérateurs de flottes, de leasing et de location de véhicules organisent des appels d'offre pour leurs volumes avec des prix plus faibles.

MESURES D'ATTÉNUATION

- Les développements globaux et locaux au niveau de chaque pays sont surveillés activement et consignés dans un processus de planification. Ce processus permet d'anticiper suffisamment tôt ces tendances ou de réagir rapidement à des événements soudains, par exemple des conditions météorologiques. Il fournit au management un tremplin pour prendre des décisions relatives à la gamme de produits et aux services offerts, à la politique de prix et à la capacité optimale de la plateforme opérationnelle.
- Les effectifs de Belron sont hautement qualifiés et compétents et, par son leadership inspirant, l'entreprise est bien positionnée pour reconnaître les changements et s'adapter en fonction afin d'optimiser les opportunités qui en découlent.

› STRATÉGIQUE

CRISE SANITAIRE MONDIALE

Risques associés à la poursuite de la pandémie de COVID-19.

IMPACT POTENTIEL

Les restrictions gouvernementales et réglementaires potentielles pourraient entraîner la fermeture temporaire de certains sites, et par conséquent une baisse des volumes.

Elles pourraient également engendrer une hausse de l'absentéisme.

MESURES D'ATTÉNUATION

- La priorité est de protéger la santé et la sécurité de l'ensemble des collaborateurs et des clients. Les recommandations réglementaires et gouvernementales nationales et locales sont suivies à la lettre. Des mesures visant à introduire le travail à distance à grande échelle et/ou la fermeture temporaire de certains sites sont prises si nécessaire.
- Les pratiques de remplacement et de réparation de vitrages de véhicules sont régulièrement revues et adaptées pour garantir la sécurité de notre personnel et de nos clients, par exemple via l'utilisation d'équipements de protection individuelle, des protocoles de distanciation sociale et la désinfection des véhicules.
- Si nécessaire, nous avons recours aux aides gouvernementales, notamment sous la forme de chômage technique ou temporaire.
- Un accent accru est également mis sur la protection des ressources financières et de la liquidité de l'entreprise, notamment par le biais de mesures de maîtrise des coûts et des dépenses d'investissement et de gestion du fonds de roulement.

CHANGEMENT CLIMATIQUE

Risque lié aux effets physiques potentiels du changement climatique, tels que des températures extrêmes ou toute autre catastrophe naturelle liée au climat.

Risques liés aux réglementations prises en réponse au changement climatique, notamment dans le domaine de la gestion des déchets.

IMPACT POTENTIEL

- Les activités de Belron pourraient être impactées par des changements météorologiques et des températures extrêmes, et par des dommages causés aux sites par des catastrophes naturelles. Ces dernières pourraient aussi entraîner des perturbations de la chaîne d'approvisionnement. L'impact est difficile à prédire, car des températures extrêmes peuvent également augmenter la fréquence des bris de vitres.
- Le non-respect de lois environnementales strictes, telles que de futures réglementations ou taxes sur la gestion des déchets, pourrait entraîner des amendes et nuire à la réputation de Belron.

MESURES D'ATTÉNUATION

- Comme l'entreprise est très diversifiée sur le plan géographique, le risque physique est naturellement atténué. La direction est consciente des impacts potentiels du changement climatique et travaille à d'autres actions d'atténuation pour les années à venir.
- Belron travaille sur la limitation de son impact sur l'environnement. Les mesures principales prises par l'entreprise visent à garantir une réduction de son impact sur le climat (émissions de CO₂), un programme de gestion des déchets efficace (stratégie « Repair First », recyclage...) et une approche d'approvisionnement durable pour toutes ses unités opérationnelles.
- La performance de l'entreprise dans ces divers aspects est reprise dans l'évaluation EcoVadis.

› OPÉRATIONNEL

TALENT ET LEADERSHIP

Risques associés au recrutement, à l'engagement, au développement, au bien-être et à la rotation du personnel.

IMPACT POTENTIEL

L'incapacité à continuer d'identifier, d'attirer et de retenir les meilleurs collaborateurs puis à assurer leur bien-être pourrait avoir un effet négatif sur le succès continu de l'activité de Belron, sa réputation, ses niveaux de service et ses performances financières.

MESURES D'ATTÉNUATION

- L'entreprise a introduit une nouvelle enquête sur l'engagement des collaborateurs à échelle globale, qui suit chaque année, et à des moments cruciaux durant l'année, les niveaux d'engagement de ses collaborateurs et leur expérience de travail au sein de l'entreprise. Cette enquête est suivie par un partage des résultats avec les employés et la mise en place de plans d'action solides.
- L'entreprise se concentre sur le développement et la croissance de ses collaborateurs par le biais d'initiatives spécifiques axées sur le passage en revue des compétences, la planification des successions, le développement du leadership et une formation permanente.
- La société fidélise ses employés en offrant une enveloppe de rémunération attractive et régulièrement évaluée en regard des pratiques du marché, de bonnes perspectives de carrière, une évaluation régulière des performances, et en menant des enquêtes de satisfaction parmi les employés.

**INFRASTRUCTURE
INFORMATIQUE, DONNÉES,
NUMÉRIQUE ET CYBERSÉCURITÉ**

Risques associés à la sécurité des informations (y compris traitement des cartes de paiement, purge de données et recherche de données, réseau privé virtuel et pare-feu, et conformité légale).

Menace croissante de cybercrime, y compris attaques de systèmes et infrastructures propres ou appartenant à des tiers importants.

Risques liés aux implémentations informatiques.

IMPACT POTENTIEL

Une panne ou interruption prolongée de fonctionnalités informatiques, un refus de service ou une incapacité à accéder aux données pourrait affecter sensiblement les niveaux de service à la clientèle, avoir un impact négatif sur les résultats financiers et nuire à la réputation de l'entreprise.

MESURES D'ATTÉNUATION

- Engagement d'un responsable global de la sécurité informatique pour superviser le programme de cybersécurité international et établir des objectifs de maturité et de potentiel standards pour le secteur.
- Belron mène chaque année des évaluations internes et externes des contrôles informatiques généraux qui sont comparées aux structures reconnues dans le secteur pour la sécurité, le risque et la conformité, afin de vérifier qu'ils sont toujours efficaces et pertinents. Des actions correctives sont identifiées, les risques sont évalués et les mesures qui s'imposent sont prises pour chaque unité opérationnelle le cas échéant.
- Un essai de pénétration complet est réalisé chaque année par une tierce partie dans tous les domaines d'activité (en interne et en externe). Des mesures correctives sont mises en œuvre par ordre de priorité et font l'objet d'un suivi par un programme de cybersécurité international, avec supervision du management.
- Le programme de transformation global de Belron inclut des investissements informatiques significatifs dans des technologies de nouvelle génération, en particulier dans les domaines de l'infrastructure informatique, de la sécurité informatique et des systèmes/applications de l'entreprise.

› OPÉRATIONNEL

KEY ACCOUNTS ET SATISFACTION DES CLIENTS

Risques associés à la perte d'un grand client. Le modèle économique de Belron dépend du fait d'atteindre en permanence de hauts niveaux de satisfaction clients et les normes de sécurité les plus élevées, pour obtenir des résultats mutuellement avantageux pour Belron et ses partenaires clés.

IMPACT POTENTIEL

La perte d'un client clé pourrait avoir un effet négatif sur les ventes et l'utilisation de ressources à court terme.

MESURES D'ATTÉNUATION

- Belron entretient une relation étroite avec ses partenaires clés en matière d'assurance, de flottes et de leasing et s'engage à livrer des résultats profitables aux deux parties.
- Pour y parvenir, chaque key account se voit attribuer un « responsable » au sein de l'équipe commerciale qui établit, exécute et surveille des plans pour assurer les résultats. Ces plans sont supervisés par les directeurs commerciaux de chaque pays. Pour les key accounts les plus importants, ces plans sont supervisés par l'équipe commerciale de Belron.
- La satisfaction des clients est évaluée toutes les semaines dans chaque unité opérationnelle par le biais du « Net Promoter Score ».

SANTÉ, SÉCURITÉ ET BIEN-ÊTRE DES COLLABORATEURS

Risques associés à la sécurité et à la santé des employés et des membres du public par le biais des opérations courantes (y compris la réparation et le remplacement de vitrage et le recalibrage dans ses centres de service ou via ses flottes mobiles, ses sites de chaîne d'approvisionnement, ou la conduite de véhicules au travail).

IMPACT POTENTIEL

La non-conformité aux normes de sécurité et aux politiques, processus et procédures internes pourrait entraîner des blessures graves pour nos collaborateurs ou des tiers.

MESURES D'ATTÉNUATION

- Les principales étapes de montage sont codifiées dans les processus « Way of Fitting » de Belron. Les normes de sécurité sont reprises dans ce document via ses procédures « Quality starts with Safety » (La qualité commence par la sécurité). Ces méthodes, outils spécialisés, formations et évaluations sont développés et mis en œuvre dans tous les sites.
- Tous les techniciens suivent des programmes de formation intensifs dispensés par des équipes techniques locales.
- Chaque unité opérationnelle est responsable de la mise en œuvre de mesures pour se conformer aux exigences et normes de sécurité nationales.
- Toutes les réclamations des clients font l'objet d'un suivi complet. Les actions visant à rectifier les problèmes sont intégrées au contenu des programmes de formation internationaux.
- Le bien-être des collaborateurs est essentiel à la réussite de Belron. L'engagement des collaborateurs est évalué régulièrement, et si nécessaire des actions et mesures adéquates sont ensuite prises.

› OPÉRATIONNEL

**CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT
ET PRESTATION DE SERVICES**

Risques associés à l'approvisionnement en verre, en polyuréthane, en résine de réparation et en autres produits par des fournisseurs stratégiques (principaux).

Risques au niveau de la chaîne d'approvisionnement opérationnelle liés à la disponibilité constante des produits dans tous les centres de distribution de Belron, de répondre aux contacts des clients via ses centres d'appel et d'exécuter les services de réparation et de remplacement de vitrages de véhicules ou de recalibrage.

De plus, risques découlant des tarifs douaniers entre les États-Unis et la Chine, et impact possible des contrôles aux frontières en Europe suite au Brexit.

IMPACT POTENTIEL

Une perte temporaire d'un des centres de distribution ou d'appel, la perte d'un fournisseur clé ou la pénurie potentielle de matières premières pourrait entraîner une perturbation des activités. Une telle situation pourrait nuire aux niveaux de service à la clientèle actuels et avoir un effet sur les performances financières.

MESURES D'ATTÉNUATION

- Le Code de conduite des fournisseurs de Belron a été mis à jour et amélioré durant l'année. En plus d'exposer les principes sous-jacents sur lesquels se basent les relations avec la chaîne d'approvisionnement chez Belron, il inclut désormais des considérations relatives à l'environnement, à l'approvisionnement responsable et au développement durable.
- Un programme d'approvisionnement durable pour les fournisseurs surveille l'adhésion de ceux-ci au Code de conduite.
- Une stratégie visant à minimiser les risques liés à l'approvisionnement auprès des fournisseurs et fabricants de verre, de résine de réparation et d'accessoires a été mise en place. Celle-ci est régulièrement surveillée, notamment par le biais d'un programme d'audit complet des fournisseurs.
- Dans le cadre de la prestation de services, des plans de continuité des activités sont mis au point pour garantir la résilience des opérations si un événement négatif significatif survenait. Belron a contracté des polices d'assurance pour interruption d'activité et dommages matériels pour couvrir la perte de n'importe lequel de ses principaux centres de distribution ou d'appel, et les assureurs de biens immobiliers procèdent à des inspections régulières et routinières des principaux sites.
- L'impact des tarifs douaniers entre les États-Unis et la Chine est partiellement atténué en exploitant les approvisionnements internationaux, ce qui implique l'optimisation de l'approvisionnement entre les différentes régions géographiques et en leur sein. L'entreprise a en particulier identifié les risques associés à la période post-Brexit et a développé des plans d'urgence.

› FINANCIER

INFORMATIONS ET CONTRÔLES FINANCIERS

Risque d'une interruption des processus et contrôles financiers et de trésorerie essentiels.

IMPACT POTENTIEL

Une défaillance au sein des processus de contrôle financier pourrait avoir une incidence négative sur les résultats, entraîner un manque de ressources financières pour exécuter la stratégie et avoir un impact préjudiciable pour la réputation de l'entreprise.

MESURES D'ATTÉNUATION

- La performance financière est régulièrement suivie. Les unités opérationnelles procèdent à des contrôles financiers internes incluant la séparation des fonctions et la délégation des pouvoirs pour tous les processus financiers clés.
- Les politiques en matière de trésorerie sont communiquées, et la fonction de surveillance de la trésorerie du groupe Belron supervise l'activité.
- Des contrôles financiers internes protègent les actifs de l'entreprise et garantissent une gestion efficace (y compris reporting interne et externe). Outre les évaluations annuelles des contrôles financiers réalisés par Belron et ses unités opérationnelles, les auditeurs externes passent en revue les principaux contrôles financiers.

TAUX DE CHANGE, TAUX D'INTÉRÊT ET LIQUIDITÉ

Risques associés aux fluctuations des taux de change. Risques associés à l'obtention de fonds, à la liquidité et aux variations des taux d'intérêt.

IMPACT POTENTIEL

Des fluctuations défavorables des taux de change pourraient avoir un effet négatif sur les ventes et les résultats. Le financement peut être difficile à renouveler dans des marchés financiers défavorables. Ceux-ci peuvent être à l'origine d'un manque de ressources financières pour exécuter la stratégie, ce qui à son tour pourrait avoir un effet préjudiciable sur la réputation de l'entreprise.

MESURES D'ATTÉNUATION

- Dans chaque pays où Belron opère, les revenus et les frais encourus sont principalement exprimés dans la devise locale, et principalement en USD, en EUR et en GBP, ce qui constitue une couverture naturelle contre les risques de change.
- La composition en devises de la dette financière reflète dans une large mesure la contribution de l'EBITDA pour chaque devise.
- Belron a pour but de générer un flux de trésorerie important et gère le risque de liquidité en maintenant un niveau de liquidités et de fonds disponibles suffisant. À cet égard, la facilité de crédit renouvelable a été augmentée de €280m à €400m en 2020.
- La stratégie de financement repose sur un effet de levier maximum et Belron dispose d'une notation de crédit BB par S&P et Ba3 par Moody's. L'échéance de la dette financière est longue et répartie sur différentes durées pour éviter un risque de refinancement général.
- L'exposition à des taux d'intérêt variables liée aux emprunts à terme est couverte par une série de swaps de taux d'intérêt.

4.3. PRINCIPAUX RISQUES / 4.3.5. Moleskine

› JURIDIQUE/CONFORMITÉ

GOVERNANCE D'ENTREPRISE

Risques associés à une défaillance au niveau de la gouvernance (fonctionnement des organes de la société, délégation des pouvoirs, gestion des risques).

Risque de conformité associé aux réglementations et lois en vigueur.

IMPACT POTENTIEL

- Moleskine pourrait ne pas atteindre ses objectifs si des décisions sont prises sans être adéquatement challengées / autorisées.
- Une violation de lois et réglementations peut entraîner des poursuites judiciaires, des amendes et une atteinte à la réputation.

MESURES D'ATTÉNUATION

- Une répartition claire des responsabilités et du processus de prise de décisions est établie par le biais d'organes de société et de délégations de pouvoir adéquats. Moleskine dispose d'un Comité d'Audit qui seconde le Conseil d'Administration pour les questions liées aux états financiers, au contrôle interne et à la gestion des risques.
- Le service juridique supervise les risques juridiques en mettant en place des procédures d'évaluation réglementaire et des mesures pour y remédier. Le service des ressources humaines est responsable de gérer et surveiller les questions liées au droit du travail, avec l'assistance de conseillers juridiques externes spécialisés en droit du travail.

CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES

Risques associés aux fuites de données (par ex. de données clients), à la non-conformité au RGPD ou à d'autres obligations réglementaires liées au traitement de données personnelles et à des actions involontaires d'utilisateurs internes.

IMPACT POTENTIEL

Une violation de la confidentialité des données pourrait entacher la réputation de Moleskine et entraîner une perte de confiance des clients, des usines et des employés. Le non-respect du RGPD pourrait donner lieu à des amendes.

MESURES D'ATTÉNUATION

Des actions visant à protéger les données et à garantir la conformité au RGPD sont mises en place. Celles-ci incluent des politiques, des procédures et des formations spécialement destinées aux employés présentant un profil de risque élevé qui ont accès à des données personnelles. Un responsable externe de la protection des données surveille la conformité des processus de traitement des données de Moleskine.

› STRATÉGIE

**TRANSFORMATIONS ET
CONDITIONS DU MARCHÉ**

Risques associés aux ralentissements économiques. Risque associé à la concentration de la clientèle, en particulier dans le canal de la distribution de gros où Moleskine fournit des détaillants traditionnels qui sont soumis à une pression de la part des sites de ventes en ligne et doivent faire face à une modification des comportements des consommateurs.

Un changement des comportements des consommateurs pourrait notamment être lié à une transition vers des comportements de consommation plus respectueux de l'environnement. Ce risque est aligné sur les recommandations de la TCFD et constitue un risque de transition.

IMPACT POTENTIEL

Un ralentissement économique ou une transformation du marché pourrait avoir un impact négatif sur la demande en biens de consommation discrétionnaire et exercer une pression sur les gros distributeurs et détaillants. Cela aurait un impact négatif sur les résultats financiers.

MESURES D'ATTÉNUATION

- Moleskine surveille en permanence les tendances émergentes et les changements d'état d'esprit, ce qui englobe une transition potentielle vers une offre de produits respectueux de l'environnement. Les nouveautés atténuent l'impact des ralentissements économiques. Les risques macroéconomiques sont aussi atténués par la diversification géographique vu la présence globale de Moleskine.
- En 2020, les risques associés à la concentration de la clientèle ont été impactés par le COVID-19 : les ventes aux détaillants traditionnels (à la fois vente en gros et propriétaire) ont significativement baissé, mais cette baisse a été atténuée par une augmentation des ventes en ligne, à la fois sur les sites de vente et sur notre propre plateforme d'e-commerce (+16%).
- En 2020, les 5 principaux clients représentaient 23% du total des ventes de la société.
- La stratégie multicanal de Moleskine, qui inclut la vente en gros, le B2B, la vente au détail et l'e-commerce, assure également la diversification, ce qui atténue les risques.

PROJETS DE GRANDE AMPLEUR

Risques liés à la mise en place de la stratégie « Fewer – Bigger – Better ».

IMPACT POTENTIEL

Une mauvaise exécution de la stratégie pourrait entraîner une atteinte à la réputation et des pertes financières.

MESURES D'ATTÉNUATION

- Moleskine a mis en place un plan d'action d'une durée de 5 ans avec des objectifs, des buts, des stratégies et des évaluations de l'exécution de chaque mesure stratégique, par le biais d'une plateforme et de processus de gestion des projets.

› OPÉRATIONNEL

**CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT
ET GESTION DES STOCKS**

Risques associés à la chaîne d'approvisionnement et à la production externalisée.

Risque lié à une chaîne d'approvisionnement contraire à l'éthique.
Risques associés aux barrières et tarifs douaniers.

Risque associé à des niveaux de stocks importants.

IMPACT POTENTIEL

- Le chiffre d'affaires et les résultats pourraient être impactés si certains fabricants manquaient de satisfaire à leurs obligations contractuelles en termes de calendrier.
- L'incapacité d'assurer des chaînes d'approvisionnement éthiques pourrait nuire fortement à la réputation de Moleskine.
- Les barrières et tarifs douaniers pourraient aussi avoir un impact négatif sur les résultats.
- Les stocks obsolètes ou excédentaires pourraient avoir un impact négatif sur le plan financier et écologique.

MESURES D'ATTÉNUATION

- De nouveaux fournisseurs sont en cours d'évaluation pour assurer l'approvisionnement de secours, réduire le risque associé aux tarifs douaniers, garantir la continuité des activités et des processus éthiques (audits sociaux et enregistrement Sedex requis).
- Moleskine a pris des mesures d'atténuation visant à réduire les stocks : une stratégie d'achats sélectifs suite à un regroupement des catalogues commerciaux et des initiatives de déstockage des anciens stocks sont mises en place.

**PROCESSUS OPÉRATIONNELS
ET CONTRÔLES**

Risque d'une interruption des processus et contrôles cruciaux : établissement de normes de qualité, développement de produits, marketing et communication et approvisionnement pour les services. Risque de fraude associé aux processus de vente au détail.

IMPACT POTENTIEL

Une défaillance au niveau des processus et des contrôles pourrait être néfaste pour la réputation de l'entreprise.

MESURES D'ATTÉNUATION

- Des politiques et procédures internes sont mises en place et publiées sur un portail intranet, les plus pertinentes étant : la procédure de contrôle de la qualité et de gestion des réclamations ayant trait à la qualité des produits, la procédure d'évaluation et de sélection des fournisseurs, la politique de crédit et la procédure de gestion des contrats. La grille de délégation interne des pouvoirs est établie et publiée.
- Les stratégies de diffusion dans l'ERP sont constamment revues en fonction des changements au sein de l'organisation.

› OPÉRATIONNEL

TALENT ET LEADERSHIP

Risques associés à la capacité de Moleskine à attirer, motiver et retenir des personnes compétentes.

Risques liés au manque de diversité parmi les employés.

IMPACT POTENTIEL

L'incapacité à continuer à identifier, attirer et retenir les meilleurs collaborateurs ou à assurer le bien-être des employés pourrait entraîner une rotation élevée du personnel, avoir un impact négatif sur l'exécution de la stratégie, susceptible d'avoir à son tour un impact financier négatif.

MESURES D'ATTÉNUATION

- En 2020, la stratégie en matière de ressources humaines de Moleskine suivait deux axes distincts :
 - tout au long de l'année, l'entreprise a amélioré toutes les activités internes pour renforcer un des piliers de la culture de Moleskine « Care », essentiel en cette période de pandémie de coronavirus ;
 - de plus, elle a commencé à instaurer les conditions idéales pour devenir un « meilleur lieu de travail » par le biais d'un renforcement d'une culture d'entreprise unique et de 2 moteurs importants que sont l'« expérience des collaborateurs » et la « croissance et le développement des collaborateurs ». Pour y arriver, un système de gestion des ressources humaines, qui est un ensemble structuré d'activités, de processus et d'outils pleinement intégrés, et une nouvelle organisation (Org 2.0) ont été mis sur pied.

**INFRASTRUCTURE
INFORMATIQUE, DONNÉES,
NUMÉRIQUE ET CYBERSÉCURITÉ**

Risques liés à une panne ou à une interruption de services et applications informatiques critiques.

Risques liés aux cyberattaques (par ex. hameçonnage, logiciels malveillants).

IMPACT POTENTIEL

Une défaillance des systèmes informatiques ou des cyberattaques pourraient entraîner des perturbations importantes des activités, ce qui pourrait avoir une incidence négative sur les ventes et les résultats financiers. Cela pourrait aussi nuire à la réputation de l'entreprise.

MESURES D'ATTÉNUATION

- Des contrôles techniques / logiciels (par ex. pare-feu, antivirus) sont mis en place.
- Moleskine a lancé son plan d'amélioration de la sécurité qui consiste à instaurer une politique rigoureuse en matière de mots de passe, améliorer l'infrastructure interne, introduire l'authentification à plusieurs facteurs pour la suite Microsoft 365, introduire une procédure de gestion des incidents liés à la sécurité, concevoir une solution MSK ad hoc basée sur le modèle du SANS Institute, tenir à jour le registre de sécurité informatique pour assurer un suivi des violations de données détectées, évaluer les risques et prendre des actions correctives, créer un e-mail spécifique utilisé pour les avertissements et conseils de sécurité.

› OPÉRATIONNEL

CHANGEMENT CLIMATIQUE

Risques associés à l'impact environnemental des activités et produits de Moleskine. Risques associés aux réglementations environnementales.

Risques liés aux effets physiques potentiels du changement climatique, tels que des inondations, des feux de forêt ou d'autres catastrophes naturelles liées au climat.

Ces risques sont alignés sur les recommandations de la TCFD et constituent des risques de transition vers une économie à plus faibles émissions de carbone (risque de transition) et des risques physiques.

IMPACT POTENTIEL

- Une violation des lois environnementales pourrait donner lieu à des amendes et nuire à la réputation de l'entreprise.
- Les opérations et la chaîne d'approvisionnement de Moleskine pourraient être perturbées par des catastrophes naturelles.

MESURES D'ATTÉNUATION

- L'impact environnemental de Moleskine est en grande partie lié à sa chaîne d'approvisionnement. La société atténue l'impact de ses produits en prenant différentes mesures. Par exemple, les carnets Moleskine sont fabriqués en papier qui ne contient ni acide ni chlore et la certification FSC (Forest Stewardship Council, Conseil de bonne gestion des forêts) garantit que la totalité des produits Papier de Moleskine vient de forêts gérées de façon responsable. Moleskine développe des produits qui sont conçus pour être réutilisés et les déchets d'emballage sont réduits au minimum. En 2020, Moleskine a terminé l'analyse du cycle de vie d'un de ses produits phares (le carnet classique) afin de mieux comprendre les fondements de son impact environnemental et comment y remédier. Moleskine travaille à la réduction de sa consommation énergétique en investissant dans l'énergie renouvelable et en encourageant la mobilité durable pour ses employés.
- La diversification de Moleskine (géographique et au niveau des canaux de distribution) assure une atténuation naturelle du risque physique.

CRISE SANITAIRE MONDIALE

Risques liés à une pandémie (par ex. COVID-19).

IMPACT POTENTIEL

Une pandémie telle que la pandémie de COVID-19 peut impacter fortement les activités de Moleskine en raison de restrictions imposées par des organes réglementaires et de modifications du comportement des clients (fermetures de magasins, augmentation de la demande via l'e-commerce, réduction de la fréquentation...). Cela pourrait avoir un impact sur les résultats financiers.

MESURES D'ATTÉNUATION

- En cas de pandémie, la priorité de Moleskine est d'assurer la sécurité de ses collaborateurs et de ses clients et de respecter à tout moment les recommandations des gouvernements (locaux) et réglementaires.
- L'entreprise pourrait avoir recours aux aides gouvernementales pour atténuer le risque et elle mettra l'accent sur la préservation de la liquidité financière.
- Moleskine a formé un comité COVID pour contrôler le respect des mesures internationales et les impacts et besoins locaux.

› OPÉRATIONNEL

TAUX DE CHANGE

Risques associés aux fluctuations des taux de change.

IMPACT POTENTIEL

Des fluctuations défavorables des taux de change pourraient avoir un effet négatif sur les ventes et les résultats.

MESURES D'ATTÉNUATION

Les listes de prix sont mises à jour pour refléter les fluctuations des taux de change. Moleskine a adopté un système qui permet de surveiller l'exposition aux fluctuations de taux de change, en particulier concernant les créances et dettes commerciales. L'objectif est de couvrir l'exposition principale par des contrats de change à terme pour la vente et les achats.

INFORMATIONS ET CONTRÔLES FINANCIERS

Risques associés à la préparation des informations financières.

Risques associés à des retards dans la clôture financière.

IMPACT POTENTIEL

Une présentation incorrecte des performances financières de Moleskine aux différentes parties prenantes pourrait avoir un impact négatif sur le processus de prise de décisions reposant sur des informations inadéquates et/ou fournies tardivement, entraîner une perte de confiance et nuire à la réputation de l'entreprise.

MESURES D'ATTÉNUATION

Les états financiers sont préparés par le service financier de Moleskine conformément aux International Financial Reporting Standards (IFRS) et aux méthodes comptables de D'Ieteren Group. Les processus d'information financière incluent des procédures spécifiques, des vérifications de suivi et des règles de validation. L'application des IFRS est discutée avec le commissaire et au sein du Comité d'Audit.

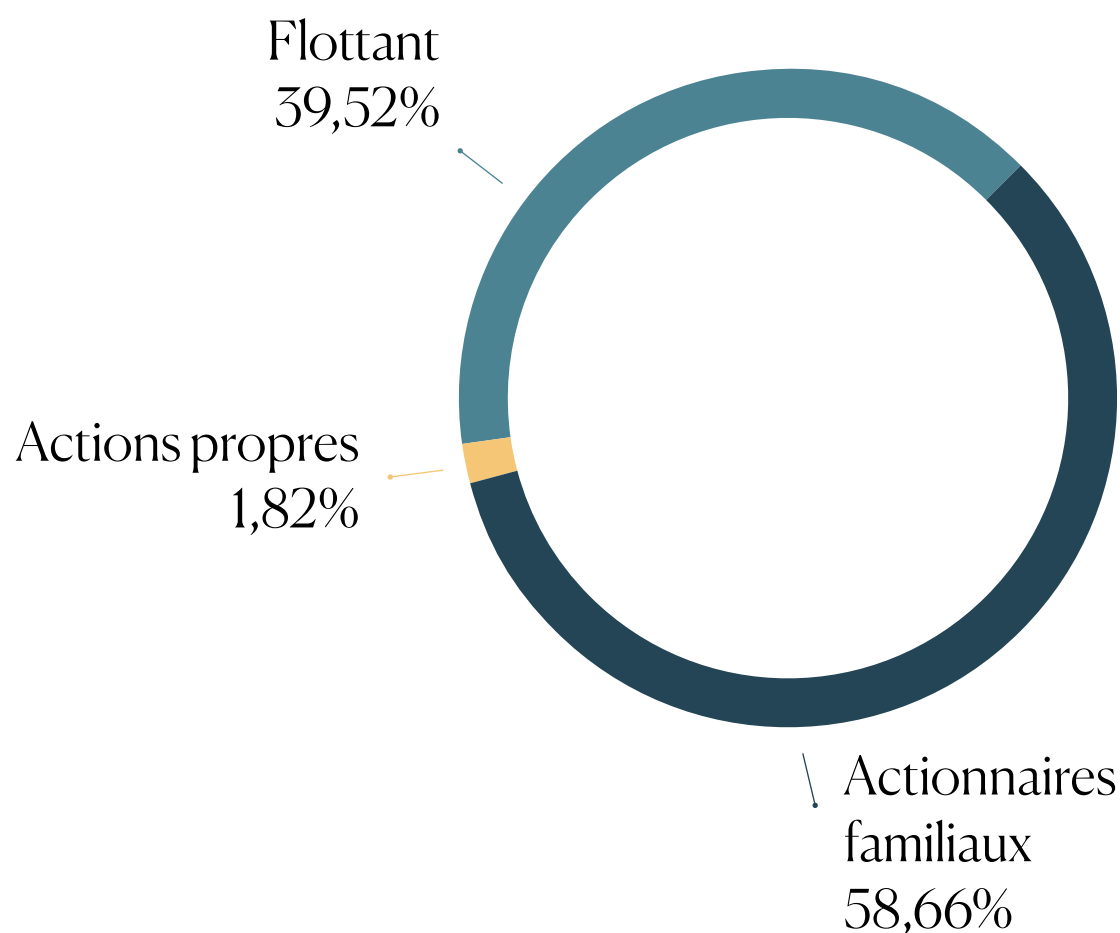
5. Informations sur le capital

5.1. DÉNOMINATEUR

Au 31 décembre 2020	Nombre	Droits de vote y afférents
Actions ordinaires	54.367.928	54.367.928
Parts bénéficiaires	5.000.000	5.000.000
Total		59.367.928

5.2. STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

Au 31 décembre 2020	En part du capital	En droits de vote
Actionnaires familiaux	58,66%	62,15%
<i>dont Groupe Nayarit</i>	<i>32,54%</i>	<i>36,12%</i>
<i>dont Groupe SPDG</i>	<i>26,12%</i>	<i>26,02%</i>
Actions propres	1,82%	1,66%
Flottant	39,52%	36,19%



5.3. PUBLICITÉ DES PARTICIPATIONS IMPORTANTES (LOI SUR LA TRANSPARENCE)

Conformément à l'article 14, alinéa 4 de la loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes, la structure de l'actionnariat de la Société au 31 décembre 2020, sur la base de notifications reçues par la Société, est reprise en note annexe 21 des états financiers (page 68).

[La Société n'a connaissance d'aucune notification ultérieure modifiant les informations reprises dans la note 21.]

5.4. ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INFLUENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE D'ACQUISITION SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

Conformément à l'article 74 § 7 de la loi du 1er avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition, la Société a reçu en date du 20 février 2008 une communication du groupe Nayarit (dont la composition est identifiée dans la note annexe 21 des états financiers consolidés, page 68), indiquant que, séparément ou avec d'autres personnes avec qui il agissait de concert, ce groupe détenait au 30 septembre 2007 plus de 30% des titres conférant le droit de vote émis par la Société. Cette communication demeure pertinente à la date du présent rapport.

L'Assemblée générale extraordinaire du 6 juin 2019 a renouvelé les autorisations du Conseil:

- d'augmenter le capital social en une ou plusieurs fois, à concurrence d'un montant maximum de €60 millions. Les augmentations de capital décidées dans le cadre du **capital autorisé** peuvent être effectuées tant par apports en numéraire ou en nature, dans les limites définies par le Code belge des sociétés et des associations, que par incorporation de réserves disponibles ou indisponibles ou de primes d'émission, avec ou sans création de nouvelles parts sociales, privilégiées ou non, avec ou sans droit de vote, et avec ou sans droit de souscription. Le Conseil d'administration peut limiter ou supprimer, dans le meilleur intérêt de la Société et conformément aux conditions prescrites par la loi, le droit de préférence pour les augmentations de capital décidées par lui, y compris en faveur d'une ou plusieurs personnes déterminées;
- de décider, dans le cadre du capital autorisé, l'émission d'obligations convertibles, en parts sociales, de droits de souscription ou d'instruments financiers pouvant donner droit à terme à des parts sociales de la Société, aux conditions prévues par le Code des sociétés et des associations, à concurrence d'un montant maximum tel que le montant des augmentations de capital pouvant résulter de l'exercice des droits et instruments financiers visés ci-dessus ne dépasse pas la limite du capital restant autorisé, le cas échéant hors droit de souscription préférentiel des obligataires.

Sans préjudice des autorisations données au Conseil d'administration conformément à l'alinéa qui précède, l'Assemblée générale extraordinaire du 28 mai 2020 a également habilité le Conseil d'administration, pour une période de 3 ans, renouvelable, à procéder – en cas d'offre publique d'acquisition portant sur les titres émis par la Société et pour autant que la communication faite à ce sujet par la FSMA soit reçue dans un délai de 3 ans à partir de la décision de l'Assemblée générale – à des augmentations de capital par apports en nature ou en espèces, le cas échéant hors droit préférentiel de souscription des actionnaires.

L'Assemblée générale extraordinaire du 31 mai 2018 a également approuvé le renouvellement de l'autorisation du Conseil de racheter, transférer ou annuler des actions propres pendant une période de 5 ans dans les conditions légales, notamment en vue de couvrir les plans d'options sur actions pour les cadres de la Société et d'exécuter les programmes de rachat d'actions décidés par le Conseil d'administration.

Au cas où la Société encourrait un risque de dommage grave et imminent, le Conseil d'administration a le pouvoir d'aliéner des actions propres soit en bourse, soit par une offre en vente faite aux mêmes conditions à tous les actionnaires conformément aux dispositions légales. Ces autorisations sont valables, aux mêmes conditions, pour l'acquisition et l'aliénation de parts sociales de la Société effectuées par ses filiales visées aux articles 7:221 à 7:225 du Code des sociétés et des associations.

Les règles régissant la nomination et le remplacement des Administrateurs et la modification des statuts de la Société sont celles prévues par le Code des sociétés et des associations.