D'IeterenGroup

› DÉMARRER

Rapport financier et de gestion 2022

D'Ieteren · BELRON · MOLENBEEK · D'Ieteren Immo · TVH · PHE PARTS HOLDING EUROPE

Rapport financier et de gestion 2022

Sommaire

2 DÉCLARATION DES PERSONNES RESPONSABLES

3 RÉSULTATS DE L'EXERCICE 2022

25 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 2022
26 Compte de résultats consolidé
27 État consolidé du résultat global
28 État consolidé de la situation financière
29 État consolidé des variations des capitaux propres
30 Tableau des flux de trésorerie consolidé
32 Notes annexes aux états financiers consolidés
104 Rapport du Commissaire
114 Comptes annuels statutaires résumés 2022

118 DÉCLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE
118 Composition et mode de fonctionnement du Conseil d'administration et des organes de gestion et de contrôle
123 Diversité
124 Rapport de rémunération
127 Contrôles internes et systèmes de gestion des risques
147 Informations sur le capital

149 DÉCLARATION D'INFORMATION NON-FINANCIÈRE
150 D'leteren Group
159 - EU taxonomy
163 - TCFD
167 D'leteren Automotive
185 Belron
201 Moleskine
216 TVH
225 D'leteren Immo
240 Notes supplémentaires et méthodologie
244 Rapport indépendant d'assurance limitée
248 Index GRI

262 INFORMATIONS SUR L'ACTION

Contenu du rapport de gestion consolidé *

3 ÉVOLUTION DES AFFAIRES, RÉSULTATS ET SITUATION DE LA SOCIÉTÉ

118 DÉCLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE
118 Composition et mode de fonctionnement du Conseil d'administration et des organes de gestion et de contrôle
123 Dérogations au code belge de gouvernance d'entreprise
123 Diversité
51, 124 Rapport de rémunération
127 Contrôles internes et systèmes de gestion des risques
147 Informations sur le capital
148 • Publicité des participations importantes (loi transparence)
148 • Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'OPA sur les titres de la Société
74 • Capitaux propres
149 Déclaration d'information non-financière

69 GESTION DES RISQUES FINANCIERS

88 PRESTATIONS FOURNIES PAR LE COMMISSAIRE

90 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE

* Les rubriques de l'article 3:32 du Code des Sociétés, définissant le contenu du rapport de gestion, sans objet pour D'leteren Group n'ont pas été intégrées dans ce sommaire.

Déclaration des personnes responsables

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

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

Résultats de l'exercice 2022

L'ensemble des activités contribuent à une performance solide

1. D'Ieteren Group

Faits marquants de l'exercice 2022

D'Ieteren Group a poursuivi sa trajectoire de croissance en 2022 grâce à l'ensemble de ses activités ainsi qu'à la contribution de TVH sur toute l'année et à la première contribution de PHE sur une période de cinq mois. L'indicateur clé de performance du Groupe (KPI) – le résultat consolidé *ajusté* avant impôts, part du Groupe[1] – s'établit à €733,4m, en hausse de 50,9% par rapport à 2021 en incluant PHE et de 42,9% en excluant PHE. Sur une base comparable, en excluant PHE et TVH pour les deux périodes, le KPI a progressé de 27,6% en glissement annuel.

- Le résultat *ajusté* avant impôt de **Belron**, part du Groupe[1], a augmenté de 23,6% en glissement annuel pour atteindre €433,3m, reflétant les tendances solides du chiffre d'affaires et une légère amélioration de sa marge opérationnelle *ajustée* [1] à 18,2%, malgré les coûts supplémentaires liés au programme de transformation et un environnement marqué par les pressions inflationnistes et les problèmes de chaîne d'approvisionnement.
- **D'Ieteren Automotive** a enregistré une croissance de 33,2% de son résultat *ajusté* avant impôt, part du Groupe[1], qui s'élève à €147,1m, dans un marché sérieusement affecté par les pénuries de production. Le marché belge des voitures neuves[2] a baissé de 2,0% en glissement annuel et le chiffre d'affaires de D'Ieteren Automotive a augmenté de 11,4% d'une année sur l'autre grâce à un effet prix/mix favorable et aux nouvelles initiatives dans la mobilité.
- **PHE** a contribué pour la première fois pour la période de 5 mois d'août à décembre et son résultat *ajusté* avant impôt, part du Groupe[1], s'est élevé à €38,8m.
- **TVH** a été inclus pour l'ensemble de l'année (seulement pour le quatrième trimestre en 2021), et a enregistré un résultat *ajusté* avant impôt, part du Groupe[1] de €98,0m, reflétant une croissance significative de son chiffre d'affaires et un résultat opérationnel *ajusté* [1] de €257,6m, correspondant à une marge de 15,9%.
- **Moleskine**, toujours affecté par les perturbations liées à la Covid-19 en Asie, a vu son chiffre d'affaires croître de 17,8% et son résultat opérationnel *ajusté* [1] de €21,2m a dépassé de 72,4% celui de l'année dernière. Le résultat *ajusté* avant impôt, part du Groupe[1] pour 2022 s'élève à €10,2m contre €1,8m en 2021.
- Le segment **Corporate et non alloué** (comprenant les activités Corporate et Immobilières) a enregistré un résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe[1], de €6,0m, contre €4,7m en 2021. La position de trésorerie nette[3] de D'Ieteren Group à la fin de 2022 s'élève à €634,9m (ou €322,0m si l'on exclut €312,9m de financements intra-groupe).
- Le **flux de trésorerie[6]**, part du Groupe, s'est élevé à €48,4m et a été globalement affecté par la hausse soudaine des livraisons de voitures du groupe VW à D'Ieteren Automotive au cours du dernier mois de 2022 et par les décisions délibérées d'augmenter les stocks afin d'assurer la disponibilité dans une période de problèmes de chaîne d'approvisionnement, ce qui a été partiellement compensé pour toutes les entreprises par l'amélioration des résultats opérationnels. La génération de trésorerie est restée forte chez Belron, avec €298,8m et elle s'est améliorée chez Moleskine (€17,3m contre €15,9m en 2021), tandis que D'Ieteren Automotive et TVH ont généré des flux de trésorerie négatifs en raison des niveaux de stocks et PHE (au cours des cinq derniers mois de 2022) a investi dans les stocks et a procédé à des acquisitions.
- Les activités de D'Ieteren Group ont enregistré des progrès dans la mesure des **indicateurs clés de performance non financiers**[7] de D'Ieteren Group, à savoir la satisfaction des clients, l'engagement des employés et les émissions de CO_2.
- Le Conseil d'Administration propose un **dividende ordinaire brut** de €3,00 par action pour l'exercice 2022 (contre €2,10 en 2021).

Il est à noter que les chiffres de 2021 ont été retraités chez TVH afin d'améliorer la cohérence des méthodes comptables de toutes les sociétés affiliées, pour refléter l'allocation du prix d'achat de TVH finalisée par le Groupe au second semestre 2022 et chez Belron pour refléter une reclassification de -€21,0m d'honoraires d'intégrateurs de systèmes liés au programme de transformation de l'entreprise du résultat *ajusté* aux éléments d'*ajustement*. Se référer à la note annexe 1 p.32 pour obtenir de plus amples informations sur le retraitement des informations comparatives.

Perspectives 2023

Pour 2023, en supposant qu'il n'y ait pas une escalade des tensions géopolitiques ni d'autres événements majeurs imprévus et dans un environnement macroéconomique caractérisé par une croissance limitée de la demande et par une continuation de l'inflation, D'leteren Group s'attend à ce que son résultat consolidé *ajusté* avant impôts, part du Groupe[1], s'élève à **environ €900m**. Cette amélioration devrait être portée par une croissance continue provenant des activités et par la contribution de PHE sur l'ensemble de l'année (contre seulement les cinq derniers mois en 2022).

Cette amélioration suppose des taux de change moyens conformes aux taux en vigueur à la fin de 2022.

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

BELRON

- Croissance organique élevée à un chiffre du chiffre d'affaires en raison du prix/mix, ainsi que de la pénétration accrue du recalibrage ADAS et de la contribution VAPS dans un environnement de faible croissance des volumes.
- Amélioration de la marge du résultat opérationnel *ajusté* [1] d'au moins 150 points de base par rapport à 2022, portée par l'évolution du chiffre d'affaires, en prenant en compte environ €125m de coûts liés au programme de transformation, dont environ €59m d'éléments d'*ajustement* [1] (2022 : €122,7m, dont €53,0m d'éléments d'*ajustement* [1]), et la réalisation des premiers bénéfices. L'enveloppe totale du programme a été revue à la hausse, à €380-420m, dont €196,5m ont déjà été investis.
- Le flux de trésorerie[6] devrait augmenter de manière significative par rapport à 2022 grâce à de meilleurs résultats opérationnels et à une amélioration du fonds de roulement, légèrement compensés par des dépenses d'investissement plus élevées, notamment dans les équipements ADAS et dans l'expansion du réseau.

D'IETEREN AUTOMOTIVE

- Le marché belge devrait sortir progressivement de la crise, et 460.000 nouvelles immatriculations sont attendues en 2023 (contre 366.303 en 2022).
- Dans un marché en reprise, et avec un carnet de commandes record, D'leteren Automotive s'attend à ce que le chiffre d'affaires progresse de plus de 30%, grâce aux gains de parts de marché et à la croissance continue des nouvelles initiatives de mobilité.
- La marge opérationnelle *ajustée* [1] devrait légèrement s'éroder à mesure que le mix de livraisons, qui était orienté vers des modèles haut de gamme à marge plus élevée depuis S2-21, se normalise progressivement, et en tenant compte de la pression inflationniste sur les coûts (personnel) ainsi que les coûts liés au 'Salon de l'auto' 2023.
- Le flux de trésorerie[6] devrait redevenir positif grâce aux performances opérationnelles et à la normalisation des niveaux de stock.

PHE

- Croissance organique du chiffre d'affaires élevée à un chiffre[5] grâce à des initiatives en matière de prix/mix et à des gains de parts de marché dans un environnement de croissance modeste des volumes de marché.
- La marge opérationnelle *ajustée* [1] devrait rester globalement stable par rapport à celle de 2022 étant donné que la hausse du chiffre d'affaires sera partiellement compensée par l'inflation des coûts (personnel, énergie).
- La génération du flux de trésorerie[6] devrait s'améliorer par rapport à 2022, principalement en raison de l'amélioration de la performance opérationnelle, combinée à un contrôle strict des niveaux de fonds de roulement.

TVH

- Croissance organique[5] du chiffre d'affaires élevée à un chiffre, reflétant un ralentissement progressif de la croissance des volumes en raison de l'environnement économique et des initiatives supplémentaires en matière de prix.
- La marge du résultat opérationnel *ajusté* [1] devrait rester globalement stable par rapport à 2022.
- Le flux de trésorerie[6] devrait s'améliorer par rapport à 2022, porté par des investissements normalisés dans les stocks, tandis que TVH continuera à faire des investissements, notamment dans l'initiative Innovatis afin de soutenir ses ambitions de croissance à long-terme.

MOLESKINE

- Le chiffre d'affaires devrait continuer à progresser d'au moins 15% en glissement annuel.
- La marge opérationnelle *ajustée* [1] devrait s'élever à plus de 20%, reflétant l'évolution du chiffre d'affaires et la poursuite des initiatives de contrôle des coûts.

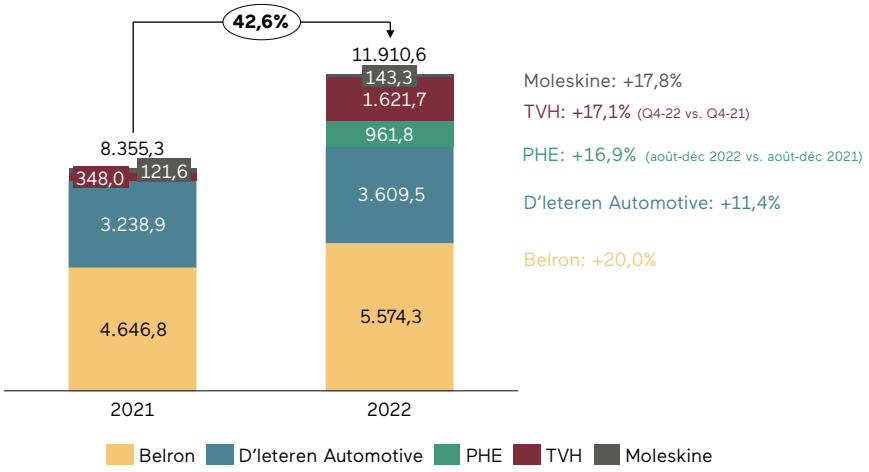
Principaux développements en 2022

- En février 2022, D'leteren Group a annoncé l'acquisition de **Parts Holding Europe (PHE)**, leader en Europe de l'Ouest dans la distribution de pièces détachées et les services pour véhicules. L'opération a été clôturée en septembre 2022 et, comme l'a imposé la Commission européenne, PHE a conclu la cession de Mondial Pare-Brise au début de 2023.
- D'leteren Group a organisé un **Investor Day** en avril 2022, fixant les ambitions à l'horizon 2025 pour le Groupe et ses activités.
- Après une pause à la suite de la pandémie de Covid-19, D'leteren Group a relancé son **programme de rachat d'actions** de €150m en mai 2022, sous la forme d'un programme solidaire. À ce jour, le Groupe a acquis pour €127,5m d'actions qui seront annulées.
- En septembre 2022, Moody's et S&P ont relevé la **notation financière de PHE**, entre autres en raison de la solide performance opérationnelle de la société.
- Comme annoncé en novembre 2022, Carlos Brito a été nommé **CEO de Belron** au 1er mars 2023, succédant ainsi à Gary Lubner.
- TVH est entré dans la phase de mise en œuvre de son ambitieux programme de transformation appelé Innovatis, et devrait déployer une première vague de solutions nouvellement mises en œuvre d'ici à la fin de 2023.
- Les activités du Groupe ont poursuivi leurs stratégies de croissance externe, avec 23 acquisitions réalisées par Belron en 2022, 9 par PHE, principalement en Espagne et en Italie, 6 par D'leteren Automotive (dans les vélos, les taxis et l'énergie solaire) et 3 par TVH (au Portugal et au Royaume-Uni).
- D'leteren Group a soumis son objectif de réduction des émissions de CO_2 à l'initiative Science Based Target (SBTi), le but étant que 100% de son portefeuille soit couvert par un SBT validé d'ici la fin 2025.

Synthèse groupe

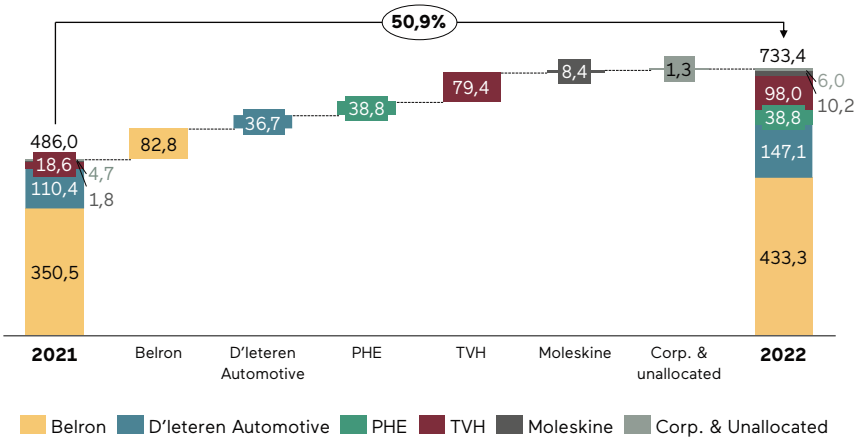
Le chiffre d'affaires consolidé selon les normes IFRS s'est élevé à **€4.714,6m (+40,3% en glissement annuel).** Ce chiffre exclut Belron et TVH et inclut PHE à 100% pendant cinq mois. Le **chiffre d'affaires combiné** (incluant Belron et TVH à 100%) s'est élevé à **€11.910,6m** (**+42,6% en glissement annuel**).

Chiffre d'affaires combiné (en €m)



Le **résultat avant impôts consolidé selon les normes IFRS** a atteint €394,3m (€279,3m en 2021). L'indicateur clé de performance, le **résultat consolidé *ajusté* avant impôts, part du Groupe**[1], s'est élevé à €733,4m, soit une augmentation de 50,9% par rapport à 2021, à comparer à l'objectif d'«au moins 40% de croissance», et une augmentation de 42,9% par rapport à l'objectif sans PHE d'«au moins 35% de croissance».

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



La **part du groupe dans le résultat net** a atteint €338,6m (€252,4m en 2021). **Le résultat net *ajusté*, part du Groupe**[1]**,** s'est établi à €528,8m (participation de 50,01% dans Belron), par rapport à €366,5m (participation de 52,88% dans Belron) en 2021.

Le Conseil d'Administration propose un **dividende ordinaire brut de €3,00** par action. S'il est approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires le 25 mai 2023, le dividende sera mis en paiement le 8 juin 2023.

La position de trésorerie nette[3] **du segment « Corporate et non alloué »** s'est élevée à **€634,9m** à fin de 2022 (ou €322,0m en excluant les €312,9m de financements intra-groupe) contre €1.087,5m à fin de 2021 et €1.001,0m à fin juin 2022.

2. Belron

€m	2021			2022				
	APM (mesures non-GAAP)[1]			APM (mesures non-GAAP)[1]				
	Eléments ajustés	*Eléments d'ajustement*	**Total**	*Eléments ajustés*	*Eléments d'ajustement*	**Total**	*Var. % éléments ajustés*	*Var. % Total*
Volumes VGRR *(en millions)*	-	-	**12,2**	-	-	**12,6**	-	*3,6%*
Ventes externes	*4.646,8*	-	**4.646,8**	*5.574,3*	-	**5.574,3**	*20,0%*	*20,0%*
Résultat opérationnel	*836,0*	*-144,5*	**691,5**	*1.016,7*	*-155,8*	**860,9**	*21,6%*	*24,5%*
Charges financières nettes	*-135,7*	*-92,9*	**-228,6**	*-150,6*	*-198,2*	**-348,8**	*11,0%*	*52,6%*
Résultat avant impôts (PBT)	*700,8*	*-237,4*	**463,4**	*866,5*	*-354,0*	**512,5**	*23,6%*	*10,6%*
PBT *ajusté*, part du groupe[1] (@ 50,01%)	*350,5*	-	**-**	*433,3*	-	**-**	*23,6%*	-

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires total de **Belron** (à 100%) **a progressé de 20,0%** pour atteindre €5.574,3m en 2022, et de **20,7% pour les activités poursuivies**, dans un environnement caractérisé par une inflation élevée et des problèmes de chaîne d'approvisionnement. La hausse du chiffre d'affaires est due à une augmentation de 3,6% des volumes (VGRR prime jobs), à un effet prix/mix favorable et à une contribution positive des recalibrages ADAS (Advanced Driver Assistance System) et des VAPS (produits et services à valeur ajoutée).

La croissance du chiffre d'affaires des activités poursuivies de 20,7% se compose d'une croissance organique[5] de 12,8%, d'une contribution des acquisitions de 1,1% et d'un effet de change positif de 6,8%.

Le chiffre d'affaires des activités poursuivies en **Amérique du Nord** (60% du total) a augmenté de 28,7%, provenant de 16,0% de la croissance organique[5], de 1,0% des acquisitions et de 11,7% de conversion de change favorable. Le chiffre d'affaires des activités poursuivies dans la **zone Euro** (27% du total) a augmenté de 9,0%. La croissance du chiffre d'affaires se compose d'une croissance organique[5] de 7,2%, 1,6% provenant des acquisitions et 0,1% de conversion de change. Le chiffre d'affaires des activités poursuivies dans le **Reste du Monde** (13% du total) a progressé de 13,7%, dont 12,3% de croissance organique[5], 0,6% d'acquisitions et un effet favorable de conversion de change de 0,9%.

Résultats

Le **résultat opérationnel** (à 100%) pour toute l'année a progressé de 24,5% en glissement annuel pour s'établir à €860,9m et le **résultat opérationnel *ajusté*** [1] s'est amélioré de 21,6% pour atteindre €1.016,7m. L'amélioration du résultat s'inscrit dans un contexte d'augmentation des dépenses liées au **programme de transformation** global, dont le montant total en 2022 est de €122,7m, dont €53,0m classés en éléments *ajustés* [1] (contre respectivement €63,8m et €21,0m en 2021, soit une hausse des éléments *ajustés* [1] de €26,9m en glissement annuel). Le programme a enregistré de solides progrès et continuera à mener des initiatives dans un certain nombre de fonctions afin d'améliorer l'efficacité et les performances au cours des prochaines années.

Les **éléments d'*ajustement*** [1] au niveau du résultat opérationnel ont totalisé -€155,8m (voir détails p.19).

Les **coûts financiers nets** ont augmenté de €120,2m en 2022 pour atteindre €348,8m, ce qui inclut -€197,7m de charges d'*ajustement* [1] liées à la conversion en devises des emprunts refinancés (-€67,7m au cours de la période précédente). Une nouvelle structure a été mise en place depuis septembre 2022 afin de supprimer tout impact futur de la conversion des emprunts sur le compte de résultats. Les coûts financiers reflètent également les intérêts supplémentaires sur le nouveau prêt à terme contracté en avril 2021, ainsi que des taux d'intérêt plus élevés. L'exercice précédent comprenait également des coûts associés à des swaps de taux d'intérêt et l'amortissement des coûts de financement différés sur une dette historique qui a été remboursée.

Le **résultat avant impôts** a atteint €512,5m en 2022 (€463,4m en 2021). Le résultat après impôts, part du Groupe, s'est établi à €150,6m (contre €168,1m en 2021).

Le **résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe**[1], a augmenté de 23,6% en glissement annuel pour s'établir à €433,3m sur une base comparable (en se basant sur une participation de 50,01% en 2021 et en 2022). Les charges d'impôts *ajustées* [1] se sont élevées à €247,5m (€186,3m en 2021).

Le **résultat *ajusté* après impôts, part du Groupe**[1], a augmenté de 13,8% pour s'établir à €309,6m.

Dette nette et flux de trésorerie disponible

Le **flux de trésorerie disponible**[6] (après impôts) s'est élevé à €298,8m (€422,9m en 2021). La baisse en glissement annuel de la génération de flux de trésorerie[6] s'explique en grande partie par l'augmentation significative des dépenses liées aux acquisitions, avec 23 acquisitions réalisées au cours de l'année, ainsi que par les facteurs suivants :

- une sortie de trésorerie liée au besoin en fonds de roulement, essentiellement due à la constitution de stocks en raison de l'inflation et des pressions exercées sur la chaîne d'approvisionnement ;
- des dépenses d'investissement plus élevées en raison du déploiement du nouvel équipement ADAS et de l'expansion du réseau ;
- des impôts à payer plus élevés en raison de l'amélioration des résultats opérationnels ; et
- une augmentation du coût des éléments d'*ajustement* [1], essentiellement due aux coûts du programme de transformation.

Ces éléments ont été partiellement compensés par une croissance de 18,0% de l'EBITDA4 *ajusté* [1] par rapport à 2021.

La **dette financière nette**[3] de Belron est passée de €3.794,9m fin 2021 à €4.020,1m fin 2022 (à 100%). La hausse de €225,2m résulte principalement du dividende versé par Belron à ses actionnaires au S2-22 (€403,8m, dont €212,5m pour D'leteren Group) et d'un effet de change défavorable, partiellement compensé par la forte génération de flux de trésorerie au cours de l'année.

Le ratio de levier net de la dette senior sécurisée de Belron (ratio endettement Senior Secured[3]/EBITDA post-IFRS 16 pro forma[4]) a atteint 2,95x à la fin de 2022 contre 3,22x à la fin de l'exercice 2021.

Développement durable

Belron a recyclé 89% de ses déchets de verre, contre 72% en 2021, atteignant ainsi le premier objectif de son emprunt lié au développement durable un an avant la date prévue.

Indicateurs clés de performance de D'leteren Group[7] : Belron a soumis pour validation au SBTi des objectifs de réduction de CO_2 à court et à long terme pour l'ensemble de l'entreprise. En ce qui concerne la satisfaction des clients, le NPS de Belron a atteint 82,2, contre 83,4 en 2021, soit une légère baisse qui résulte de l'allongement des temps d'attente dû à la poursuite des perturbations de la chaîne d'approvisionnement et à certaines contraintes sur la capacité des techniciens. Malgré un contexte commercial difficile, le score d'engagement des employés a atteint un niveau record de 86,2%, contre 86% en 2021.

3. D'Ieteren Automotive

€m	2021 APM (mesures non-GAAP)1			2022 APM (mesures non-GAAP)[1]				
	Eléments ajustés	*Eléments d'ajustement*	**Total**	*Eléments ajustés*	*Eléments d'ajustement*	**Total**	*Var. % éléments ajustés*	*Var. % Total*
Véhicules neufs livrés *(en unités)*	-	-	**92.732**	-	-	**89.469**	-	*-3,5%*
Ventes externes	*3.238,9*	-	**3.238,9**	*3.609,5*	-	**3.609,5**	*11,4%*	*11,4%*
Résultat opérationnel	*102,7*	*-21,7*	**81,0**	*139,3*	*6,6*	**145,9**	*35,6%*	*80,1%*
Charges financières nettes	*-4,6*	*4,4*	**-0,2**	*-3,7*	*10,2*	**6,5**	*-19,6%*	-
Résultat avant impôts (PBT)	*106,2*	*-17,3*	**88,9**	*142,7*	*-16,8*	**159,2**	*34,1%*	*79,1%*
PBT *ajusté*, part du groupe[1]	*110,4*	-	**-**	*147,1*	-	**-**	*33,2%*	-

Marché et livraisons

Le marché belge des voitures neuves a été fortement touché par la pénurie de composants pour la production de véhicules. En excluant les désimmatriculations dans les 30 jours[2], le nombre d'**immatriculations de voitures neuves** en Belgique a diminué de 2,0% pour atteindre 359.999 unités. En incluant les désimmatriculations dans les 30 jours, ce nombre atteint 366.303 unités (-4,4%). La part du **segment des véhicules destinés aux professionnels** pour les ventes de voitures neuves a augmenté pour atteindre 63,9% du total des immatriculations de voitures neuves (incluant les indépendants). La part des **nouvelles énergies** dans la composition du marché a continué à augmenter, passant de 24,3% en 2021 à 34,8% en 2022. D'Ieteren Automotive reste le leader des véhicules entièrement électriques en Belgique avec 26,0% de part de marché.

La **part de marché** globale de D'Ieteren Automotive a baissé de 117 points de base pour atteindre 22,5% des immatriculations nettes. Cette évolution est principalement due à VW et à Skoda.

Le nombre d'immatriculations brutes de **véhicules utilitaires légers** (0 à 6 tonnes) neufs a reculé de 21,7% à 56.414 unités, et la part de marché de D'Ieteren Automotive s'est établie à 8,1%.

Le nombre total de **véhicules neufs**, utilitaires compris, livrés par D'Ieteren Automotive a atteint 89.469 unités en 2022 (-3,5%). Le carnet de commandes est à un niveau record, dépassant les 100.000 véhicules fin 2022.

Chiffre d'affaires

Malgré la baisse des volumes de ventes de voitures neuves, D'Ieteren Automotive a réussi à accroître son **chiffre d'affaires** de 11,4% pour atteindre €3.609,5m, grâce à la poursuite de l'électrification et de la montée en gamme du parc automobile. Le mix des voitures produites était particulièrement orienté vers les modèles haut de gamme et les prix unitaires ont augmenté, ce qui se traduit par un rapport prix/mix positif.

- Les ventes de véhicules neufs ont augmenté de 10,6%, pour atteindre €2.893,2m
- Les ventes de véhicules d'occasion ont progressé de 5,8% en glissement annuel, atteignant €305,9m
- Le chiffre d'affaires des pièces de rechange et accessoires a augmenté de 12,7%, pour atteindre à €275,1m
- Le chiffre d'affaires des activités après-vente s'élève à €54,4m (-3,7% en glissement annuel)
- Le chiffre d'affaires provenant d'autres activités nouvelles ou en développement liées à la mobilité ont progressé de 136,5% en glissement annuel

Résultats

Le **résultat opérationnel** a atteint €145,9m (+80,1% en glissement annuel) et le **résultat opérationnel *ajusté*** [1] (€139,3m) a augmenté de 35,6%, correspondant à une marge de 3,9%. Cette évolution est liée à la tendance de montée en gamme et à la maîtrise des coûts, malgré la pression inflationniste.

Les **éléments d'*ajustement*** [1] dans le résultat opérationnel comprennent principalement une reprise de provision de €5,4m liée au projet « Market Area » (optimisation du réseau de concessionnaires indépendants) et un gain de €1,2m comptabilisé sur la cession de mobilier et d'équipements à la suite de la fermeture de deux concessions.

Le **résultat avant impôts** a atteint €159,2m (+79,1%) ou €142,4m (+34,1%) hors éléments d'*ajustement* [1].

Le **résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe**[1], a progressé de 33,2% pour s'établir à €147,1m. La contribution des entités mises en équivalence s'est élevée à €10,9m (contre €11,0 en 2021).

Les **charges d'impôts** ont atteint €44,1m (€21,3m en 2021). Les **charges d'impôts *ajustées*** [1] s'élèvent à €42,3m (contre €28,8m en 2021). Cette hausse reflète l'amélioration du résultat avant impôts.

Le **résultat après impôts, part du Groupe**, s'est élevé à €115,7m (contre €68,9m en 2021). Le **résultat *ajusté* après impôts, part du Groupe**[1] est passé de €78,7m à €100,7m.

Dette nette et flux de trésorerie disponible

Le **flux de trésorerie disponible**[6] (après impôts) était de -€101,3m en 2022, contre €108,4m en 2021. La baisse en glissement annuel reflète principalement :

- une importante sortie de trésorerie du fonds de roulement, portée par une forte augmentation des stocks, les livraisons des usines s'étant accélérées en toute fin d'année et n'étant effectuées aux clients finaux que début 2023, tandis que 2021 a vu une importante entrée de fonds de roulement, compte tenu des niveaux très bas des stocks ; et
- une hausse des impôts payés en raison de l'amélioration des résultats opérationnels.

Ces éléments ont été partiellement compensés par une meilleure performance opérationnelle et une baisse des sorties de trésorerie liées aux éléments d'*ajustement* [1].

La situation des stocks expliquée ci-dessus devrait se normaliser graduellement en 2023, mais la taille du carnet de commandes et l'irrégularité des livraisons des usines rendent difficiles les prévisions quant à cette normalisation.

La **dette financière nette**[3] de D'leteren Automotive a augmenté de €155,1m à €210,8m à la fin de 2022 par rapport à la fin de 2021. Cela est principalement dû à l'impact sur le fonds de roulement des livraisons tardives sur le flux de trésorerie. Le ratio de levier Dette nette[3] / EBITDA[4] *ajusté* [1] de D'leteren Automotive était de 1,26x à la fin de 2022.

Développement durable

D'leteren Automotive reste le leader belge des véhicules électriques, qui représentent 11,3% de son volume d'immatriculations, tandis que 6,8% de ses grands comptes ont acheté ses solutions de mobilité alternative. La filiale responsable des services électriques de l'entreprise, EDI, a installé 6.800 bornes de recharge, contre 4.200 en 2021. L'acquisition par EDI de la société Go Solar, qui installe des panneaux photovoltaïques et des batteries domestiques, a constitué une nouvelle étape vers la fourniture d'une offre électrique complète aux clients.

Indicateurs clés de performance de D'leteren Group[7] : D'leteren Automotive s'est engagé dans le SBTi avant d'envoyer son objectif pour validation. Quant à la satisfaction des clients, son score NPS s'élève à 61,5 pour les ventes de voitures neuves (contre 60 en 2021), et à 51 pour l'après-vente (contre 53 en 2021). Son score d'engagement du personnel s'est élevé à 85%, contre 88% en 2021.

4. PHE

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

€m	2022 (Août/Déc)		
	APM (mesures non-GAAP)1		
	Eléments ajustés	*Eléments d'ajustement*	**Total**
Ventes externes	*961,8*	-	**961,8**
Résultat opérationnel	*71,1*	*-26,2*	**44,9**
Charges financières nettes	*-31,1*	-	**-31,1**
Résultat avant impôts (PBT)	*40,2*	*-26,2*	**14,0**
PBT *ajusté*, part du groupe[1]	*38,8*	-	**-**

Chiffre d'affaires

Le **chiffre d'affaires total** de PHE, hors Mondial Pare-Brise, qui est présenté comme une activité abandonnée suite à la cession à la MACIF, à 100% pour les cinq derniers mois de 2022 s'élève à €961,8m (+16,9% par rapport à la même période en 2021). Cette forte performance est due à une croissance organique de 10,0% et à une croissance de 6,9% liée aux acquisitions.

La France (65,3% du total) a affiché une croissance organique de 11,3%, tandis que la croissance organique des activités internationales (34,7% du total) était de 7,9%, soulignant la persistance d'une forte demande, les initiatives en matière de tarification et des gains de parts de marché.

Le chiffre d'affaires sur l'année complète 2022 s'est élevé à €2.259,8m, ce qui représente une croissance en glissement annuel de 15,0%, dont 8,8% de croissance organique et 6,2% de croissance liée aux acquisitions. La France représente 66,6% du chiffre d'affaires total contre 69,9% pour FY-21.

Résultats

Le **résultat opérationnel** des cinq derniers mois de 2022 s'est élevé à €44,9m. Le **résultat opérationnel *ajusté*** [1] s'est établi à €71,1m, soit une marge opérationnelle *ajustée*[1] solide de 7,4%.

Les -€26,2m d'**éléments d'*ajustement*** [1] au niveau du résultat opérationnel comprennent -€17,1m au niveau de la holding relatifs aux frais de transaction encourus dans le cadre de l'acquisition de Parts Holding Europe (clôture de l'acquisition le 4 août 2022), -€4,3m de coûts liés aux restructurations et au programme de transformation, -€3,3m de frais encourus liés à la cession de l'activité de Mondial Pare-Brise, et -€1.5m d'autres coûts.

Les **coûts financiers nets** se sont élevés à -€31,1m au cours des cinq derniers mois de 2022. Sur la même période, le **résultat avant impôts** a atteint €14,0m et le **résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe**[1] s'est élevé à €38,8m. Les **charges d'impôts sur le résultat ajustées** [1] étaient de €12,0m.

Le **résultat *ajusté* après impôts**, part du Groupe[1], s'est établi à €30,4m.

Sur l'année complète **2022** (à l'exclusion de MPB), le **résultat opérationnel *ajusté*** [1] s'est élevé à €178,1m (marge de 7,9%) et le **résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe**[1] s'est établi à €86,8m.

Dette nette et flux de trésorerie disponible

Le **flux de trésorerie** de l'entité PHE isolée s'est élevé à €29,3m avant €36,0m d'acquisitions, avec de solides résultats opérationnels partiellement compensés par des investissements de €21,9m (2,3% du chiffre d'affaires) et une sortie de fonds de roulement. La holding de PHE a en outre encouru €17,1m de sortie de trésorerie provenant de frais de transaction dans le cadre de l'acquisition de PHE par D'leteren Group. Le flux de trésorerie[6] pour le segment PHE s'est élevé à -€6,1m.

La **dette financière nette**[3] selon la définition de D'leteren Group a progressé pour atteindre €1.231,8m à la fin de 2022 en raison de la légère sortie de trésorerie libre. Cette définition n'inclut pas les options de vente octroyées aux actionnaires minoritaires dans certaines des filiales directes et indirectes de PHE, ni les options de vente octroyées aux actionnaires minoritaires (incluant le management et certains partenaires et distributeurs indépendants) qui ont investi aux côtés de D'leteren Group dans la holding de PHE, jusqu'à une participation combinée d'environ 9%. Le ratio de levier dette financière nette[3] / EBITDA[4] (post-IFRS 16), selon la définition des prêteurs, s'élevait à 4,0x à fin 2022 avant l'impact sur la trésorerie de la vente de Mondial Pare-Brise.

Développement durable

Alors que plusieurs opportunités de développement durable sont abordées par ses unités opérationnelles, PHE va lancer une nouvelle stratégie de développement durable avec le soutien de D'leteren Group, afin de formaliser ces initiatives dans une approche centralisée.

5. TVH

€m	Q4-21			2022		
	APM (mesures non-GAAP)[1]			APM (mesures non-GAAP)[1]		
	Eléments ajustés	*Eléments d'ajustement*	**Total**	*Eléments ajustés*	*Eléments d'ajustement*	**Total**
Ventes externes	*348,0*	-	**348,0**	*1.621,7*	-	**1.621,7**
Résultat opérationnel	*47,8*	*-18,8*	**29,0**	*257,6*	*-85,6*	**172,0**
Charges financières nettes	*-1,3*	*-0,9*	**-2,2**	*-12,6*	*6,1*	**-6,5**
Résultat avant impôts (PBT)	*46,5*	*-19,7*	**26,8**	*245,0*	*-79,5*	**165,5**
PBT *ajusté*, part du groupe[1]	*18,6*	-	**-**	*98,0*	-	**-**

Chiffre d'affaires

TVH, mise en équivalence au 1er octobre 2021, affiche un **chiffre d'affaires total** (à 100%) de €1.621,7m en 2022. Cela représente (en chiffres BEGAAP, à périmètre comparable) une croissance de 20,5% en glissement annuel, dont 13,4% de croissance organique[4], 1,7% de croissance externe et 5,4% d'effet de change positif. La croissance organique[4] est principalement portée par une forte performance dans les régions principales que sont les Amériques et l'EMEA et sur les marchés principaux des équipements de manutention et de la construction. Cette croissance inclut un impact en glissement annuel négatif d'environ €17m en Russie en raison de la guerre en Ukraine.

Résultats

Le **résultat opérationnel** (à 100%) s'est élevé à €172,0m, et le **résultat opérationnel *ajusté*** [1] à €257,6m (+14,0% en glissement annuel en BEGAAP), soit une marge opérationnelle *ajustée* [1] de 15,9%. A périmètre comparable en BEGAAP, la marge opérationnelle *ajustée* [1] a baissé de 88 points de base en glissement annuel, en raison de l'augmentation des dépréciations de stocks et des coûts de €8,2m liés au programme Innovatis.

Les **éléments d'*ajustement*** [1] au niveau du résultat opérationnel de -€85,6m sont liés pour €75,2m à l'allocation du prix d'achat de TVH finalisée au cours du second semestre 2022. Sur ce montant, -€44,5m sont liés à l'amortissement des contrats clients et -€30,7m à l'amortissement des autres immobilisations incorporelles à durée d'utilité finie. De plus, -€10,4m d'éléments d'*ajustement* [1] correspondent aux honoraires des intégrateurs de systèmes liés au programme de transformation Innovatis.

Les **coûts financiers nets *ajustés*** [1] ont atteint €12,6m en 2022. Les €6,1m d'éléments d'*ajustement* [1] au niveau des coûts financiers proviennent de la variation de la juste valeur des swaps de taux d'intérêt.

Le **résultat avant impôts** a atteint €165,5m en 2022 et le **résultat *ajusté*** [1] **avant impôts** €245,0m.

Le **résultat *ajusté* avant impôts** 2022, **part du Groupe**[1], s'est élevé à €98,0m. Les **charges d'impôts *ajustées*** [1] étaient de €54,3m.

Le **résultat *ajusté* après impôts**, **part du Groupe**[1], s'est établi à €76,2m.

Dette nette et flux de trésorerie disponible

La **génération de flux de trésorerie**[6] a été négative, à -€52,6m, en raison d'un niveau de stock volontairement élevé pour faire face aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement et gagner des parts de marché grâce à une disponibilité toujours élevée des produits. Cette stratégie a entraîné une sortie de trésorerie du fonds de roulement de €155,7m. Les dépenses d'investissement nettes se sont élevées à €94,1m, soit 5,8% du chiffre d'affaires, principalement en raison de divers projets de croissance tels que l'extension d'un entrepôt automatisé et de €29,3m d'investissements consacrés au plan de transformation Innovatis.

La **dette financière nette**[3] de TVH (100%) a légèrement augmenté pour atteindre €900,1m à la fin 2022 contre €825,2m à la fin 2021 (y compris les prêts d'actionnaires dont €40,6m de financement intra-groupe du segment Corporate et non alloué de D'Ieteren Group). Cette hausse reflète des dépenses d'investissement plus élevées et la décision d'augmenter les stocks afin d'assurer la disponibilité des produits pendant les interruptions de la chaîne d'approvisionnement et de permettre la poursuite d'une croissance forte. Le ratio Dette financière nette[3] / EBITDA LTM[4] *ajusté* [1] s'établit à 2,70x (hors prêt d'actionnaires).

Développement durable

En 2022, TVH a formalisé sa stratégie de développement durable après avoir désigné un responsable pour la superviser.
La société a obtenu pour la première fois la médaille de bronze Ecovadis.

Indicateurs clés de performance de D'Ieteren Group[7] : Une première mesure de l'empreinte carbone a été effectuée, suivie d'une évaluation des systèmes de réduction des émissions de CO_2 possibles. Le taux de satisfaction des clients de TVH (NPS) est passé de 41,8 en 2021 à 52,5 en 2022, grâce à une attention constante portée à l'amélioration des services. La société a mis en place un programme mesurant l'engagement des employés sous la forme d'une enquête trimestrielle qui a montré un score d'engagement global de 81% pour l'ensemble de l'année 2022.

6. Moleskine

€m	2021			2022				
	APM (mesures non-GAAP)1			APM (mesures non-GAAP)1				
	Eléments ajustés	*Eléments d'ajustement*	**Total**	*Eléments ajustés*	*Eléments d'ajustement*	**Total**	*Var. % éléments ajustés*	*Var. % Total*
Ventes externes	*121,6*	-	**121,6**	*143,3*	-	**143,3**	*17,8%*	*17,8%*
Résultat opérationnel	*12,3*	*-0,2*	**12,1**	*21,2*	-	**21,2**	*72,4%*	*75,2%*
Charges financières nettes	*-10,3*	*-0,2*	**-10,5**	*-11,0*	-	**-11,0**	*6,8%*	*4,8%*
Résultat avant impôts (PBT)	*2,0*	*-0,4*	**1,6**	*10,2*	-	**10,2**	*410,0%*	*537,5%*
PBT *ajusté*, part du groupe[1]	*1,8*	-	**-**	*10,2*	-	**-**	*466,7%*	-

Chiffre d'affaires

Le **chiffre d'affaires** de Moleskine a progressé de 17,8% en glissement annuel en 2022 pour atteindre €143,3m. Cette croissance a été réalisée malgré la poursuite des perturbations liées au Covid-19 en Asie et elle se compose d'une croissance organique[5] de 11,3%, et d'un effet de change positif de 6,5%. La catégorie principale du papier, qui comprend des carnets et des agendas, a affiché une croissance de +13% par rapport à l'année dernière.

Évolution du chiffre d'affaires par région :

- **EMEA** (41% du total) : +15,1% de croissance en glissement annuel, portée par une croissance à deux chiffres en Italie, aux Pays-Bas et dans la région DACH, au Royaume-Uni et dans la péninsule ibérique.
- **Amériques** (43% du total) : croissance de +28,9% en glissement annuel. La région Amériques a affiché une forte croissance grâce à des filières directes performantes et malgré des filières indirectes plus faibles au second semestre en raison des craintes d'un ralentissement économique et des réductions de stocks par les clients du canal de la vente en gros.
- **APAC** (15% du total) : niveau stable en glissement annuel. Les ventes du marché APAC étaient encore affectées par les perturbations liées au Covid-19 dans toute la région, la Corée faisant preuve d'une meilleure résistance grâce aux partenariats stratégiques et au soutien d'une activité redynamisée en Asie du Sud-Est.

Évolution du chiffre d'affaires par filière :

- **Vente en gros** (56% du total) : +12,5%. La croissance du chiffre d'affaires a été plus faible au cours du second semestre 2022, les craintes de récession ayant incité les grossistes à faire preuve de prudence en ce qui concerne les stocks et, par conséquent, à ralentir les achats, notamment dans la région Amériques.
- **Partenariats stratégiques** (27% du total) : +33,6%. Les partenariats stratégiques ont enregistré une forte croissance. Les performances ont été bonnes dans les régions EMEA et Amériques.
- **E-Commerce** (5% du total) : -10,0%. L'e-Commerce est resté compliqué dans la région EMEA.
- **Vente au détail** (10% du total) : +43,1%. Le secteur de la vente au détail a poursuivi sa reprise dans les régions EMEA et Amériques.
- **Autre** (incluant Royalties & Apps, 2% du total) : -1,7%.

Résultats

Le **résultat opérationnel** est passé de €12,1m en 2021 à €21,2m en 2022. Il n'y a pas d'éléments d'*ajustement* [1] en 2022, et la croissance du **résultat opérationnel *ajusté*** [1] est de 72,4% en glissement annuel. Cette amélioration significative est principalement le résultat d'une meilleure performance du chiffre d'affaires ainsi que de la poursuite des efforts en matière de coûts. La marge opérationnelle *ajustée* [1] s'est établie à 14,8% contre 10,1% en 2021.

Les **charges financières nettes *ajustées*** [1] ont atteint €11,0m (€10,3m en 2021). Le **résultat avant impôts** et le **résultat avant impôts *ajusté***[1] se sont élevés à €10,2m en 2022 contre respectivement €1,6m et €2,0m en 2021. Les **charges d'impôts sur le résultat** étaient de €1,0m contre €5,0m en 2021, l'exercice 2021 comprenant la reprise des actifs d'impôts différés précédemment comptabilisés lors de l'élimination de la marge intra-groupe dans les stocks.

Dette nette et flux de trésorerie disponible

Le **flux de trésorerie**[6] a augmenté par rapport à 2021, à €17,3m, reflétant principalement l'amélioration des résultats opérationnels, partiellement compensée par une augmentation du capital payé sur les dettes de location et des intérêts payés sur le prêt d'actionnaires.

La **dette financière nette de Moleskine**[3] a légèrement baissé à €275,7m à la fin de 2022 (contre €287,0m à la fin de 2021), dont €272,3m de financement intra-groupe. Cette baisse est principalement due à la génération d'un flux de trésorerie positif, qui a permis à Moleskine de rembourser volontairement par anticipation €15m de prêt bancaire Senior. La dette financière nette[3] liée au financement bancaire représente 0,1 fois l'EBITDA[4] *ajusté* [1]

Développement durable

Moleskine ayant approfondi son approche de l'économie circulaire, son projet d'élimination des déchets a permis de recycler 72,5 tonnes de produits, contre 11 tonnes en 2021.

Indicateurs clés de performance de D'leteren Group[7] : Moleskine s'est engagé dans le SBTi et présentera son objectif de réduction pour validation en 2023. L'entreprise a mené une enquête sur la satisfaction des employés, dont le résultat est un score stable de 3,7/5.

7. Corporate et non alloué

€m	2021			2022				
	APM (mesures non-GAAP)1			APM (mesures non-GAAP)1				
	Eléments ajustés	*Eléments d'ajustement*	**Total**	*Eléments ajustés*	*Eléments d'ajustement*	**Total**	*Var. % éléments ajustés*	*Var. % Total*
Ventes externes	-	-	**-**	-	-	**-**	-	-
Résultat opérationnel	*-7,3*	-	**-7,3**	*-6,8*	*1,8*	**-5,0**	-	-
Charges financières nettes	*12,0*	*8,0*	**20,0**	*12,8*	-	**12,8**	*6,7%*	*-36,0%*
Résultat avant impôts (PBT)	*4,7*	*8,0*	**12,7**	*6,0*	*1,8*	**7,8**	*27,7%*	*-38,6%*
PBT *ajusté*, part du groupe[1]	*4,7*	-	**-**	*6,0*	-	**-**	*27,7%*	-

Résultats

Le segment « Corporate et non alloué » comprend essentiellement les activités Corporate et Immobilières (D'leteren Immo S.A.). Le **résultat opérationnel *ajusté*** [1] a atteint -€6,8m contre -€7,3m en 2021.

L'évolution des produits financiers nets était principalement liée aux intérêts sur financement intra-groupe. 2021 comprenait €8,0m d'éléments d'*ajustement* [1] liés au remboursement anticipé payé par D'leteren Automotive au segment Corporate et non alloué suite au remboursement complet anticipé du financement intra-groupe.

Le résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe[1] était de €6,0m (€4,7m en 2021).

Trésorerie nette

La position de **trésorerie nette**[3] du segment « Corporate et non alloué », qui comprend Corporate, s'élevait à €634,9m à la fin de 2022 (€322,0m en excluant les €312,9m de financement intra-groupe) contre €1.087,5m à la fin de 2021, principalement en raison de l'acquisition de Parts Holding Europe (conclusion de la transaction le 4 août 2022, se traduisant par le paiement d'une contrepartie en fonds propres de -€571m), du dividende versé aux actionnaires de D'leteren Group (-€113,6m), de l'acquisition d'actions propres (-€86,7m), partiellement compensée par les dividendes reçus de Belron en août 2022 (€212,5m), de D'leteren Automotive (€51,6m) et la contrepartie reçue (€50,4m) en octobre 2022 à la suite des investissements dans la holding de PHE par des investisseurs minoritaires (dont la direction et plusieurs partenaires et distributeurs indépendants), aux côtés de D'leteren Group, jusqu'à une participation combinée d'environ 9%.

8. Recherche & Développement

- D'leteren Automotive, via sa filiale Lab Box, explore, analyse et développe des solutions de mobilité durables et innovantes pour les citoyens et les entreprises telles que Poppy, Mbrella, Skipr et Lizy. Les investissements dans Lab Box de D'leteren Automotive sont passés de €22m en 2020 à €34m en 2021, principalement en raison d'investissements supplémentaires dans Go Solar et EDI.
- Belron dispose de sa propre division R&D, Belron Technical. En développant continuellement des normes techniques et des innovations qui ouvrent de nouvelles voies en matière de réparation, de remplacement et de recalibrage des vitres de véhicules, la division permet à l'entreprise de fournir un service de haute qualité et sûr à tous ses clients, tout en améliorant les compétences et la sécurité de ses techniciens. Le budget R&D de Belron a augmenté pour atteindre environ €3,1m en 2022, contre €2,4m en 2021, principalement en raison du besoin croissant de R&D sur des systèmes de sécurité automobile de plus en plus complexes.
- Chez Moleskine, les dépenses de R&D pour 2022 se sont élevées à environ €0,5m et se sont concentrées sur le développement de produits et de matériaux ainsi que sur la réalisation de solutions visant à combler l'écart entre l'analogique et le numérique, en créant un lien entre les produits numériques et les articles en papier.
- TVH a poursuivi ses importants investissements en R&D (env. €23m pour FY-22) en développant et en améliorant plusieurs solutions innovantes afin d'optimiser différents aspects de ses activités. Ainsi, TVH a mis au point un logiciel spécifique permettant d'accroître le niveau d'automatisation dans son entrepôt WB3 et a réalisé un investissement important dans un nouvel outil d'e-commerce.
- PHE développe en permanence des solutions numériques propriétaires afin d'étendre ses services à la clientèle, avec entre autres Autossimo (catalogue Web B2B de pièces de rechange pour véhicules légers et système de commande), AD.FR et idGarages.com (plateformes en ligne pour les réservations, les rendez-vous en ligne et les estimations à la demande). En 2022, PHE a développé une application dédiée pour simplifier le processus de retour des pièces détachées pour ses clients. De plus, PHE investit constamment dans sa plateforme en ligne B2C Oscaro. Enfin, la société investit dans des équipements techniques conçus sur place pour faciliter le développement de ses activités de reconditionnement.

NOTES

1 Afin de mieux refléter sa performance opérationnelle et aider les investisseurs à obtenir une meilleure compréhension de sa performance financière, D'Ieteren Group utilise des indicateurs de performance alternatifs («Alternative Performance Measures» ou APM). Ces APM sont des indicateurs de performance non définis par les normes IFRS. Le groupe ne présente pas ces APM comme des alternatives aux indicateurs financiers définis par les normes IFRS et ne donne pas aux APM plus d'importance qu'aux indicateurs définis par les normes IFRS. Voir page 15 pour la définition de ces indicateurs de performance.

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

3 La dette financière nette n'est pas un indicateur défini par les normes IFRS. D'Ieteren utilise cet indicateur de performance alternatif afin de refléter son endettement. Cet indicateur non-GAAP est défini comme la somme des emprunts diminuée de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des investissements en actifs financiers non courants et courants. Voir page 23.

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

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

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

7 D'Ieteren Group mesure trois dimensions non financières dans l'ensemble de ses entreprises: la satisfaction des clients, l'engagement des employés et les émissions de CO_2.

RAPPORT DU COMMISSAIRE

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

DÉCLARATIONS PRÉVISIONNELLES

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

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

Cadre conceptuel et définitions

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

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

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

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

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

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

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

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

(e) les autres éléments inhabituels. Ceux-ci sont des éléments importants générés par des événements ou des transactions qui surviennent dans le cadre de l'activité ordinaire du groupe, et qui, individuellement ou de manière agrégée s'ils sont de nature semblable, sont identifiés en raison de leur taille ou de leur incidence.

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

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

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

€m	2022			2021[1]		
		Dont			*Dont*	
	Total	*Résultat ajusté*	*Eléments d'ajustement*	**Total**	*Résultat ajusté*	*Eléments d'ajustement*
Produits des activités ordinaires	**4.714,6**	*4.714,6*	-	**3.360,5**	*3.360,5*	-
Coût des ventes	-3.744,0	*-3.744,0*	-	-2.881,3	*-2.881,3*	-
Marge brute	**970,6**	*970,6*	-	**479,2**	*479,2*	-
Charges commerciales et administratives	-775,4	*-752,3*	*-23,1*	-376,8	*-376,7*	*-0,1*
Autres produits opérationnels	33,9	*28,5*	*5,4*	10,4	*10,4*	-
Autres charges opérationnelles	-22,1	*-22,0*	*-0,1*	-27,0	*-5,2*	*-21,8*
Résultat opérationnel	**207,0**	*224,8*	*-17,8*	**85,8**	*107,7*	*-21,9*
Charges financières nettes	-22,8	*-33,0*	*10,2*	9,3	*-2,9*	*12,2*
Produits financiers	16,8	*6,6*	*10,2*	16,2	*3,8*	*12,4*
Charges financières	-39,6	*-39,6*	-	-6,9	*-6,7*	*-0,2*
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence et intérêts long-terme dans des sociétés mises en équivalence	210,1	*392,8*	*-182,7*	184,2	*294,1*	*-109,9*
Résultat avant impôts	**394,3**	*584,6*	*-190,3*	**279,3**	*398,9*	*-119,6*
Impôts sur le résultat	-58,5	*-58,6*	*0,1*	-28,0	*-33,5*	*5,5*
Résultat des activités poursuivies	**335,8**	*526,0*	*-190,2*	**251,3**	*365,4*	*-114,1*
Activités abandonnées	2,9	*2,9*	-	-	-	-
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**338,7**	*528,9*	*-190,2*	**251,3**	*365,4*	*-114,1*
Résultat attribuable aux:					-	-
Porteurs de capitaux propres de la Société	**338,6**	*528,8*	*-190,2*	**252,4**	*366,5*	*-114,1*
Participations ne donnant pas le contrôle	0,1	*0,1*	-	-1,1	*-1,1*	-
Résultat par action						
De base (en €)	6,29	*9,81*	*-3,52*	4,67	*6,79*	*-2,12*
Dilué (en €)	6,22	*9,71*	*-3,49*	4,63	*6,72*	*-2,09*
Résultat par action pour le résultat des activités poursuivies						
De base (en €)	6,24	*9,76*	*-3,52*	4,67	*6,79*	*-2,12*
Dilué (en €)	6,17	*9,66*	*-3,49*	4,63	*6,72*	*-2,09*

(1) Tel que retraité pour refléter les ajustements effectués sur le compte de résultats et d'autres éléments du résultat global de TVH sur trois mois afin d'améliorer la cohérence des méthodes comptables de toutes les sociétés affiliées, pour refléter l'allocation du prix d'achat de TVH finalisée par le Groupe au second semestre 2022 et pour refléter une reclassification de -€21,0m d'honoraires d'intégrateurs de systèmes liés au programme de transformation de l'entreprise du résultat *ajusté* aux éléments d'*ajustement* dans le secteur Belron. Se reporter à la note annexe 1 des Etats financiers consolidés 2022 pour plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives.

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

Les secteurs opérationnels du Groupe sont D'leteren Automotive, Belron, Moleskine, TVH (à partir du 1er octobre 2022) et PHE (à partir du 5 août 2022 – y inclut la société holding du Groupe PHE). Les autres secteurs sont présentés dans la catégorie « Corporate et non-alloué » (D'leteren Group, activités Corporate et Immobilières). Ces secteurs opérationnels sont cohérents avec l'organisation et la structure de reporting interne du Groupe et répondent aux exigences de la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels ».

Malgré leur classification en tant qu'entités mises en équivalence, Belron et TVH (à partir du 1er octobre 2021) restent des secteurs opérationnels distincts, reflétant la structure de reporting interne du Groupe.

€m	**2022**							
	D'leteren Autom.	**Belron (100%)**	**Moleskine**	**TVH (100%)**	**PHE (5 mois)**	**Corp. & non-alloué**	**Eliminations**	**Groupe**
Produits externes des activités ordinaires	3.609,5	5.574,3	143,3	1.621,7	961,8	-	-7.196,0	4.714,6
Produits sectoriels des activités ordinaires	**3.609,5**	**5.574,3**	**143,3**	**1.621,7**	**961,8**	**-**	**-7.196,0**	**4.714,6**
Résultat opérationnel (constituant le résultat sectoriel)	**145,9**	**860,9**	**21,2**	**172,0**	**44,9**	**-5,0**	**-1.032,9**	**207,0**
Dont Résultat ajusté	*139,3*	*1.016,7*	*21,2*	*257,6*	*71,1*	*-6,8*	*-1.274,3*	*224,8*
Eléments d'ajustement	*6,6*	*-155,8*	*-*	*-85,6*	*-26,2*	*1,8*	*241,4*	*-17,8*
Charges financières nettes	6,5	-348,8	-11,0	-6,5	-31,1	12,8	355,3	-22,8
Produits financiers	11,2	20,5	2,1	15,4	0,2	1,0	-33,6	16,8
Charges financières	-4,7	-369,3	-2,4	-19,6	-31,3	-1,2	388,9	-39,6
Intérêts sur financement intra-groupe	-	-	-10,7	-2,3	-	13,0	-	-
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence et intérêts long-terme dans des sociétés mises en équivalence	6,8	0,4	-	-	0,2	-	202,7	210,1
Résultat avant impôts	**159,2**	**512,5**	**10,2**	**165,5**	**14,0**	**7,8**	**-474,9**	**394,3**
Dont Résultat ajusté	*142,4*	*866,5*	*10,2*	*245,0*	*40,2*	*6,0*	*-725,7*	*584,6*
Eléments d'ajustement	*16,8*	*-354,0*	*-*	*-79,5*	*-26,2*	*1,8*	*250,8*	*-190,3*
Impôts sur le résultat	-44,1	-211,3	-1,0	-34,3	-9,6	-3,8	245,6	-58,5
Résultat des activités poursuivies	**115,1**	**301,2**	**9,2**	**131,2**	**4,4**	**4,0**	**-229,3**	**335,8**
Dont Résultat ajusté	*100,1*	*619,0*	*9,2*	*190,7*	*28,2*	*2,7*	*-423,9*	*526,0*
Eléments d'ajustement	*15,0*	*-317,8*	*-*	*-59,5*	*-23,8*	*1,3*	*194,6*	*-190,2*
Activités abandonnées	-	-	-	-	2,9	-	-	2,9
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**115,1**	**301,2**	**9,2**	**131,2**	**7,3**	**4,0**	**-229,3**	**338,7**

Résultat attribuable aux:	**D'leteren Autom.**	**Belron (*)**	**Moleskine**	**TVH(*)**	**PHE (5 mois)**	**Corp. & non-alloué**	**Groupe**
Porteurs de capitaux propres de la Société(*)	**115,7**	**150,6**	**9,2**	**52,5**	**6,6**	**4,0**	**338,6**
Dont Résultat ajusté	*100,7*	*309,6*	*9,2*	*76,2*	*30,4*	*2,7*	*528,8*
Eléments d'ajustement	*15,0*	*-159,0*	*-*	*-23,7*	*-23,8*	*1,3*	*-190,2*
Participations ne donnant pas le contrôle	-0,6	-	-	-	0,7	-	0,1
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**115,1**	**150,6**	**9,2**	**52,5**	**7,3**	**4,0**	**338,7**

(*) Belron à 50,01% (droits économiques sur une base entièrement diluée) et TVH à 40,00% – voir note annexe 17 des Etats financiers consolidés 2022.

Au cours de la période 2022, la colonne « Éliminations » réconcilie le compte de résultats sectoriel (les résultats de la période de douze mois de Belron et TVH étant présentés sur toutes les lignes selon la méthode d'intégration globale) avec le compte de résultats IFRS consolidé du Groupe (les résultats nets de Belron et TVH étant présentés à la ligne « Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence et des investissements long terme dans des entités mises en équivalence » pour représenter la part du Groupe dans les résultats nets de Belron et TVH au cours de la période de 12 mois).

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

€m		2021[1]						
		D'leteren Autom.	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100% - 3 mois)	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Produits externes des activités ordinaires		3.238,9	4.646,8	121,6	348,0	-	-4.994,8	3.360,5
Produits intra-groupe des activités ordinaires		-	-	-	-	-	-	-
Produits sectoriels des activités ordinaires		**3.238,9**	**4.646,8**	**121,6**	**348,0**	**-**	**-4.994,8**	**3.360,5**
Résultat opérationnel (constituant le résultat sectoriel)		**81,0**	**691,5**	**12,1**	**29,0**	**-7,3**	**-720,5**	**85,8**
Dont	*Résultat ajusté*	*102,7*	*836,0*	*12,3*	*47,8*	*-7,3*	*-883,8*	*107,7*
	Eléments d'ajustement	*-21,7*	*-144,5*	*-0,2*	*-18,8*	*-*	*163,3*	*-21,9*
Charges financières nettes		-0,2	-228,6	-10,5	-2,2	20,0	230,8	9,3
Produits financiers		12,8	3,1	2,0	8,2	0,8	-10,7	16,2
Charges financières		-1,7	-231,7	-2,2	-9,8	-3,0	241,5	-6,9
Intérêts sur financement intra-groupe		-11,3	-	-10,3	-0,6	22,2	-	-
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence et intérêts long-terme dans des sociétés mises en équivalence		8,1	0,5	-	-	-	175,6	184,2
Résultat avant impôts		**88,9**	**463,4**	**1,6**	**26,8**	**12,7**	**-314,1**	**279,3**
Dont	*Résultat ajusté*	*106,2*	*700,8*	*2,0*	*46,5*	*4,7*	*-461,3*	*398,9*
	Eléments d'ajustement	*-17,3*	*-237,4*	*-0,4*	*-19,7*	*8,0*	*147,2*	*-119,6*
Impôts sur le résultat		-21,3	-145,5	-5,0	-6,9	-1,7	152,4	-28,0
Résultat des activités poursuivies		**67,6**	**317,9**	**-3,4**	**19,9**	**11,0**	**-161,7**	**251,3**
Dont	*Résultat ajusté*	*77,4*	*514,5*	*-3,0*	*34,7*	*5,0*	*-263,2*	*365,4*
	Eléments d'ajustement	*-9,8*	*-196,6*	*-0,4*	*-14,8*	*6,0*	*101,5*	*-114,1*
Activités abandonnées		-	-	-	-	-	-	-
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE		**67,6**	**317,9**	**-3,4**	**19,9**	**11,0**	**-161,7**	**251,3**

Résultat attribuable aux:		D'leteren Autom.	Belron (*)	Moleskine	TVH (100% - 3 mois)	Corp. & non-alloué	Groupe
Porteurs de capitaux propres de la Société(*)		**68,9**	**168,1**	**-3,6**	**8,0**	**11,0**	**252,4**
Dont	*Résultat ajusté*	*78,7*	*272,1*	*-3,2*	*13,9*	*5,0*	*366,5*
	Eléments d'ajustement	*-9,8*	*-104,0*	*-0,4*	*-5,9*	*6,0*	*-114,1*
Participations ne donnant pas le contrôle		-1,3	-	0,2	-	-	-1,1
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE		**67,6**	**168,1**	**-3,4**	**8,0**	**11,0**	**251,3**

(1) Tel que retraité pour refléter les ajustements effectués sur le compte de résultats et d'autres éléments du résultat global de TVH sur trois mois afin d'améliorer la cohérence des méthodes comptables de toutes les sociétés affiliées, pour refléter l'allocation du prix d'achat de TVH finalisée par le Groupe au second semestre 2022 et pour refléter une reclassification de -€21,0m d'honoraires d'intégrateurs de systèmes liés au programme de transformation de l'entreprise du résultat *ajusté* aux éléments d'*ajustement* dans le secteur Belron. Se reporter à la note annexe 1 des Etats financiers consolidés 2022 pour plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives.

(*) Belron à 52,88% (pourcentage moyen pondéré utilisé pour l'exercice 2021) – voir note annexe 17 des Etats financiers consolidés 2022.

Au cours de la période 2021, la colonne « Éliminations » réconcilie le compte de résultats sectoriel (le résultat de la période de 12 mois de Belron et celui de la période de trois mois de TVH étant présentés sur toutes les lignes selon la méthode d'intégration globale) avec le compte de résultats IFRS consolidé du Groupe (les résultats nets de Belron et de TVH étant présentés à la ligne « Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence et des investissements à long terme dans des entités mises en équivalence » pour représenter la part du Groupe dans le résultat net de Belron au cours de la période de douze mois et celui de TVH au cours de la période de trois mois).

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

Pour 2022 et 2021, le groupe a identifié les éléments suivants comme éléments d'*ajustement* au sein des secteurs opérationnels :

€m	2022						
	D'leteren Autom.	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Total (secteurs)*
Eléments d'ajustement							
Inclus dans le résultat opérationnel	***6,6***	***-155,8***	**-**	***-85,6***	***-26,2***	***1,8***	***-259,2***
Réajustement de valeur des instruments financiers	-	*-2,5 (c)*	-	-	-	-	*-2,5*
Amortissement des contrats client	-	*-31,3 (d)*	-	*-44,5 (k)*	-	-	*-75,8*
Amortissement des marques à durée d'utilité finie	-	*-4,5 (e)*	-	-	-	-	*-4,5*
Amortissement d'autres actifs incorporels à durée d'utilité finie	-	*-1,1 (f)*	-	*-30,7 (k)*	-	-	*-31,8*
Perte de valeur sur goodwill et sur actifs non-courants	-	*-2,7 (g)*	-	-	-	-	*-2,7*
Autres éléments d'ajustement	*6,6 (a)*	*-113,7 (h)*	-	*-10,4 (l)*	*-26,2 (n)*	*1,8 (o)*	*-141,9*
Inclus dans les charges financières nettes	***10,2***	***-198,2***	**-**	***6,1***	**-**	**-**	***-181,9***
Réajustement de valeur des instruments financiers	-	-	-	*6,1 (m)*	-	-	*6,1*
Perte de change sur dette nette	-	*-197,7 (i)*	-	-	-	-	*-197,7*
Autres éléments d'ajustement	*10,2 (b)*	*-0,5 (i)*	-	-	-	-	*9,7*
Inclus dans le résultat sectoriel avant impôts (PBT)	***16,8***	***-354,0***	**-**	***-79,5***	***-26,2***	***1,8***	***-441,1***

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

€m	2021[1]					
	D'leteren Autom.	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	Corp. & non-alloué	Total (secteurs)*
Eléments d'ajustement						
Inclus dans le résultat opérationnel	**-21,7**	**-144,5**	**-0,2**	**-18,8**	**-**	**-185,2**
Réajustement de valeur des instruments financiers	-	*1,6 (c)*	*-0,2 (j)*	-	-	*1,4*
Amortissement des contrats client	-	*-26,2 (d)*	-	*-11,1 (k)*	-	*-37,3*
Amortissement des marques à durée d'utilité finie	-	*-3,4 (e)*	-	-	-	*-3,4*
Amortissement d'autres actifs incorporels à durée d'utilité finie	-	-	-	*-7,7 (k)*	-	*-7,7*
Perte de valeur sur goodwill et sur actifs non-courants	-	*-3,2 (g)*	-	-	-	*-3,2*
Autres éléments d'ajustement	*-21,7 (a)*	*-113,3 (h)*	-	-	-	*-135,0*
Inclus dans les charges financières nettes	**4,4**	**-92,9**	**-0,2**	**-0,9**	**8,0**	**-81,6**
Réajustement de valeur des instruments financiers	-	-	*-0,2 (j)*	*-0,9 (m)*	-	*-1,1*
Perte de change sur dette nette	-	*-67,7 (i)*	-	-	-	*-67,7*
Autres éléments d'ajustement	*4,4 (b)*	*-25,2 (i)*	-	-	*8,0 (p)*	*-12,8*
Inclus dans le résultat sectoriel avant impôts (PBT)	**-17,3**	**-237,4**	**-0,4**	**-19,7**	**8,0**	**-266,8**

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

(1) Tel que retraité pour refléter les ajustements effectués sur le compte de résultats et d'autres éléments du résultat global de TVH sur trois mois afin d'améliorer la cohérence des méthodes comptables de toutes les sociétés affiliées, pour refléter l'allocation du prix d'achat de TVH finalisée par le Groupe au second semestre 2022 et pour refléter une reclassification de -€21,0m d'honoraires d'intégrateurs de systèmes liés au programme de transformation de l'entreprise du résultat *ajusté* aux éléments d'*ajustement* dans le secteur Belron. Se reporter à la note annexe 1 des Etats financiers consolidés 2022 pour plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives.

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

D'leteren Automotive

(a) Au cours de la période actuelle, les autres éléments d'*ajustement* dans le résultat opérationnel comprennent une reprise de provision de €5,4m liée au projet « Market area » (optimisation du réseau de concessionnaires indépendants) et un gain de €1,2m comptabilisé sur la cession de mobilier et d'équipements.

Dans la période précédente, les autres éléments d'*ajustement* du résultat opérationnel (-€21,7m) comprenaient principalement une charge de -€21,8m liée à la décision de D'leteren Automotive de fermer deux de ses sites structurellement déficitaires.

(b) Au cours de la période actuelle, les autres éléments d'*ajustement* dans les charges financières nettes sont liés à une plus-value consolidée de €10,2m comptabilisée sur la perte de contrôle exclusif de Lizy et MyMove suite à l'entrée au capital d'investisseurs pour 29% dans Lizy et 33% dans MyMove (dans les deux cas par des augmentations de capital). La plus-value consolidée représente la différence entre la juste valeur des participations ne donnant pas le contrôle conservées dans les sociétés (39% dans Lizy et 56% dans MyMove) et la valeur comptable des actifs et passifs des filiales à la date de la perte de contrôle. Ces deux entités sont comptabilisées comme sociétés mises en équivalence au 1er janvier 2022. Au cours de la période précédente, les éléments d'*ajustement* inclus dans les charges financières nettes comprenaient une charge de -€8,0m liée à la commission de remboursement anticipé versée par D'leteren Automotive au secteur Corporate et non alloué suite au remboursement anticipé du financement intra-groupe, et une plus-value consolidée de €12,4m comptabilisée sur la perte du contrôle exclusif de Skipr suite à l'acquisition de 17% du capital social de Skipr par ALD Automotive (représentant la différence entre la juste valeur de Skipr et la valeur comptable nette des actifs et des passifs).

Belron

(c) La juste valeur des instruments de couverture des prix du carburant s'élève à -€2,5m (€1,6m au cours de la période précédente) provenant des variations de juste valeur nette des dérivés. La variation de juste valeur nette des dérivés correspond à la variation de juste valeur brute (c'est-à-dire la variation de juste valeur entre l'ouverture et la clôture de la période) après exclusion des flux de trésorerie courus de la période.

(d) Dans le cadre des acquisitions récentes (principalement aux États-Unis), des contrats client ont été reconnus comme actifs incorporels à durée d'utilité finie. La charge d'amortissement s'élève à -€31,3m (-€26,2m au cours de la période précédente).

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

(f) Au cours de la période actuelle, l'amortissement des autres actifs incorporels à durée d'utilité finie (pour la plupart des contrats de franchise reconnus lors d'acquisitions récentes) l'élève à -€1,1m.

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

Au cours de la période précédente, une perte de valeur totale de -€3,2m a été comptabilisée en Finlande, entièrement allouée au goodwill.

(h) Au cours de la période actuelle, les autres éléments d'*ajustement* de -€113,7m comprennent principalement -€39,4m de coûts salariaux, essentiellement liés aux unités d'actions restreintes (« RSU ») attribuées par le Conseil d'administration de Belron en décembre 2021 à environ 24.000 employés (cela comprend une charge de -€37,0m au titre des paiements en actions et -€6,3m au titre des charges sociales associées, ainsi qu'une reprise de provision pour excédent de €3,9m – cette transaction n'a et n'aura aucun impact économique sur le Groupe et sur la participation de 50,01% entièrement diluée détenue par le Groupe dans Belron), -€53,0m d'honoraires d'intégrateurs de systèmes liés au programme de transformation de l'entreprise, -€8,3m concernant les restructurations et les améliorations, -€8,5m liés à la dépréciation d'un bien loué et d'améliorations locatives qui ne sont plus utilisés par le Groupe, et -€6,4m de coûts liés à des acquisitions (principalement aux États-Unis et en Espagne).

Au cours de la période précédente, les autres éléments d'*ajustement* du résultat opérationnel de -€113,3m comprenaient principalement -€21,0m d'honoraires d'intégrateurs de systèmes liés au programme de transformation de l'entreprise, -€24,2m ayant trait à des coûts de restructuration aux Pays-Bas, en Allemagne et aux États-Unis (fermetures de centres d'appel), -€48,7m de coûts salariaux liés à la prime en espèces et aux unités d'actions restreintes (« RSU ») accordées aux employés afin de les remercier pour leur fidèle contribution au succès de l'entreprise, -€10,5m de don à la Fondation caritative Belron Ronnie Lubner, -€6,6m liés à la cession d'activités « autres services » en Belgique, en Italie et au Royaume-Uni, et -€2,6m de frais associés à la conclusion de la transaction avec les nouveaux actionnaires de Belron le 17 décembre 2021.

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

(i) Au cours des deux périodes, les pertes de change sur la dette nette et les autres éléments d'*ajustement* dans les charges financières nettes sont liés au refinancement mis en œuvre en avril 2021. Au cours de la période actuelle, il comprenait principalement -€197,7m de pertes de change hors trésorerie résultant de la conversion monétaire du prêt à terme libellé en USD au cours de change de clôture (-€67,7m au cours de la période précédente) parce que les mouvements de change sur ces emprunts ne remplissaient pas les conditions requises pour la comptabilisation en quasi-fonds propres. Une nouvelle structure, mise en place en septembre 2022, permet aux mouvements des devises étrangères sur ces emprunts de passer naturellement par la réserve de conversion dans l'état de la situation financière de façon prospective. La perte de €197,7m qui s'est produite avant la mise en œuvre de la solution de structuration est restée dans le compte de résultats 2022.

Au cours de la période précédente, les autres éléments d'*ajustement* inclus dans les charges financières nettes comprenaient également -€10,9m de déqualifications de swaps de taux d'intérêt, -€5,8m d'amortissements des coûts de financement précédemment différés, de frais professionnels et juridiques, et de pertes de change (résultant de la conversion du nouveau prêt à terme libellé en USD au cours de change de clôture).

Moleskine

(j) Au cours de la période précédente, un montant total de -€0,4m (dont -€0,2m dans le résultat opérationnel et -€0,2m dans les charges financières nettes) a été comptabilisé pour tenir compte de la variation de la juste valeur d'un contrat à terme utilisé pour couvrir l'exposition transactionnelle et financière face à la fluctuation de l'USD.

TVH

(k) Au second semestre 2022, le Groupe a finalisé l'allocation du prix d'achat de TVH et a alloué une partie du goodwill provisoire à une marque, à des contrats clients et à d'autres actifs incorporels à durée d'utilité finie (voir note annexe 17 des Etats financiers consolidés 2022 pour plus d'informations sur l'allocation du prix d'achat). La marque a une durée d'utilité indéfinie et n'est donc pas amortie car le Groupe considère qu'il n'y a pas de limite à la période pendant laquelle la marque est censée générer des entrées de trésorerie. L'amortissement des contrats clients et des autres actifs incorporels à durée d'utilité définie s'élève à respectivement -€44,5m et -€30,7m (-€11,1m et -€7,7m au cours de la période précédente, retraités). Se reporter à la note annexe 1 des Etats financiers consolidés 2022 pour plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives.

(l) Au cours de la période actuelle, les autres éléments d'*ajustement* de -€10,4m concernent les honoraires d'intégrateurs de systèmes liés au programme de transformation informatique et de l'entreprise.

(m) La réévaluation des instruments financiers de €6,1m (-€0,9m pour la période précédente) concerne la variation de la juste valeur des swaps de taux d'intérêt.

PHE

(n) Au cours de la période actuelle, les autres éléments d'*ajustement* du résultat opérationnel comprennent -€18,6m d'honoraires d'experts et autres frais encourus dans le cadre de l'acquisition de Parts Holding Europe (conclusion de l'acquisition effective le 4 août 2022), -€3,3m de frais encourus liés à la cession de l'activité de réparation de vitrage spécialisée de PHE Mondial Pare-Brise (classée comme détenue en vue de la vente au 31 décembre 2022, dont la cession a été conclue le 13 février 2023) et -€4,3m de coûts liés aux restructurations et au programme de transformation.

Corporate & non-alloué

(o) Au cours de la période actuelle, les autres éléments d'*ajustement* dans le résultat opérationnel incluent €3,4m de plus-value liée à la cession de propriétés en Belgique, et -€1,6m de frais encourus liés à l'acquisition de Parts Holding Europe (conclusion de l'acquisition effective le 4 août 2022).

(p) Au cours de la période précédente, l'élément d'*ajustement* de €8,0m dans les charges financières nettes était lié à la commission de remboursement anticipé payée par D'leteren Automotive au secteur Corporate et non alloué suite au remboursement complet anticipé du financement intra-groupe.

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

€m	2022							2021[1]					
	D'leteren Autom.	Belron (50,01%)	Moleskine	TVH (40,0%)	PHE	Corp. & non-alloué	Total (secteurs)	D'leteren Autom.	Belron (52,88%)	Moleskine	TVH (40,0%)	Corp. & non-alloué	Total (secteurs)
Résultat sectoriel avant impôts (PBT)	**159,2**	**512,5**	**10,2**	**165,5**	**14,0**	**7,8**	**869,2**	**88,9**	**463,4**	**1,6**	**26,8**	**12,7**	**593,4**
Moins: éléments d'ajustement dans le résultat avant impôts	-16,8	354,0	-	79,5	26,2	-1,8	441,1	17,3	237,4	0,4	19,7	-8,0	266,8
PBT sectoriel ajusté	**142,4**	**866,5**	**10,2**	**245,0**	**40,2**	**6,0**	**1.310,3**	**106,2**	**700,8**	**2,0**	**46,5**	**4,7**	**860,2**
Part du Groupe dans les impôts sur le résultat ajusté des entités mises en équivalence	4,1	-	-	-	-	-	4,1	2,9	-	-	-	-	2,9
Part des participations ne donnant pas le contrôle dans le PBT ajusté	0,6	-433,2	-	-147,0	-1,4	-	-581,0	1,3	-330,2	-0,2	-27,9	-	-357,0
Part du Groupe dans le PBT sectoriel ajusté	**147,1**	**433,3**	**10,2**	**98,0**	**38,8**	**6,0**	**733,4**	**110,4**	**370,6**	**1,8**	**18,6**	**4,7**	**506,1**

(1) Tel que retraité pour refléter les ajustements effectués sur le compte de résultats et d'autres éléments du résultat global de TVH sur trois mois afin d'améliorer la cohérence des méthodes comptables de toutes les sociétés affiliées, pour refléter l'allocation du prix d'achat de TVH finalisée par le Groupe au second semestre 2022 et pour refléter une reclassification de -€21,0m d'honoraires d'intégrateurs de systèmes liés au programme de transformation de l'entreprise du résultat *ajusté* aux éléments d'*ajustement* dans le secteur Belron. Se reporter à la note annexe 1 des Etats financiers consolidés 2022 pour plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives.

Au cours de la période, le pourcentage moyen pondéré utilisé pour calculer le résultat *ajusté* avant impôts, part du Groupe de Belron s'élève à 50,01% (52,88% au cours de la période précédente).

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

€m	2022							2021[1]					
	D'leteren Autom.	Belron (50,01%)	Moleskine	TVH (40,0%)	PHE	Corp. & non-alloué	Total (secteurs)	D'leteren Autom.	Belron (50,01%)	Moleskine	TVH (40,0%)	Corp. & non-alloué	Total (secteurs)
Part du Groupe dans le PBT sectoriel ajusté	**147,1**	**433,3**	**10,2**	**98,0**	**38,8**	**6,0**	**733,4**	**110,4**	**370,6**	**1,8**	**18,6**	**4,7**	**506,1**
Ajustement de la part du Groupe (base comparable avec 2022)	-	-	-	-	-	-	-	-	-20,1	-	-	-	-20,1
PBT ajusté, part du Groupe (indicateur clé de performance)	**147,1**	**433,3**	**10,2**	**98,0**	**38,8**	**6,0**	**733,4**	**110,4**	**350,5**	**1,8**	**18,6**	**4,7**	**486,0**

(1) Tel que retraité pour refléter les ajustements effectués sur le compte de résultats et d'autres éléments du résultat global de TVH sur trois mois afin d'améliorer la cohérence des méthodes comptables de toutes les sociétés affiliées, pour refléter l'allocation du prix d'achat de TVH finalisée par le Groupe au second semestre de l'année et pour refléter une reclassification de -€21,0m d'honoraires d'intégrateurs de systèmes liés au programme de transformation de l'entreprise du résultat *ajusté* aux éléments d'*ajustement* dans le secteur Belron. Se reporter à la note annexe 1 des Etats financiers consolidés 2022 pour plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives.
La colonne Belron a également été retraitée sur la base du pourcentage moyen pondéré utilisé pour calculer le résultat *ajusté* avant impôts en 2022 (50,01% en 2022 contre 52,88% en 2021) pour permettre de comparer les deux périodes.

Dette nette

Afin de pouvoir mieux évaluer son endettement, le Groupe utilise le concept de dette nette. Elle est un indicateur de performance alternatif, non défini par les normes IFRS, et n'est pas présentée comme une alternative aux indicateurs financiers définis par les normes IFRS.

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

€m	31 décembre 2022						31 décembre 2021[1]				
	D'leteren Autom.	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	D'leteren Autom.	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	Corp. & non-alloué
Prêts et emprunts non-courants	93,5	3.981,2	9,9	625,1	1.124,4	4,7	111,9	3.841,5	41,8	719,6	4,7
Prêts et emprunts courants	121,7	203,1	20,4	325,7	225,3	0,7	32,8	193,5	19,7	202,6	0,6
Financement intra-groupe	-	-	272,3	40,6	-	-312,9	-	-	264,1	40,6	-304,7
Ajustement relatif aux emprunts couverts	-	-18,2	-	-	-	-	-	3,2	-	-	-
Dette brute	**215,2**	**4.166,1**	**302,6**	**991,4**	**1.349,7**	**-307,5**	**144,7**	**4.038,2**	**325,6**	**962,8**	**-299,4**
Moins: trésorerie et équivalents de trésorerie	-0,8	-146,0	-26,9	-91,3	-122,0	-196,1	-86,0	-244,9	-38,6	-137,0	-230,0
Moins: actifs financiers courants	-	-	-	-	-	-128,6	-	-	-	-	-544,1
Moins: autres créances non-courantes	-3,6	-	-	-	-	-2,7	-3,0	-	-	-	-2,0
Moins: autres créances courantes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-12,0
Dette nette provenant des activités poursuivies excluant les actifs et passifs classés comme détenus en vue de la vente	**210,8**	**4.020,1**	**275,7**	**900,1**	**1.227,7**	**-634,9**	**55,7**	**3.793,3**	**287,0**	**825,8**	**-1.087,5**
Dette nette provenant des actifs et passifs classés comme détenus en vue de la vente	-	-	-	-	4,1	-	-	1,6	-	-	-
Dette nette totale	**210,8**	**4.020,1**	**275,7**	**900,1**	**1.231,8**	**-634,9**	**55,7**	**3.794,9**	**287,0**	**825,8**	**-1.087,5**

(1) Tel que retraité pour refléter les ajustements effectués sur l'état de la situation financière de TVH afin d'améliorer la cohérence des méthodes comptables de toutes les sociétés affiliées et pour refléter l'allocation du prix d'achat de TVH finalisée par le Groupe au second semestre de l'année. Se reporter à la note annexe 1 des Etats financiers consolidés 2022 pour plus d'informations sur le retraitement des informations comparatives.

Au cours des deux périodes, les financements intra-groupe comprennent des montants prêtés par le département Corporate au secteur Moleskine (prêt sans recours, augmenté de €8,2m au cours de la période représentant principalement €10,7m d'intérêts comptabilisés dans le compte de résultats au cours de la période et -€2,7m de paiements d'intérêts en espèces) et au secteur TVH (prêt d'actionnaire du secteur Corporate et non alloué mis en place le 1er octobre 2021 dans le cadre de l'acquisition d'une participation de 40% dans TVH, dont €0,6m représente des intérêts capitalisés).

La dette nette de D'leteren Automotive s'est établie à €210,8m fin décembre 2022 (€55,7m fin décembre 2021). La hausse de €155,1m s'explique principalement par une consommation de flux de trésorerie disponible de -€101,3m (essentiellement due à -€155,3m de décaissement lié à la variation du besoin en fonds de roulement, -€33,9m d'investissements dans des actifs incorporels et corporels, -€36,0m de paiement de taxes, -€14,4m de remboursements de dettes de location, et -€15,6m de sorties de trésorerie relatives aux éléments d'*ajustement*, qui ont plus que compensé une forte génération d'EBITDA de €167,1m) ainsi qu'à un dividende de -€51,6m versé au secteur Corporate et non alloué.

La dette financière nette de Belron a atteint €4.020,1m à la fin du mois de décembre 2022. Ce chiffre est à comparer avec les €3.794,9m à la fin du mois de décembre 2021. La hausse de €225,2m résulte principalement du dividende versé par Belron à ses actionnaires au S2-2022 (€403,8m, dont €212,5m au Groupe), d'un impact défavorable des taux de change sur la dette nette de €124,5m, partiellement compensé par une forte génération de flux de trésorerie disponible (€298,8m, grâce à un EBITDA de €1.269,5m, partiellement compensé par un décaissement lié à la variation du besoin en fonds de roulement de -€107,2m, des dépenses d'investissement nettes de -€84,3m, des remboursements de dettes de location de -€187,7m, des paiements de taxe de -€162,7m, des intérêts payés de -€142,3m, des acquisitions de -€159,8m et une sortie de trésorerie liée aux éléments d'ajustement de -€124,9m).

La dette nette de Moleskine s'élevait à €275,7m (dont €272,3m de financement intra-groupe) à la fin du mois de décembre 2022 (€287,0m à la fin décembre 2021, dont €264,1m de financement intra-groupe). La baisse de €11,3m est principalement le résultat de la génération d'un flux de trésorerie disponible positif grâce à un fort EBITDA. Un montant de €29,5m de prêt bancaire à terme a été remboursé en 2022 (€14,5m de versement sur le prêt à terme senior et €15m de remboursement anticipé volontaire), réduisant l'exposition au prêt bancaire externe à €15m au 31 décembre 2022.

Dette nette (suite)

La dette financière nette de TVH est passée de €825,8m à 900,1m à la fin de décembre 2022. L'augmentation de €74,3m par rapport au 31 décembre 2021 s'explique principalement par une consommation de flux de trésorerie disponible de -€52,6m (provenant essentiellement d'un EBITDA de €295,5m, partiellement compensé par un décaissement lié à la variation du besoin en fonds de roulement de -€155,7m, des dépenses d'investissement nettes de -€94,1m, du paiement des taxes de -€62,2m, des intérêts payés de -€16,2m, des acquisitions de -€13,8m et une sortie de trésorerie liée aux éléments d'ajustement de -€10,3m) et par l'effet des variations des dettes de location. Ce montant exclut €10,3m d'excédent net de trésorerie de TVH Russie inclus dans les lignes « Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente » et « Passifs liés à des actifs non courants classés comme détenus en vue de la vente » dans l'état de la situation financière de TVH.

La dette financière nette de PHE s'élève à €1.231,8m au 31 décembre 2022. Elle comprend €4,1m de dette financière nette de l'activité de réparation de vitrage spécialisé de PHE, Mondial Pare-Brise, classée comme détenue en vue de la vente au 31 décembre 2022 et dont la cession a été conclue le 13 février 2023. Elle n'incorpore pas les options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle avec des participations minoritaires dans certaines filiales directes et indirectes de PHE (évaluées à €110,2m au 31 décembre 2022) et les options de vente accordées aux investisseurs minoritaires (y compris la direction et plusieurs partenaires et distributeurs indépendants), qui ont investi aux côtés de D'leteren Group dans la société de portefeuille de PHE, jusqu'à une participation combinée d'environ 9% (évaluée à €137,4m). Se reporter à la note annexe 33 des Etats financiers consolidés de 2022 pour plus d'informations sur ces options de vente. Elle exclut également les contreparties différées sur les acquisitions de €24,1m (présentées dans les lignes « Autres dettes » et « Dettes fournisseurs et autres dettes » de l'état consolidé de la situation financière).

La position de trésorerie nette (y compris les prêts de financement intra-groupe) du secteur Corporate et non alloué est passée de €1.087,5m au 31 décembre 2021 à €634,9m au 31 décembre 2022, principalement en raison de l'acquisition de Parts Holding Europe (conclusion de la transaction le 4 août 2022, se traduisant par le paiement d'une contrepartie en fonds propres de -€571m), du dividende versé aux actionnaires de D'leteren Group (-€113,6m), de l'acquisition d'actions propres (-€86,7m), partiellement compensés par le dividende reçu du secteur Belron (€212,5m), du secteur D'leteren Automotive (€51,6m) et la contrepartie reçue (€50,4m) en octobre 2022 à la suite des investissements dans PHE par des investisseurs minoritaires (dont la direction et plusieurs partenaires et distributeurs indépendants), aux côtés de D'leteren Group, jusqu'à une participation combinée d'environ 9%.

D'Ieteren Group SA/NV

États financiers consolidés 2022

Sommaire

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

26 Compte de résultats consolidé
27 État consolidé du résultat global
28 État consolidé de la situation financière
29 État consolidé des variations des capitaux propres
30 Tableau des flux de trésorerie consolidé
32 Notes annexes aux états financiers consolidés

BASE DE PRÉPARATION

32 Note annexe 1 : Informations générales
33 Note annexe 2 : Base de préparation
35 Note annexe 3 : Modification des méthodes comptables

PERFORMANCE DE L'ANNÉE

35 Note annexe 4 : Information sectorielle
48 Note annexe 5 : Produits des activités ordinaires
49 Note annexe 6 : Résultat opérationnel
50 Note annexe 7 : Charges financières nettes
50 Note annexe 8 : Résultat par action

AVANTAGES DU PERSONNEL

51 Note annexe 9 : Paiements fondés sur des actions
54 Note annexe 10 : Avantages du personnel

IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

58 Note annexe 11 : Impôts sur le résultat exigibles et différés

ACTIF

60 Note annexe 12 : Goodwill
62 Note annexe 13 : Actifs incorporels
63 Note annexe 14 : Immobilisations corporelles
64 Note annexe 15 : Immeubles de placement
64 Note annexe 16 : Stocks
64 Note annexe 17 : Entités mises en équivalence
69 Note annexe 18 : Instruments financiers – Juste valeur et gestion du risque
72 Note annexe 19 : Trésorerie et équivalents de trésorerie
72 Note annexe 20 : Clients et autres débiteurs
73 Note annexe 21 : Actifs non courants et groupes à céder classés comme détenus en vue de la vente et activités abandonnées

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS

74 Note annexe 22 : Capital et réserves
75 Note annexe 23 : Provisions
77 Note annexe 24 : Prêts et emprunts
79 Note annexe 25 : Fournisseurs et autres créditeurs

STRUCTURE DU GROUPE

80 Note annexe 26 : Regroupements d'entreprises
83 Note annexe 27 : Liste des filiales, entreprises associées et coentreprises

AUTRES INFORMATIONS

87 Note annexe 28 : Éléments éventuels et engagements
87 Note annexe 29 : Transactions avec les parties liées
88 Note annexe 30 : Taux de change
88 Note annexe 31 : Prestations fournies par le commissaire
89 Note annexe 32 : Contrats de location
90 Note annexe 33 : Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle
90 Note annexe 34 : Événements postérieurs à la date de clôture
91 Note annexe 35 : Méthodes comptables

104 RAPPORT DU COMMISSAIRE

114 COMPTES ANNUELS STATUTAIRES RÉSUMÉS 2022

Compte de résultats consolidé

Exercice clôturé le 31 décembre

€m	Notes annexes	2022	2021[1]
Produits des activités ordinaires	5	**4.714,6**	**3.360,5**
Coût des ventes	6	-3.744,0	-2.881,3
Marge brute		**970,6**	**479,2**
Charges commerciales et administratives	6	-775,4	-376,8
Autres produits opérationnels	6	33,9	10,4
Autres charges opérationnelles	6	-22,1	-27,0
Résultat opérationnel	6	**207,0**	**85,8**
Charges financières nettes	7	-22,8	9,3
Produits financiers	7	16,8	16,2
Charges financières	7	-39,6	-6,9
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence et intérêts long-terme dans des sociétés mises en équivalence	17	210,1	184,2
Résultat avant impôts		**394,3**	**279,3**
Impôts sur le résultat	11	-58,5	-28,0
Résultat des activités poursuivies		**335,8**	**251,3**
Activités abandonnées	21	2,9	-
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE		**338,7**	**251,3**
Résultat attribuable aux:			
Porteurs de capitaux propres de la Société		**338,6**	**252,4**
Participations ne donnant pas le contrôle		0,1	-1,1
Résultat par action			
De base (en €)	8	6,29	4,67
Dilué (en €)	8	6,22	4,63
Résultat par action - Activités poursuivies			
De base (en €)	8	6,24	4,67
Dilué (en €)	8	6,17	4,63

(1) Après retraitement, pour refléter les ajustements effectués sur le compte de résultats et d'autres éléments du résultat global de TVH sur trois mois afin d'améliorer la cohérence des méthodes comptables de toutes les sociétés du Groupe et pour refléter l'allocation du prix d'achat de TVH finalisée par le Groupe au second semestre de l'année 2022. Se reporter à la note annexe 1 pour de plus amples informations sur le retraitement des informations comparatives et à la note 17 pour plus d'informations sur l'allocation du prix d'achat de TVH.

Les notes annexes des pages 32 à 103 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

Le groupe utilise des indicateurs de performance alternatifs (indicateurs non-GAAP) afin de refléter sa performance financière – se reporter au rapport de gestion consolidé et le communiqué de presse pour de plus amples informations à ce sujet.

État consolidé du résultat global

Exercice clôturé le 31 décembre

€m	Notes annexes	2022	2021[1]
Résultat de la période		338,7	251,3
Autres éléments du résultat global			
Eléments qui ne seront jamais reclassés ultérieurement en résultat (net d'impôts):		-15,7	18,1
Gains actuariels relatifs (Pertes actuarielles relatives) aux engagements vis-à-vis du personnel		*13,1*	*5,2*
Quote-part des entités mises en équivalence dans les autres éléments du résultat global	*17*	*-28,8*	*12,9*
Eléments susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat (net d'impôts):		130,4	28,9
Écarts de conversion		*1,2*	*-0,1*
Couverture des flux de trésorerie: gains (pertes) résultant de variations de juste valeur comptabilisé(e)s en capitaux propres		*1,3*	-
Quote-part des entités mises en équivalence dans les autres éléments du résultat global	*17*	*127,9*	*29,0*
Autres éléments du résultat global, net d'impôts		114,7	47,0
Résultat global total		**453,4**	**298,3**
soit: attribuable aux porteurs de capitaux propres de la Société		***453,1***	***299,4***
attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		***0,3***	***-1,1***

(1) Après retraitement, pour refléter les ajustements effectués sur le compte de résultats et d'autres éléments du résultat global de TVH sur trois mois afin d'améliorer la cohérence des méthodes comptables de toutes les sociétés du Groupe et pour refléter l'allocation du prix d'achat de TVH finalisée par le Groupe au second semestre de l'année 2022. Se reporter à la note annexe 1 pour de plus amples informations sur le retraitement des informations comparatives et à la note 17 pour plus d'informations sur l'allocation du prix d'achat de TVH.

Les notes annexes des pages 32 à 103 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

État consolidé de la situation financière

Au 31 décembre

€m	Notes annexes	2022	2021[1]
Goodwill	12	981,2	83,2
Immobilisations incorporelles	13	749,6	439,1
Immobilisations corporelles	14	566,1	265,4
Immeubles de placement	15	41,8	33,6
Participations mises en équivalence et intérêts long-terme dans des sociétés mises en équivalence	17	1.372,6	1.220,6
Investissements financiers		2,6	0,1
Actifs d'impôts différés	11	57,4	46,6
Autres créances	20	75,8	49,0
Actifs non-courants		**3.847,1**	**2.137,6**
Stocks	16	1.191,7	446,2
Investissements financiers	4	128,6	544,1
Instruments financiers dérivés		4,1	-
Actifs d'impôts courants	11	9,2	9,4
Clients et autres débiteurs	20	698,6	380,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	19	345,8	354,6
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	21	72,2	0,1
Actifs courants		**2.450,2**	**1.735,0**
TOTAL DES ACTIFS		**6.297,3**	**3.872,6**
Capital et réserves attribuables aux porteurs de capitaux propres		3.165,2	2.975,9
Participations ne donnant pas le contrôle		12,7	0,4
Capitaux propres		**3.177,9**	**2.976,3**
Avantages du personnel	10	39,4	25,5
Provisions	23	18,1	15,5
Prêts et emprunts	24	1.232,5	158,4
Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle	33	244,7	-
Autres dettes	25	32,5	-
Passifs d'impôts différés	11	139,4	133,1
Passifs non-courants		**1.706,6**	**332,5**
Provisions	23	15,5	11,3
Prêts et emprunts	24	368,1	53,1
Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle	33	5,8	-
Passifs d'impôts courants	11	11,7	2,8
Fournisseurs et autres créditeurs	25	984,7	496,0
Passifs liés à des actifs classés comme détenus en vue de la vente	21	27,0	0,6
Passifs courants		**1.412,8**	**563,8**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS		**6.297,3**	**3.872,6**

(1) Après retraitement, pour refléter les ajustements effectués sur l'état de la situation financière de TVH pour améliorer la cohérence des méthodes comptables de toutes les sociétés du Groupe et pour refléter l'allocation du prix d'achat de TVH finalisée par le Groupe au second semestre de l'année. Se reporter à la note annexe 1 pour de plus amples informations sur le retraitement des informations comparatives et à la note 17 pour plus d'informations sur l'allocation du prix d'achat de TVH.

Les notes annexes des pages 32 à 103 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

État consolidé des variations des capitaux propres

€m	Capital et réserves attribuables aux porteurs de capitaux propres						Part du groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres
	Capital représenté par des actions ordinaires	Primes d'émi-ssions	Actions propres	Réserve de couverture	Résultats reportés	Écarts de con-version cumulés			
Au 1er janvier 2021	**160,0**	**24,4**	**-38,0**	**-24,7**	**2.582,3**	**19,7**	**2.723,7**	**3,5**	**2.727,2**
Résultat de la période[1]	-	-	-	-	252,4	-	252,4	-1,1	251,3
Autres éléments du résultat global[1]	-	-	-	20,8	13,4	12,8	47,0	-	47,0
Résultat global total[1]	**-**	**-**	**-**	**20,8**	**265,8**	**12,8**	**299,4**	**-1,1**	**298,3**
Mouvements d'actions propres	-	-	-9,4	-	-	-	-9,4	-	-9,4
Dividendes	-	-	-	-	-72,9	-	-72,9	-	-72,9
Mouvements liés aux transactions avec des participants MRP (voir note annexe 17)	-	-	-	-	29,7	-	29,7	-	29,7
Autres variations[1][3]	-	-	-	-	5,4	-	5,4	-	5,4
Total des contributions et distributions	**-**	**-**	**-9,4**	**-**	**-37,8**	**-**	**-47,2**	**-**	**-47,2**
Cession de participations avec perte de contrôle	-	-	-	-	-	-	-	-2,0	-2,0
Total des variations de participations	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-2,0**	**-2,0**
31 décembre 2021[1]	**160,0**	**24,4**	**-47,4**	**-3,9**	**2.810,3**	**32,5**	**2.975,9**	**0,4**	**2.976,3**
Au 1er janvier 2022[1]	**160,0**	**24,4**	**-47,4**	**-3,9**	**2.810,3**	**32,5**	**2.975,9**	**0,4**	**2.976,3**
Retraitement[2]	-	-	-	-	-1,4	-	-1,4	-	-1,4
Au 1er janvier 2022 (retraité)	**160,0**	**24,4**	**-47,4**	**-3,9**	**2.808,9**	**32,5**	**2.974,5**	**0,4**	**2.974,9**
Résultat de la période	-	-	-	-	338,6	-	338,6	0,1	338,7
Autres éléments du résultat global	-	-	-	57,9	-15,9	72,5	114,5	0,2	114,7
Résultat global total	**-**	**-**	**-**	**57,9**	**322,7**	**72,5**	**453,1**	**0,3**	**453,4**
Mouvements d'actions propres (voir note annexe 22)	-	-	-86,7	-	-	-	-86,7	-	-86,7
Dividendes	-	-	-	-	-113,8	-	-113,8	-	-113,8
Mouvements liés aux transactions avec des participants MRP (voir note annexe 17)	-	-	-	-	24,3	-	24,3	-	24,3
Options de vente - mouvement de la période (voir note 33)	-	-	-	-	-100,3	-	-100,3	-0,3	-100,6
Autres variations[3]	-	-	-	-	21,4	-	21,4	-	21,4
Total des contributions et distributions	**-**	**-**	**-86,7**	**-**	**-168,4**	**-**	**-255,1**	**-0,3**	**-255,4**
Cession d'intérêts minoritaires sans changement de contrôle	-	-	-	-	-7,3	-	-7,3	10,3	3,0
Acquisition de participations avec intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	1,8	1,8
Cession de participations avec perte de contrôle	-	-	-	-	-	-	-	0,2	0,2
Total des variations de participations	**-**	**-**	**-**	**-**	**-7,3**	**-**	**-7,3**	**12,3**	**5,0**
Au 31 décembre 2022	**160,0**	**24,4**	**-134,1**	**54,0**	**2.955,9**	**105,0**	**3.165,2**	**12,7**	**3.177,9**

(1) Après retraitement, pour refléter les ajustements effectués sur le compte de résultats et d'autres éléments du résultat global de TVH sur trois mois afin d'améliorer la cohérence des méthodes comptables de toutes les sociétés du Groupe et pour refléter l'allocation du prix d'achat de TVH finalisée par le Groupe au second semestre de l'année 2022. Se reporter à la note annexe 1 pour de plus amples informations sur le retraitement des informations comparatives et à la note 17 pour plus d'informations sur l'allocation du prix d'achat de TVH.
(2) Le solde d'ouverture des capitaux propres au 1er janvier 2022 a été retraité pour refléter un changement de méthode comptable sur la dépréciation des stocks au niveau de Moleskine, conformément à la norme IAS 8.24.
(3) Les lignes « Autres variations » en 2021 et 2022 comprennent principalement les charges liées aux paiements fondés sur des actions réglées en instruments de capitaux propres dans les secteurs Belron (voir note annexe 17) et Corporate et non alloué (voir note annexe 9).

Les notes annexes des pages 32 à 103 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

Tableau des flux de trésorerie consolidé

Exercice clôturé le 31 décembre

€m	Notes annexes	2022	2021[1]
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles poursuivies			
Résultat des activités poursuivies		335,8	251,3
Impôts sur le résultat	11	58,5	28,0
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence et intérêts long-terme dans des sociétés mises en équivalence	17	-210,1	-184,2
Charges financières nettes	7	22,8	-9,3
Résultat opérationnel des activités poursuivies		**207,0**	**85,8**
Amortissements d'actifs corporels (y inclus les droits d'utilisation)	6/14/15	68,1	37,5
Amortissements d'actifs incorporels	6/13	20,4	9,0
Autres éléments sans effet de trésorerie	4	-17,5	7,6
Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel	4/9	24,1	9,0
Autres éléments avec effet de trésorerie		1,5	0,5
Variation des clients et autres débiteurs	4	94,2	29,8
Variation des fournisseurs et autres créditeurs	4	6,9	3,0
Variation de stock	4	-259,9	18,9
Flux de trésorerie des activités opérationnelles		**144,8**	**201,1**
Impôts sur le résultat payés		-57,2	-25,2
Flux de trésorerie opérationnels nets		**87,6**	**175,9**
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement poursuivies			
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	13/14/15	-77,0	-46,7
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		10,4	3,7
Investissement net en immobilisations corporelles et incorporelles		**-66,6**	**-43,0**
Acquisition de filiales (nette de trésorerie acquise)	26	-516,8	-9,0
Acquisition d'entités mises en équivalence et intérêts long-terme dans des sociétés mises en équivalence	17	-	-1.147,0
Apport de trésorerie (à)/par une filiale commune		2,4	-4,8
Cession de/(investissements en) actifs financiers	4	415,2	193,3
Intérêts perçus		7,2	1,4
Dividendes et produit de réductions de capital perçus des entités mises en équivalence et intérêts long-terme dans des sociétés mises en équivalence	4/17	217,0	874,3
Prêt d'actionnaire envers les entités mise en équivalence		-	-40,0
Prêts aux employés dans le cadre d'un programme d'incitants à long terme et d'options d'achat sur actions		-1,3	-3,9
Flux de trésorerie d'investissement nets		**57,1**	**-178,7**
Flux de trésorerie provenant des activités de financement poursuivies			
Acquisition (-)/Cession (+) de participations à des actionnaires ne détenant pas le contrôle	26	53,1	-
Acquisition d'actions propres	22	-117,4	-13,7
Cession d'actions propres	22	30,7	4,7
Remboursements de dettes de loyers	24	-37,9	-16,1
Entrée de trésorerie issue de prêts et emprunts	24	107,4	118,3
Remboursement des prêts et emprunts	24	-47,3	-8,7
Intérêts payés		-19,8	-6,4
Dividendes versés par la société	22	-113,6	-72,9
Flux de trésorerie de financement nets		**-144,8**	**5,2**
Flux de trésorerie des activités poursuivies		**-0,1**	**2,4**
Flux de trésorerie des activités abandonnées	21	**2,1**	**-**
FLUX DE TRÉSORERIE TOTAUX DE LA PÉRIODE		**2,0**	**2,4**

(1) Après retraitement, pour refléter les ajustements effectués sur le compte de résultats et d'autres éléments du résultat global de TVH sur trois mois afin d'améliorer la cohérence des méthodes comptables de toutes les sociétés du Groupe et pour refléter l'allocation du prix d'achat de TVH finalisée par le Groupe au second semestre de l'année. Se reporter à la note annexe 1 pour de plus amples informations sur le retraitement des informations comparatives et à la note 17 pour plus d'informations sur l'allocation du prix d'achat de TVH. L'année 2021 a également été retraitée afin de refléter le reclassement des montants liés aux avantages du personnel de la ligne « Autres éléments sans effet sur la trésorerie » à la ligne « Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel ».

Les notes annexes des pages 32 à 103 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

Tableau des flux de trésorerie consolidé (suite)

Exercice clôturé le 31 décembre

€m	Notes annexes	2022	2021[1]
Réconciliation avec l'état de la situation financière			
Trésorerie au début de l'exercice	19	354,6	351,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice		**354,6**	**351,3**
Flux de trésorerie totaux de la période		2,0	2,4
Effet de la variation des taux de change		0,4	0,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice		**357,0**	**354,6**
Inclus dans la ligne "Trésorerie et équivalents de trésorerie"	19	*345,8*	*354,6*
Inclus dans la ligne "Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente"	21	*11,2*	-

(1) Après retraitement, pour refléter les ajustements effectués sur le compte de résultats et d'autres éléments du résultat global de TVH sur trois mois afin d'améliorer la cohérence des méthodes comptables de toutes les sociétés du Groupe et pour refléter l'allocation du prix d'achat de TVH finalisée par le Groupe au second semestre de l'année. Se reporter à la note annexe 1 pour de plus amples informations sur le retraitement des informations comparatives et à la note 17 pour plus d'informations sur l'allocation du prix d'achat de TVH. L'année 2021 a également été retraitée afin de refléter le reclassement des montants liés aux avantages du personnel de la ligne « Autres éléments sans effet sur la trésorerie » à la ligne « Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel ».

Les notes annexes des pages 32 à 103 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

Notes annexes aux états financiers consolidés

Note annexe 1 : Informations générales

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

Fondé en 1805, D'Ieteren Group (le Groupe) vise, à travers plusieurs générations familiales, la croissance et la création de valeur en poursuivant une stratégie à long terme pour ses activités et en soutenant leur développement en tant que leader de leur secteur et géographies. Le Groupe détient actuellement tout ou partie des entreprises suivantes :

- Belron (50,01% en droits économiques sur une base entièrement diluée – entité mise en équivalence) a un objectif clair : « faire la différence en s'impliquant avec un soin réel dans la résolution des problèmes des clients ». Leader mondial dans le domaine de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules, Belron mène ses activités dans 37 pays par l'intermédiaire d'entreprises détenues à 100% et de franchises, avec des marques numéro un sur le marché – notamment Carglass®, Safelite® et Autoglass®. De plus, l'entreprise gère les demandes d'indemnisation concernant les vitres de véhicules et autres pour le compte des clients des assurances.
- D'Ieteren Automotive (100%) distribue en Belgique les véhicules de marques Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti, Cupra, Rimac, Microlino, Maserati et Porsche. Il détient une part de marché de 22,5% et compte 1,2 million de véhicules en circulation. Son modèle économique est actuellement en train d'évoluer pour « offrir des solutions de mobilité plus fluides, plus accessibles et plus durables afin d'améliorer la vie des citoyens au quotidien ».
- PHE (env. 91% en droits de vote – voir note annexe 26 pour plus d'informations sur le pourcentage économique) est un leader de la distribution indépendante de pièces détachées pour véhicules en Europe de l'Ouest, avec une présence en France, en Belgique, aux Pays-Bas, au Luxembourg, en Italie et en Espagne. Sa mission vise à « promouvoir une mobilité abordable et durable ».
- TVH (40% – entité mise en équivalence) est un distributeur mondial indépendant de premier plan de pièces détachées pour les équipements de manutention, de construction et industriels, et agricoles. Il est présent dans 26 pays dans le monde. Il dispose d'un modèle opérationnel unique et a pour objectif clair de « permettre aux clients de continuer à se développer ».
- Moleskine (100%) est une marque aspirationnelle qui développe et vend des carnets et accessoires d'écriture, de voyage et de lecture, à travers une plateforme multicanal internationale. Elle a pour ambition de « donner libre cours au génie humain au travers de réalisations manuelles sur papier pour laisser s'exprimer la créativité et les connaissances de chaque individu et du monde entier ».
- D'Ieteren Immo (100%) gère les intérêts immobiliers de D'Ieteren Group en Belgique. Elle possède et gère 35 sites. Elle est également chargée de projets d'investissement et étudie la possibilité de rénover certains sites.

Les actions de la Société sont cotées sur Euronext Bruxelles sous le symbole DIE.

La publication des états financiers consolidés a été approuvée par le Conseil d'administration tenu le 24 mars 2023.

Retraitement des informations comparatives

Conformément à la norme IAS 8 « Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs », la ligne « Entités mises en équivalence et intérêts long-terme dans des entités mises en équivalence » dans l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2021, la ligne « Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence et intérêts long-terme dans des entités mises en équivalence » dans le compte de résultats consolidé 2021 et les lignes « Résultat de la période » et « Quote-part des entités mises en équivalence dans les autres éléments du résultat global » dans l'état consolidé du résultat global de 2021 ont été retraitées pour refléter principalement la part du Groupe dans les ajustements effectués sur le compte de résultat et d'autres éléments du résultat global de TVH sur trois mois pour améliorer la cohérence des méthodes comptables de toutes les sociétés du Groupe et afin d'être pleinement conforme aux exigences des normes IFRS et pour refléter l'allocation du prix d'achat de TVH finalisée par le Groupe au second semestre 2022 (voir note annexe 17 pour de plus amples informations sur l'allocation du prix d'achat de TVH).

Le tableau ci-dessous résume le retraitement effectué dans le compte de résultats sectoriel et l'état de la situation financière sectorielle et réconcilie ces montants avec le compte de résultats consolidé et l'état consolidé de la situation financière.

€m – retraitement du compte de résultats consolidé	31 décembre 2021		
	TVH (100%)	Eliminations	Groupe
Produits des activités ordinaires	**-2,0**	**2,0**	**-**
Résultat opérationnel	**-17,3**	**17,3**	**-**
Charges financières nettes	1,7	-1,7	-
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence et intérêts long-terme dans des sociétés mises en équivalence		-4,1	-4,1
Résultat avant impôts	**-15,6**	**11,5**	**-4,1**
Impôts sur le résultat	5,3	-5,3	-
Résultat des activités poursuivies	**-10,3**	**6,2**	**-4,1**
Dont : attribuable aux* porteurs de capitaux propres de la Société *(*)	***-4,1***		***-4,1***

*TVH à 40%

€m – retraitement de l'état consolidé de la situation financière	31 décembre 2021			
	TVH (100%)	Corp & non-alloué	Eliminations	Groupe
Goodwill	-1.354,8		1.354,8	-
Immobilisations incorporelles	1.063,5		-1.063,5	-
Immobilisations corporelles	130,3		-130,3	
Participations mises en équivalence et intérêts long-terme dans des sociétés mises en équivalence			-2,5	-2,5
Instruments financiers dérivés	0,1		-0,1	-
Actifs d'impôts différés	5,9		-5,9	-
Actifs non-courants	**-155,0**	**-**	**152,5**	**-2,5**
Stocks	-42,6		42,6	
Investissements financiers	-1,9		1,9	
Clients et autres débiteurs	53,4		-53,4	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-2,7		2,7	
Actifs courants	**6,2**	**-**	**-6,2**	**-**
TOTAL DES ACTIFS	**-148,8**	**-**	**146,3**	**-2,5**
Capital et réserves attribuables aux porteurs de capitaux propres (*)		**-2,5**		**-2,5**
Avantages du personnel	11,7		-11,7	-
Prêts et emprunts	90,7		-90,7	-
Financement intra-groupe	-0,6	0,6		-
Instruments financiers dérivés	3,6		-3,6	-
Passifs d'impôts différés	288,3		-288,3	-
Passifs non-courants	**393,7**	**0,6**	**-394,3**	**-**
Provisions	1,7		-1,7	-
Prêts et emprunts	10,8		-10,8	-
Financement intra-groupe	0,6	-0,6		-
Fournisseurs et autres créditeurs	-7,4		7,4	-
Passifs courants	**5,7**	**-0,6**	**-5,1**	**-**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS	**399,4**	**-2,5**	**-399,4**	**-2,5**

*TVH à 40%

Indicateur de performance alternatifs – Indicateur non-GAAP

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

Note annexe 2 : Base de préparation

Les états financiers consolidés 2022 couvrent la période de 12 mois clôturée le 31 décembre 2022. Ils sont présentés en euros, la devise fonctionnelle du Groupe. L'ensemble des données chiffrées ont été arrondies au million le plus proche, sauf indication contraire. Ils ont été préparés sur la base du référentiel comptable « International Financial Reporting Standards » (« IFRS ») et des interprétations de l'« International Financial Reporting Interpretations Committee » (« IFRIC ») publiées, qui ont été

approuvées par l'Union européenne (« UE ») au 31 décembre 2022 et sont effectives pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2022.

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

Au 31 décembre 2021 et 31 décembre 2022, dans l'état consolidé de la situation financière, les actifs financiers évalués à leur juste valeur se limitaient au portefeuille de titres négociables détenu dans le secteur Corporate et non alloué (voir note annexe 18) et aux instruments financiers dérivés (voir note annexe 18). Au 31 décembre 2022, les passifs financiers évalués à la juste valeur se limitent aux options de vente accordées aux actionnaires ne donnant pas le contrôle (voir note annexe 33) et aux contreparties éventuelles comptabilisées dans les secteurs D'Ieteren Automotive et PHE (voir notes annexes 18 et 26). Il n'y a pas d'autres passifs financiers évalués à la juste valeur au 31 décembre 2021 et au 31 décembre 2022 dans l'état consolidé de la situation financière.

La préparation des états financiers consolidés requiert de la part de la direction l'établissement d'estimations et l'utilisation d'hypothèses qui affectent, à la date de clôture, l'application des méthodes comptables du Groupe et le montant des revenus, des dépenses, des actifs et des passifs, ainsi que des actifs et passifs latents. Les résultats peuvent différer de ces estimations et hypothèses. Si ces estimations ou hypothèses, qui se fondent sur le jugement actuel de la direction, devaient être modifiées pour refléter des circonstances différentes de celles prévues initialement, les conséquences de ces modifications seraient prises en compte au cours de l'exercice qui aura vu changer les circonstances ou les verra changer de façon prospective. Les domaines requérant un niveau élevé de jugement de la part de la direction, ou particulièrement complexes, ainsi que les domaines pour lesquels les estimations et hypothèses peuvent avoir un impact important sur les états financiers consolidés, sont énumérés ci-après. Ces domaines sont également mentionnés dans les notes annexes concernées.

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

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

Risques et incertitudes

La pandémie de COVID-19, la guerre en Ukraine et les turbulences qui ont secoué le système bancaire ont un impact important sur l'économie mondiale et ont accru les incertitudes générales, les pressions inflationnistes et l'instabilité des marchés. Le Conseil d'administration a pris en compte l'impact de ces risques dans la préparation de ces états financiers consolidés.

Le Groupe continue à prendre des mesures afin de minimiser l'impact de ces risques sur ses flux de trésorerie et s'assure chaque semaine de disposer des liquidités suffisantes pour le futur prévisible. Compte tenu de ce qui précède, le Conseil d'administration s'attend raisonnablement à ce que le Groupe soit en mesure de gérer ses risques d'entreprise, et qu'il dispose d'assez de liquidités pour continuer à honorer ses dettes à leur échéance et pour lui permettre de poursuivre ses activités dans un avenir prévisible. Les présents états financiers consolidés ont donc été préparés sur la base de la continuité d'exploitation.

L'impact de la guerre en Ukraine à moyen et long terme reste incertain. Belron avait des franchises en Russie qui ont été suspendues, ainsi qu'en Ukraine, où les activités ont été interrompues au début de la guerre, mais ont repris en juin. Toutefois, la contribution des activités franchisées dans ces deux pays n'était pas significative sur le plan financier. Cependant, Belron s'approvisionnait en verre (moins de 5% du total) en Russie et a donc trouvé d'autres sources d'approvisionnement. Chez D'leteren Automotive, les volumes de certains modèles sont affectés par de nouveaux problèmes de chaîne d'approvisionnement, car le groupe Volkswagen s'approvisionne en composants dans la région. Le conflit a également un impact sur TVH, qui a réalisé un chiffre d'affaires combiné d'environ €50m dans ces pays en 2021 et a décidé de cesser ses activités en Russie. TVH est actuellement en train de vendre ses activités à la direction locale en Russie. C'est pourquoi l'activité en Russie est qualifiée de « Actifs classés comme détenus en vue de la vente » et « Passifs liés à des actifs non courants classés comme détenus en vue de la vente » dans l'état de la situation financière sectorielle. L'exposition de Moleskine dans la région n'est pas significative. Le Groupe et les activités du Groupe suivent la situation au quotidien, en se conformant à toutes les sanctions applicables.

Note annexe 3 : Modifications des principales méthodes comptables

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

Note annexe 4 : Information sectorielle

Les secteurs opérationnels du Groupe sont D'leteren Automotive, Belron, Moleskine, TVH (à partir du 1er octobre 2021) et PHE (à partir du 4 août 2022 – y inclut la société holding du Groupe PHE – voir note annexe 26). Les autres secteurs sont présentés dans la catégorie « Corporate et non-alloué » (D'leteren Group, activités Corporate et Immobilières). Ces secteurs opérationnels sont cohérents avec l'organisation et la structure de reporting interne du Groupe et répondent aux exigences de la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels ».

D'leteren Automotive englobe les activités de distribution automobile du Groupe par l'intermédiaire de D'leteren Automotive SA/NV ainsi que ses filiales, sociétés affiliées et coentreprises. Belron comprend Belron Group s.a. ainsi que ses filiales, sociétés affiliées et coentreprises. Moleskine comprend Moleskine S.p.a. ainsi que ses filiales, sociétés affiliées et coentreprises. TVH comprend TVH Global SA/NV ainsi que ses filiales, sociétés affiliées et coentreprises. PHE comprend Parts Holding Europe SAS ainsi que sa société holding, ses filiales, ses sociétés affiliées et ses coentreprises. Malgré leur classification en tant qu'entités mises en équivalence, Belron et TVH restent des secteurs opérationnels distincts, reflétant la structure de reporting interne du Groupe. Le secteur « Corporate et non alloué » englobe le département corporate et les activités immobilières du Groupe, par le biais de sa filiale D'leteren Immo SA/NV (voir note annexe 1).

Ces secteurs opérationnels sont cohérents avec l'organisation du Groupe et sa structure de reporting interne.

Compte de résultats sectoriel - Secteurs opérationnels (Exercice clôturé le 31 décembre)

€m	Notes annexes	2022							
		D'leteren Autom.	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE (5 mois)	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Produits externes des activités ordinaires	5	3.609,5	5.574,3	143,3	1.621,7	961,8	-	-7.196,0	4.714,6
Produits sectoriels des activités ordinaires		**3.609,5**	**5.574,3**	**143,3**	**1.621,7**	**961,8**	**-**	**-7.196,0**	**4.714,6**
Résultat opérationnel (constituant le résultat sectoriel)		**145,9**	**860,9**	**21,2**	**172,0**	**44,9**	**-5,0**	**-1.032,9**	**207,0**
Charges financières nettes	7	6,5	-348,8	-11,0	-6,5	-31,1	12,8	355,3	-22,8
Produits financiers	7	11,2	20,5	2,1	15,4	0,2	1,0	-33,6	16,8
Charges financières	7	-4,7	-369,3	-2,4	-19,6	-31,3	-1,2	388,9	-39,6
Intérêts sur financement intra-groupe	7	-	-	-10,7	-2,3	-	13,0	-	-
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence et intérêts long-terme dans des sociétés mises en équivalence	17	6,8	0,4	-	-	0,2	-	202,7	210,1
Résultat avant impôts		**159,2**	**512,5**	**10,2**	**165,5**	**14,0**	**7,8**	**-474,9**	**394,3**
Impôts sur le résultat	11	-44,1	-211,3	-1,0	-34,3	-9,6	-3,8	245,6	-58,5
Résultat des activités poursuivies		**115,1**	**301,2**	**9,2**	**131,2**	**4,4**	**4,0**	**-229,3**	**335,8**
Activités abandonnées	21	-	-	-	-	2,9	-	-	2,9
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE		**115,1**	**301,2**	**9,2**	**131,2**	**7,3**	**4,0**	**-229,3**	**338,7**

Résultat attribuable aux:	D'leteren Autom.	Belron (*)	Moleskine	TVH(*)	PHE (5 mois)	Corp. & non-alloué	Groupe
Porteurs de capitaux propres de la Société(*)	**115,7**	**150,6**	**9,2**	**52,5**	**6,6**	**4,0**	**338,6**
Participations ne donnant pas le contrôle	-0,6	-	-	-	0,7	-	0,1
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**115,1**	**150,6**	**9,2**	**52,5**	**7,3**	**4,0**	**338,7**

(*) Belron à 50,01% (droits économiques sur une base entièrement diluée) et TVH à 40,00% – voir note annexe 17.

Compte de résultats sectoriel - Secteurs opérationnels (Exercice clôturé le 31 décembre)

€m	2021[1]						
	D'leteren Autom.	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100% - 3 mois)	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Produits externes des activités ordinaires	3.238,9	4.646,8	121,6	348,0	-	-4.994,8	3.360,5
Produits sectoriels des activités ordinaires	**3.238,9**	**4.646,8**	**121,6**	**348,0**	**-**	**-4.994,8**	**3.360,5**
Résultat opérationnel (constituant le résultat sectoriel)	**81,0**	**691,5**	**12,1**	**29,0**	**-7,3**	**-720,5**	**85,8**
Charges financières nettes	-0,2	-228,6	-10,5	-2,2	20,0	230,8	9,3
Produits financiers	12,8	3,1	2,0	8,2	0,8	-10,7	16,2
Charges financières	-1,7	-231,7	-2,2	-9,8	-3,0	241,5	-6,9
Intérêts sur financement intra-groupe	-11,3	-	-10,3	-0,6	22,2	-	-
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence et intérêts long-terme dans des sociétés mises en équivalence	8,1	0,5	-	-	-	175,6	184,2
Résultat avant impôts	**88,9**	**463,4**	**1,6**	**26,8**	**12,7**	**-314,1**	**279,3**
Impôts sur le résultat	-21,3	-145,5	-5,0	-6,9	-1,7	152,4	-28,0
Résultat des activités poursuivies	**67,6**	**317,9**	**-3,4**	**19,9**	**11,0**	**-161,7**	**251,3**
Activités abandonnées	-	-	-	-	-	-	-
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**67,6**	**317,9**	**-3,4**	**19,9**	**11,0**	**-161,7**	**251,3**

Résultat attribuable aux:	D'leteren Autom.	Belron (*)	Moleskine	TVH (100% - 3 mois)(*)	Corp. & non-alloué	Groupe
Porteurs de capitaux propres de la Société(*)	**68,9**	**168,1**	**-3,6**	**8,0**	**11,0**	**252,4**
Participations ne donnant pas le contrôle	-1,3	-	0,2	-	-	-1,1
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**67,6**	**168,1**	**-3,4**	**8,0**	**11,0**	**251,3**

(1) Après retraitement, pour refléter les ajustements effectués sur le compte de résultats et d'autres éléments du résultat global de TVH sur trois mois afin d'améliorer la cohérence des méthodes comptables de toutes les sociétés du Groupe et pour refléter l'allocation du prix d'achat de TVH finalisée par le Groupe au second semestre de l'année 2022. Se reporter à la note annexe 1 pour obtenir de plus amples informations sur le retraitement des informations comparatives.

(*) Belron à 52,88% (pourcentage moyen pondéré pour l'exercice 2021) et TVH à 40,00% – voir note annexe 17.

Au cours de la période 2022, la colonne « Éliminations » réconcilie le compte de résultats sectoriel (le résultat sur douze mois de Belron et de TVH étant présentés sur toutes les lignes selon la méthode de l'intégration globale) avec le compte de résultats IFRS consolidé du Groupe (les résultats nets de Belron et de TVH étant présentés à la ligne « Quote-part dans le résultat net des entités mises en équivalence et intérêts long-terme dans des entités mises en équivalence » pour représenter la part du Groupe – 50,01% ; voir note annexe 17 – dans le résultat net de Belron sur douze mois et la part du Groupe – 40,00% ; voir note annexe 17 – dans le résultat net de TVH sur douze mois).
Au cours de la période 2021, la colonne « Éliminations » a réconcilié le compte de résultats sectoriel (le résultat sur douze mois de Belron et celui sur trois mois de TVH étant présentés sur toutes les lignes selon la méthode d'intégration globale) avec le compte de résultats IFRS consolidé du Groupe (les résultats nets de Belron et de TVH étant présentés à la ligne « Quote-part dans le résultat net des entités mises en équivalence et intérêts long-terme dans des entités mises en équivalence » pour représenter la part du Groupe – 52,88% ; voir note annexe 17 – dans le résultat net de Belron sur douze mois et la part du Groupe – 40,00% ; voir note annexe 17 – dans le résultat net de TVH sur trois mois).

Dans le compte de résultats consolidé, l'augmentation des charges commerciales et administratives et des autres produits opérationnels au cours de la période s'explique principalement par l'intégration de PHE dans le compte de résultats consolidé à partir de la date d'acquisition (4 août 2022 – voir note annexe 26).

D'leteren Automotive

Au cours de la période 2022, la ligne « Produits financiers » comprend, entre autres, une plus-value consolidée de €10,2m comptabilisée sur la perte du contrôle exclusif de Lizy et MyMove suite à l'entrée dans le capital d'investisseurs à hauteur de 29% dans Lizy et de 33% dans MyMove (dans les deux cas par des augmentations de capital). La plus-value consolidée représente la différence entre la juste valeur des participations ne donnant pas le contrôle conservées dans les sociétés (39% dans Lizy et 56% dans MyMove) et la valeur comptable des actifs et passifs des filiales à la date de la perte de contrôle. Ces deux entités sont comptabilisées comme sociétés mises en équivalence au 1er janvier 2022 (voir note annexe 17). En 2021, cette ligne

comprenait, entre autres, une plus-value consolidée de €12,4m comptabilisée sur la perte du contrôle exclusif de Skipr suite à l'acquisition de 17% du capital de Skipr par ALD Automotive, début juillet 2021.

En 2021, la ligne « Résultat opérationnel » comprenait, entre autres, des charges de -€21,8m liées à la décision de D'leteren Automotive de fermer deux de ses sites structurellement déficitaires.

En 2021, les « Intérêts sur financement intra-groupe » incluaient, entre autres, -€8,0m liés à la commission de remboursement anticipé payée par D'leteren Automotive au secteur Corporate et non alloué suite au remboursement anticipé du financement intra-groupe.

Belron

En 2022, la ligne « Résultat opérationnel » comprend, entre autres, -€39,4m de frais de personnel, liés aux unités d'actions restreintes (« RSU ») attribuées par le Conseil d'administration de Belron en décembre 2021 à environ 24.000 salariés (cela comprend des charges de -€37,0m au titre de paiement fondé sur des actions et -€6,3m au titre des charges sociales associées, ainsi qu'une reprise de provision excédentaire de €3,9m – cette transaction n'a et n'aura aucun impact économique sur le Groupe et sur la participation sur une base entièrement diluée de 50,01% détenue par le Groupe dans Belron). Elle comprend également -€122,7m de coûts liés au programme de transformation du groupe et -€14,7m de coûts ayant trait à des restructurations et à des intégrations. En 2021, cette ligne comprenait, entre autres, -€64,0m de coûts liés au programme de transformation du groupe, -€48,7m de frais de personnel liés au bonus exceptionnel et aux unités d'actions restreintes (« RSU »), -€10,5m de don exceptionnel à la Fondation Ronnie Lubner et de coûts ayant trait à des restructurations et à des intégrations.

En 2022 et 2021, la ligne « Charges financières » comprend, entre autres, les coûts en lien avec le refinancement opéré en avril 2021. En 2022, cela comprend -€197,7m de pertes de change sans effet de trésorerie résultant de la conversion monétaire du prêt à terme libellé en USD au cours de change de clôture (-€67,7m en 2021) parce que les mouvements de change sur ces emprunts ne remplissaient pas les conditions requises pour la comptabilisation en "quasi-equity". Une nouvelle structure, mise en place en septembre 2022, permet aux mouvements des devises étrangères sur ces emprunts de passer naturellement via les autres éléments du résultat global au travers de la réserve de conversion dans l'état de la situation financière de façon prospective. La perte de -€197,7m encourue avant la mise en œuvre de la solution de structuration est restée dans le compte de résultats 2022. En 2021, cette ligne comprenait également les coûts liés à des déqualifications de swaps de taux d'intérêt, aux amortissements des coûts de financement précédemment différés, à des frais professionnels et juridiques.

Moleskine

En 2021, la ligne « Impôts sur le résultat » comprenait la reprise des actifs d'impôts différés précédemment comptabilisés lors de l'élimination de la marge intra-groupe dans les stocks.

TVH

En 2022, la ligne « Résultat opérationnel » comprend, entre autres, -€75,2m d'amortissements sur les contrats clients et autres actifs incorporels à durée d'utilité finie comptabilisés suite à la finalisation de l'allocation du prix d'achat par le Groupe au second semestre 2022 (voir note annexe 17) et -€18,6m de coûts liés au programme de transformation informatique et opérationnel. En 2021 (période de 3 mois retraitée – voir note annexe 1), cette ligne comprenait, entre autres, -€18,8m d'amortissements sur les contrats clients et autres actifs incorporels à durée d'utilité finie comptabilisés suite à la finalisation de l'allocation du prix d'achat par le Groupe au second semestre 2022 (voir note annexe 17).

En 2022, la ligne « Produits financiers » comprend €6,1m de variation de la juste valeur des swaps de taux d'intérêt. En 2021 (période de 3 mois, retraitée – voir note 1), la variation de la juste valeur des swaps de taux d'intérêt s'élevait à -€0,9m et était incluse dans la ligne « Charges financières ».

PHE

En 2022, la ligne « Activités abandonnées » concerne le résultat net de l'activité de réparation de vitrages de véhicules de PHE, Mondial Pare-Brise, depuis la date d'acquisition de PHE par le Groupe (4 août 2022 – voir note annexe 26) jusqu'au 31 décembre 2022. Les actifs et les passifs de Mondial Pare-Brise sont classés comme détenus en vue de la vente dans l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2022 (voir note annexe 21).

Le résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle concerne les résultats attribuables aux actionnaires minoritaires détenant des participations minoritaires au niveau des filiales directes et indirectes de PHE. Le pourcentage utilisé pour consolider le résultat net de PHE est de 100% en 2022 et au-delà (se reporter à la note annexe 33 pour de plus amples informations).

Corporate et non alloué

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

État de la situation financière sectoriel – Secteurs opérationnels

€m	Notes annexes	31 décembre 2022							
		D'leteren Autom.	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Goodwill	12	49,2	734,1	48,8	788,1	880,1	3,1	-1.522,2	981,2
Immobilisations incorporelles	13	33,8	527,8	410,4	1.056,7	305,4	-	-1.584,5	749,6
Immobilisations corporelles	14	83,0	895,7	16,3	497,2	289,6	177,2	-1.392,9	566,1
Immeubles de placement	15	0,1	-	-	-	-	41,7	-	41,8
Participations mises en équivalence et intérêts long-terme dans des sociétés mises en équivalence	17	128,8	-	-	-	5,0	-	1.238,8	1.372,6
Investissements financiers		0,1	2,3	-	-	2,5	-	-2,3	2,6
Instruments financiers dérivés		-	142,1	-	2,3	-	-	-144,4	-
Avantages du personnel	10	-	96,5	-	-	-	-	-96,5	-
Actifs d'impôts différés	11	17,8	53,4	-	15,8	20,0	19,6	-69,2	57,4
Autres créances	20	4,8	34,2	1,1	9,1	25,7	44,2	-43,3	75,8
Actifs non-courants		**317,6**	**2.486,1**	**476,6**	**2.369,2**	**1.528,3**	**285,8**	**-3.616,5**	**3.847,1**
Stocks	16	678,6	445,8	29,7	516,3	483,4	-	-962,1	1.191,7
Investissements financiers		-	-	-	-	-	128,6	-	128,6
Instruments financiers dérivés	18	-	41,3	-	-	4,1	-	-41,3	4,1
Actifs d'impôts courants	11	1,6	7,4	4,3	3,6	2,8	0,5	-11,0	9,2
Clients et autres débiteurs	20	306,4	337,5	34,3	372,9	352,3	5,6	-710,4	698,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	19	0,8	146,0	26,9	91,3	122,0	196,1	-237,3	345,8
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	21	-	-	-	17,9	72,2	-	-17,9	72,2
Actifs courants		**987,4**	**978,0**	**95,2**	**1.002,0**	**1.036,8**	**330,8**	**-1.980,0**	**2.450,2**
TOTAL DES ACTIFS		**1.305,0**	**3.464,1**	**571,8**	**3.371,2**	**2.565,1**	**616,6**	**-5.596,5**	**6.297,3**
Capitaux propres		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**3.177,9**	**-**	**3.177,9**
Avantages du personnel	10	10,1	3,4	1,9	4,5	26,8	0,6	-7,9	39,4
Provisions	23	15,6	62,0	1,9	0,9	-	0,6	-62,9	18,1
Prêts et emprunts	24	93,5	3.981,2	9,9	625,1	1.124,4	4,7	-4.606,3	1.232,5
Financement intra-groupe		-	-	272,3	40,0	-	-312,3	-	-
Instruments financiers dérivés		-	4,8	-	-	-	-	-4,8	-
Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle	33	2,9	-	-	-	241,8	-	-	244,7
Autres dettes	25	-	9,3	-	2,3	32,5	-	-11,6	32,5
Passifs d'impôts différés	11	1,1	129,6	105,4	278,5	12,1	20,8	-408,1	139,4
Passifs non-courants		**123,2**	**4.190,3**	**391,4**	**951,3**	**1.437,6**	**-285,6**	**-5.101,6**	**1.706,6**
Provisions	23	-	48,0	4,9	2,2	5,4	5,2	-50,2	15,5
Prêts et emprunts	24	121,7	203,1	20,4	325,7	225,3	0,7	-528,8	368,1
Financement intra-groupe		-	-	-	0,6	-	-0,6	-	-
Instruments financiers dérivés		-	1,4	-	-	-	-	-1,4	-
Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle	33	-	-	-	-	5,8	-	-	5,8
Passifs d'impôts courants	11	10,1	100,4	0,5	10,8	-	1,1	-111,2	11,7
Fournisseurs et autres créditeurs	25	527,1	695,6	30,9	229,0	413,9	12,8	-924,6	984,7
Passifs liés à des actifs classés comme détenus en vue de la vente	21	-	-	-	1,3	27,0	-	-1,3	27,0
Passifs courants		**658,9**	**1.048,5**	**56,7**	**569,6**	**677,4**	**19,2**	**-1.617,5**	**1.412,8**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS		**782,1**	**5.238,8**	**448,1**	**1.520,9**	**2.115,0**	**2.911,5**	**-6.719,1**	**6.297,3**

État de la situation financière sectoriel - Secteurs opérationnels

€m	31 décembre 2021[1]						
	D'leteren Autom.	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Goodwill	31,3	612,1	48,8	786,7	3,1	-1.398,8	83,2
Immobilisations incorporelles	27,3	498,7	411,7	1.089,7	0,1	-1.588,4	439,1
Immobilisations corporelles	65,8	838,4	18,0	450,8	181,6	-1.289,2	265,4
Immeubles de placement	0,1	-	-	-	33,5	-	33,6
Participations mises en équivalence et intérêts long-terme dans des sociétés mises en équivalence	113,1	-	-	-	-	1.107,5	1.220,6
Investissements financiers	0,1	1,9	-	0,5	-	-2,4	0,1
Instruments financiers dérivés	-	9,3	-	0,1	-	-9,4	-
Avantages du personnel	-	200,8	-	-	-	-200,8	-
Actifs d'impôts différés	19,3	99,5	5,3	14,1	22,0	-113,6	46,6
Autres créances	3,9	26,8	1,1	1,9	44,0	-28,7	49,0
Actifs non-courants	**260,9**	**2.287,5**	**484,9**	**2.343,8**	**284,3**	**-3.523,8**	**2.137,6**
Stocks	415,8	346,2	30,4	413,3	-	-759,5	446,2
Investissements financiers	-	-	-	-	544,1	-	544,1
Instruments financiers dérivés	-	2,5	-	-	-	-2,5	-
Actifs d'impôts courants	1,1	11,9	6,6	5,9	1,7	-17,8	9,4
Clients et autres débiteurs	321,7	439,4	33,6	283,3	25,3	-722,7	380,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	86,0	244,9	38,6	137,0	230,0	-381,9	354,6
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	0,1	0,9	-	-	-	-0,9	0,1
Actifs courants	**824,7**	**1.045,8**	**109,2**	**839,5**	**801,1**	**-1.885,3**	**1.735,0**
TOTAL DES ACTIFS	**1.085,6**	**3.333,3**	**594,1**	**3.183,3**	**1.085,4**	**-5.409,1**	**3.872,6**
Capitaux propres	**-**	**-**	**-**	**-**	**2.976,3**	**-**	**2.976,3**
Avantages du personnel	21,8	5,4	2,5	12,7	1,2	-18,1	25,5
Provisions	12,0	39,8	3,2	1,7	0,3	-41,5	15,5
Prêts et emprunts	111,9	3.841,5	41,8	719,6	4,7	-4.561,1	158,4
Financement intra-groupe	-	-	264,1	40,0	-304,1	-	0,0
Instruments financiers dérivés	-	17,7	-	3,6	-	-21,3	-
Autres dettes	-	16,8	-	0,1	-	-16,9	-
Passifs d'impôts différés	1,5	154,3	111,4	292,7	20,2	-447,0	133,1
Passifs non-courants	**147,2**	**4.075,5**	**423,0**	**1.070,4**	**-277,7**	**-5.105,9**	**332,5**
Provisions	4,3	55,4	1,7	1,7	5,3	-57,1	11,3
Prêts et emprunts	32,8	193,5	19,7	202,6	0,6	-396,1	53,1
Financement intra-groupe	-	-	-	0,6	-0,6	-	-
Instruments financiers dérivés	-	9,0	-	-	-	-9,0	-
Passifs d'impôts courants	1,8	67,2	1,0	17,7	-	-84,9	2,8
Fournisseurs et autres créditeurs	449,6	823,1	34,1	178,2	12,3	-1.001,3	496,0
Passifs liés à des actifs classés comme détenus en vue de la vente	0,6	1,6	-	-	-	-1,6	0,6
Passifs courants	**489,1**	**1.149,8**	**56,5**	**400,8**	**17,6**	**-1.550,0**	**563,8**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS	**636,3**	**5.225,3**	**479,5**	**1.471,2**	**2.716,2**	**-6.655,9**	**3.872,6**

(1) Après retraitement, pour refléter les ajustements effectués sur l'état de la situation financière de TVH pour améliorer la cohérence des méthodes comptables de toutes les sociétés du Groupe et pour refléter l'allocation du prix d'achat de TVH finalisée par le Groupe au second semestre de l'année. Se reporter à la note annexe 1 pour obtenir de plus amples informations sur le retraitement des informations comparatives.

En 2021 et en 2022, la colonne « Éliminations » réconcilie l'état de la situation financière sectoriel (y compris les actifs et passifs de Belron et, à partir du 1er octobre 2021, les actifs et les passifs de TVH) avec l'état consolidé IFRS de la situation financière (Belron et TVH étant présentées comme des entités mises en équivalence – voir note annexe 17).

Au 31 décembre 2022 et 31 décembre 2021, la ligne « Financement intra-groupe » concerne les montants prêtés par le secteur Corporate et non alloué au secteur Moleskine (prêt sans recours dans le cadre de l'acquisition) et au prêt d'actionnaire du

secteur Corporate et non alloué mis en place le 1er octobre 2021 dans le cadre de l'acquisition d'une participation de 40% dans TVH, dont €0,6m représente des intérêts capitalisés à la fin de 2021 et 2022.

Au 31 décembre 2022 et 31 décembre 2021, le droit d'utilisation des actifs comptabilisé en vertu de la norme IFRS 16 est inclus dans la ligne « Immobilisations corporelles ». Les dettes de location associées sont comptabilisées dans les « Prêts et emprunts ».

D'Ieteren Automotive

En 2022, l'augmentation du goodwill par rapport au 31 décembre 2021 reflète l'acquisition réalisée au cours de la période, comme indiqué dans la note 26. Les acquisitions réalisées en 2022 s'élèvent à -€10,7m, (total des contreparties payées, nettes de la trésorerie acquise) présentés sur la ligne « Acquisition de filiales, net de la trésorerie et des équivalents de trésorerie acquis » dans le tableau des flux de trésorerie consolidé.

Au 31 décembre 2022, la diminution de la ligne « Avantages du personnel » dans les passifs non courants par rapport au 31 décembre 2021 est principalement due au mouvement actuariel comptabilisé sur l'obligation au titre de prestations définies IAS 19, suite à l'augmentation des taux d'actualisation (voir note annexe 10).

Au 31 décembre 2022, l'augmentation des prêts et emprunts par rapport au 31 décembre 2021 est principalement liée aux découverts bancaires reclassés de « Trésorerie et équivalents de trésorerie » à « Prêts et emprunts » (€52,4m au 31 décembre 2022 tandis qu'ils étaient nuls au 31 décembre 2021). Ces découverts bancaires sont autorisés dans le cadre des facilités auxiliaires négociées au titre de la facilité de crédit renouvelable de €225m et résultent principalement d'une importante sortie de trésorerie due à une forte augmentation des stocks, les livraisons des usines s'étant accélérées à la toute fin de l'année. Au 31 décembre 2022, les covenants liés aux prêts sont respectés.

Belron

Au 31 décembre 2022 et au 31 décembre 2021, les instruments financiers dérivés inclus dans les actifs non courants comprennent principalement des swaps de taux d'intérêt, des swaps de devises et des contrats de change à terme, évalués à leur juste valeur (voir note annexe 18).

Au 31 décembre 2022, la diminution de la ligne « Avantages du personnel » dans les actifs non courants par rapport au 31 décembre 2021 est principalement le résultat d'un mouvement actuariel provenant de la hausse des taux d'actualisation, entraînant une diminution de la juste valeur des actifs des régimes.

Moleskine

Au 31 décembre 2022, la diminution des prêts et emprunts à long terme par rapport au 31 décembre 2021 est principalement due au remboursement partiel de l'emprunt bancaire externe en 2022 (€14,5m de versement sur le prêt à terme senior et €15m de remboursement anticipé volontaire).

TVH

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

Au 31 décembre 2022, les lignes « Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente » et « Passifs directement associés aux actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente » comprennent la juste valeur des actifs et des passifs de TVH Russie, suite à la décision du Conseil d'administration en avril 2022 de rendre TVH Russie indépendante de TVH et de la vendre à l'équipe de direction russe. TVH Russie est considéré comme un groupe à céder (et non comme une activité abandonnée) et est donc classé comme détenu en vue de la vente conformément à la norme IFRS 5. La transaction de vente effective n'a pas encore eu lieu ; le contrat légal étant encore en préparation.

PHE

Au 31 décembre 2022, la ligne « Goodwill » comprend, en plus du goodwill comptabilisé au niveau de PHE, le goodwill provisoire comptabilisé suite à l'acquisition de PHE par le Groupe le 4 août 2022 (voir note annexe 26 pour plus d'informations sur le regroupement d'entreprises de PHE).

Au 31 décembre 2022, les lignes « Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente » et « Passifs directement associés aux actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente » représentent la juste valeur des actifs et des passifs de l'activité de réparation de vitrages de véhicules de PHE, Mondial Pare-Brise, classée comme détenue en vue de la vente au 31 décembre 2022 (voir note annexe 21).

Au 31 décembre 2022, les lignes « Options de vente accordées aux participations ne donnant pas le contrôle » comprennent les options de vente accordées aux actionnaires minoritaires détenant des participations minoritaires dans certaines des filiales directes et indirectes de PHE, les options de vente accordées aux investisseurs minoritaires (y compris la direction et plusieurs partenaires et distributeurs indépendants) qui ont investi aux côtés de D'Ieteren Group dans la société holding de PHE jusqu'à une participation combinée d'environ 9% et les options de vente attachées aux actions « ratchet » gratuites accordées à la direction de PHE dans le cadre du plan de participation au capital des membres de la direction mis en place en octobre 2022 (se reporter à la note annexe 33 pour de plus amples informations sur ces options de vente).

Au 31 décembre 2022, la ligne « Autres dettes » du passif non courant comprend principalement €23,7m de contrepartie éventuelle sur des acquisitions passées.

Corporate et non alloué

Au 31 décembre 2022 et 31 décembre 2021, la ligne « Investissements financiers » comprend des investissements dans un portefeuille de titres négociables (principalement des obligations d'entreprises en Europe). Ces investissements sont comptabilisés au coût amorti (pour les obligations d'entreprise) et à leur juste valeur par le biais du compte de résultat (pour les instruments de capitaux propres). Les mouvements net de trésorerie y afférents, à concurrence de €415,5m en 2022, sont inclus dans la ligne « Cession de/(investissement en) actifs financiers » dans le tableau des flux de trésorerie consolidé. Les montants des investissements sous-jacents étant élevés, assortis d'échéances courtes et d'une rotation très rapide, les acquisitions et les cessions d'actifs sous-jacents ne sont pas indiquées séparément. Ces investissements ont une échéance de moins d'un an et des rendements moyens pondérés en 2022 et 2021 proches de 0%.

Tableau des flux de trésorerie sectoriel - Secteurs opérationnels (Exercice clôturé le 31 décembre)

€m	Notes annexes	2022							
		D'leteren Autom.	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE (5 mois)	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles poursuivies									
Résultat des activités poursuivies		115,1	301,2	9,2	131,2	4,4	4,0	-229,3	335,8
Impôts sur le résultat	11	44,1	211,3	1,0	34,3	9,6	3,8	-245,6	58,5
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence et intérêts long-terme dans des sociétés mises en équivalence	17	-6,8	-0,4	-	-	-0,2	-	-202,7	-210,1
Charges financières nettes	7	-6,5	348,8	11,0	6,5	31,1	-12,8	-355,3	22,8
Résultat opérationnel des activités poursuivies		**145,9**	**860,9**	**21,2**	**172,0**	**44,9**	**-5,0**	**-1.032,9**	**207,0**
Amortissements d'actifs corporels (y inclus les droits d'utilisation)	6/14/15	24,2	226,3	6,2	37,1	28,4	9,3	-263,4	68,1
Amortissements d'actifs incorporels	6/13	4,1	63,7	3,6	76,2	12,7	-	-139,9	20,4
Pertes de valeur sur goodwill et sur autres actifs non courants		-	11,2	-	-	-	-	-11,2	-
Autres éléments sans effet de trésorerie		-12,4	-1,0	-1,1	11,8	-0,2	-3,8	-10,8	-17,5
Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel	9	7,4	37,0	3,2	3,7	8,8	4,7	-40,7	24,1
Autres éléments avec effet de trésorerie		-2,6	1,8	1,8	-	-	2,3	-1,8	1,5
Variation du besoin en fonds de roulement		-173,0	-159,0	-3,3	-155,6	-3,3	20,8	314,6	-158,8
Flux de trésorerie des activités opérationnelles		**-6,4**	**1.040,9**	**31,6**	**145,2**	**91,3**	**28,3**	**-1.186,1**	**144,8**
Impôts sur le résultat payés		-36,0	-162,7	-1,7	-62,2	-17,7	-1,8	224,9	-57,2
Flux de trésorerie opérationnels nets		**-42,4**	**878,2**	**29,9**	**83,0**	**73,6**	**26,5**	**-961,2**	**87,6**
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement poursuivies									
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	13/14/15	-35,5	-107,7	-3,6	-119,6	-22,4	-15,5	227,3	-77,0
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		3,1	6,9	-	25,5	0,6	6,7	-32,4	10,4
Investissement net en immobilisations corporelles et incorporelles		**-32,4**	**-100,8**	**-3,6**	**-94,1**	**-21,8**	**-8,8**	**194,9**	**-66,6**
Acquisition de filiales (nette de trésorerie acquise)	26	-10,7	-147,4	-	-13,8	78,5	-584,6	161,2	-516,8
Cession de filiales (nette de trésorerie cédée)		-	2,3	-	-	-	-	-2,3	-
Apport de trésorerie (à)/par une filiale commune		2,4	-	-	-	-	-	-	2,4
Cession de/(investissements en) actifs financiers		-	-	-	0,1	-0,3	415,5	-0,1	415,2
Intérêts perçus		0,9	14,4	-	0,7	0,2	6,1	-15,1	7,2
Dividendes et produit de réductions de capital perçus des / (payés par) les entités mises en équivalence et intérêts long-terme dans des sociétés mises en équivalence	4/17	4,5	-403,8	-	-	-	212,5	403,8	217,0
Prêts aux employés dans le cadre d'un programme d'incitants à long terme et d'options d'achat sur actions		-0,6	-	-	-	-	-0,7	-	-1,3
Flux de trésorerie d'investissement nets		**-35,9**	**-635,3**	**-3,6**	**-107,1**	**56,6**	**40,0**	**742,4**	**57,1**

Tableau des flux de trésorerie sectoriel - Secteurs opérationnels (Exercice clôturé le 31 décembre) (suite)

€m		2022							
		D'leteren Autom.	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE (5 mois)	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Flux de trésorerie provenant des activités de financement poursuivies									
Acquisition (-)/Cession (+) de participations à des actionnaires ne détenant pas le contrôle		2,7	-	-	-	-	50,4	-	53,1
Augmentation de capital		-	0,6	-	-	-	-	-0,6	-
Acquisition d'actions propres	22	-	-	-	-	-	-117,4	-	-117,4
Cession d'actions propres	22	-	-	-	-	-	30,7	-	30,7
Acquisition nette d'actions propres (rachat auprès des participants MRP)		-	-7,5	-	-	-	-	7,5	-
Remboursements de dettes de loyers	24	-14,4	-187,7	-5,1	-12,9	-17,7	-0,7	200,6	-37,9
Entrée de trésorerie issue de prêts et emprunts	24	66,1	-	-	181,2	41,3	-	-181,2	107,4
Remboursement des prêts et emprunts	24	-7,9	-32,6	-29,4	-162,3	-9,8	-0,2	194,9	-47,3
Financement intra-groupe		-	-	-	-	-	-	-	-
Intérêts payés		-1,8	-160,3	-3,9	-15,7	-12,9	-1,2	176,0	-19,8
Dividendes reçus/(versés à) d'autres segments	22	-51,6	-	-	-	-	51,6	-	-
Dividendes versés par la Société		-	-	-	-	-	-113,6	-	-113,6
Flux de trésorerie de financement nets		**-6,9**	**-387,5**	**-38,4**	**-9,7**	**0,9**	**-100,4**	**397,2**	**-144,8**
Flux de trésorerie des activités poursuivies		**-85,2**	**-144,6**	**-12,1**	**-33,8**	**131,1**	**-33,9**	**178,4**	**-0,1**
Flux de trésorerie des activités abandonnées		**-**	**-**	**-**	**-**	**2,1**	**-**	**-**	**2,1**
FLUX DE TRÉSORERIE TOTAUX DE LA PÉRIODE		**-85,2**	**-144,6**	**-12,1**	**-33,8**	**133,2**	**-33,9**	**178,4**	**2,0**
Réconciliation avec l'état de la situation financière									
Trésorerie au début de l'exercice	19	86,0	244,9	38,6	137,0	-	230,0	-381,9	354,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice		**86,0**	**244,9**	**38,6**	**137,0**	**-**	**230,0**	**-381,9**	**354,6**
Flux de trésorerie totaux de la période		-85,2	-144,6	-12,1	-33,8	133,2	-33,9	178,4	2,0
Effet de la variation des taux de change		-	45,7	0,4	-1,6	-	-	-44,1	0,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice		**0,8**	**146,0**	**26,9**	**101,6**	**133,2**	**196,1**	**-247,6**	**357,0**
Inclus dans la ligne "Trésorerie et équivalents de trésorerie"	*19*	*0,8*	*146,0*	*26,9*	*91,3*	*122,0*	*196,1*	*-237,3*	*345,8*
Inclus dans la ligne "Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente"	*21*	-	-	-	*10,3*	*11,2*	-	*-10,3*	*11,2*

Tableau des flux de trésorerie sectoriel - Secteurs opérationnels (Exercice clôturé le 31 décembre) (suite)

€m	2021[1]						
	D'leteren Autom.	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100% - 3 mois)	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles poursuivies							
Résultat des activités poursuivies	67,6	317,9	-3,4	19,9	11,0	-161,7	251,3
Impôts sur le résultat	21,3	145,5	5,0	6,9	1,7	-152,4	28,0
Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence et intérêts long-terme dans des sociétés mises en équivalence	-8,1	-0,5	-	-	-	-175,6	-184,2
Charges financières nettes	0,2	228,6	10,5	2,2	-20,0	-230,8	-9,3
Résultat opérationnel des activités poursuivies	**81,0**	**691,5**	**12,1**	**29,0**	**-7,3**	**-720,5**	**85,8**
Amortissements d'actifs corporels (y inclus les droits d'utilisation)	20,3	211,6	7,7	26,3	9,5	-237,9	37,5
Amortissements d'actifs incorporels	5,1	58,1	3,8	0,8	0,1	-58,9	9,0
Pertes de valeur sur goodwill et sur autres actifs non courants	-	18,5	-	-	-	-18,5	-
Autres éléments sans effet de trésorerie	3,4	1,8	3,7	1,3	0,5	-3,1	7,6
Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel	2,7	1,8	3,9	0,4	2,4	-2,2	9,0
Autres éléments avec effet de trésorerie	1,3	-	0,5	-	-1,3	-	0,5
Variation du besoin en fonds de roulement	79,4	-7,2	-3,9	-24,6	-23,8	31,8	51,7
Flux de trésorerie des activités opérationnelles	**193,2**	**976,1**	**27,8**	**33,2**	**-19,9**	**-1.009,3**	**201,1**
Impôts sur le résultat payés	-21,1	-143,3	-1,3	-2,9	-2,8	146,2	-25,2
Flux de trésorerie opérationnels nets	**172,1**	**832,8**	**26,5**	**30,3**	**-22,7**	**-863,1**	**175,9**
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement poursuivies							
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	-26,0	-71,0	-5,0	-14,7	-15,7	85,7	-46,7
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	0,9	9,8	0,1	1,6	2,7	-11,4	3,7
Investissement net en immobilisations corporelles et incorporelles	**-25,1**	**-61,2**	**-4,9**	**-13,1**	**-13,0**	**74,3**	**-43,0**
Acquisition de filiales (nette de trésorerie acquise)	-9,0	-17,8	-	-	-	17,8	-9,0
Acquisition d'entités mises en équivalence et intérêts long-terme dans des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-1.147,0	-	-1.147,0
Cession de filiales (nette de trésorerie cédée)	-	1,1	-	-	-	-1,1	-
Apport de trésorerie (à)/par une filiale commune	-4,8	-	-	-	-	-	-4,8
Cession de/(investissements en) actifs financiers	-	-	-	-	193,3	-	193,3
Intérêts perçus	0,1	1,1	-	0,1	1,3	-1,2	1,4
Dividendes et produit de réductions de capital perçus des / (payés par) les entités mises en équivalence et intérêts long-terme dans des sociétés mises en équivalence	-	-1.723,4	-	-	874,3	1.723,4	874,3
Prêt d'actionnaire envers les entités mise en équivalence	-	-	-	-	-40,0	-	-40,0
Prêts aux employés dans le cadre d'un programme d'incitants à long terme et d'options d'achat sur actions	-3,1	-	-	-	-0,8	-	-3,9
Flux de trésorerie d'investissement nets	**-41,9**	**-1.800,2**	**-4,9**	**-13,0**	**-131,9**	**1.813,2**	**-178,7**

(1) Après retraitement, pour refléter les ajustements effectués sur le compte de résultats et d'autres éléments du résultat global de TVH sur trois mois afin d'améliorer la cohérence des méthodes comptables de toutes les sociétés du Groupe et pour refléter l'allocation du prix d'achat de TVH finalisée par le Groupe au second semestre de l'année. Se reporter à la note annexe 1 pour obtenir de plus amples informations sur le retraitement des informations comparatives. L'année 2021 a également été retraitée afin de refléter le reclassement des montants liés aux avantages du personnel de la ligne « Autres éléments sans effet sur la trésorerie » à la ligne « Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel ».

Tableau des flux de trésorerie sectoriel - Secteurs opérationnels (Exercice clôturé le 31 décembre) (suite)

€m	2021[1]						
	D'leteren Autom.	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100% - 3 mois)	Corp. & non-alloué	Eliminations	Groupe
Flux de trésorerie provenant des activités de financement poursuivies							
Acquisition d'actions propres	-	-	-	-	-13,7	-	-13,7
Cession d'actions propres	-	-	-	-	4,7	-	4,7
Acquisition nette d'actions propres (rachat auprès des participants MRP)	-	57,7	-	-	-	-57,7	-
Remboursements de dettes de loyers	-11,7	-168,1	-3,9	-2,6	-0,5	170,7	-16,1
Entrée de trésorerie issue de prêts et emprunts	118,2	2.200,2	0,1	32,8	-	-2.233,0	118,3
Remboursement des prêts et emprunts	-	-1.379,3	-8,5	-30,4	-0,2	1.409,7	-8,7
Financement intra-groupe	-200,0	-	-	-	200,0	-	-
Intérêts sur financement intra-groupe	-13,8	-	-	-	13,8	-	-
Intérêts payés	-1,4	-165,1	-1,8	-5,7	-3,2	170,8	-6,4
Dividendes versés par la Société	-	-	-	-	-72,9	-	-72,9
Flux de trésorerie de financement nets	**-108,7**	**545,4**	**-14,1**	**-5,9**	**128,0**	**-539,5**	**5,2**
Flux de trésorerie des activités poursuivies	**21,5**	**-422,0**	**7,5**	**11,4**	**-26,6**	**410,6**	**2,4**
FLUX DE TRÉSORERIE TOTAUX DE LA PÉRIODE	**21,5**	**-422,0**	**7,5**	**11,4**	**-26,6**	**410,6**	**2,4**
Réconciliation avec l'état de la situation financière							
Trésorerie au début de l'exercice	56,0	621,7	30,2	-	265,1	-621,7	351,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	**56,0**	**621,7**	**30,2**	**-**	**265,1**	**-621,7**	**351,3**
Flux de trésorerie totaux de la période	21,5	-422,0	7,5	11,4	-26,6	410,6	2,4
Effet de la variation des taux de change	-	45,3	0,9	0,5	-	-45,8	0,9
Entrée de périmètre	-	-	-	125,1	-	-125,1	-
Transfert entre secteurs opérationnels	8,5	-	-	-	-8,5	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	**86,0**	**245,0**	**38,6**	**137,0**	**230,0**	**-382,0**	**354,6**
Inclus dans la ligne "Trésorerie et équivalents de trésorerie"	*86,0*	*244,9*	*38,6*	*137,0*	*230,0*	*-381,9*	*354,6*
Inclus dans la ligne "Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente"	-	*0,1*	-	-	-	*-0,1*	-

(1) Après retraitement, pour refléter les ajustements effectués sur le compte de résultats et d'autres éléments du résultat global de TVH sur trois mois afin d'améliorer la cohérence des méthodes comptables de toutes les sociétés du Groupe et pour refléter l'allocation du prix d'achat de TVH finalisée par le Groupe au second semestre de l'année. Se reporter à la note annexe 1 pour obtenir de plus amples informations sur le retraitement des informations comparatives. L'année 2021 a également été retraitée afin de refléter le reclassement des montants liés aux avantages du personnel de la ligne « Autres éléments sans effet sur la trésorerie » à la ligne « Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel ».

En 2022 et 2021, la colonne « Éliminations » réconcilie le tableau des flux de trésorerie sectoriel (Belron et TVH étant présentées sur toutes les lignes selon la méthode d'intégration globale) avec le tableau des flux de trésorerie consolidé IFRS du Groupe (Belron et TVH étant consolidées selon la méthode de mise en équivalence).

D'leteren Automotive

En 2022, la ligne « Autres éléments sans effet de trésorerie » comprend principalement des mouvements de provisions (dont -€5,4m de reprise de provision liée au projet « Market area » – optimisation du réseau de concessionnaires indépendants), des réductions de valeur sur des créances sans effet de trésorerie et un gain sur des cessions de mobilier et d'équipements. En 2021, cette ligne comprenait principalement des réductions de valeur sur stocks sans effet de trésorerie et une provision liée à la décision de D'leteren Automotive de fermer deux de ses sites structurellement déficitaires.

En 2022 et 2021, la ligne « Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel » comprend principalement des charges au titre de paiement fondé sur des actions en relation avec le plan d'intéressement à long terme mis en place pour la direction (€7,2m en 2022 – voir note annexe 9).

En 2022, les sorties de trésorerie liées à la variation du besoin en fonds de roulement reflètent principalement l'augmentation des stocks par rapport à l'année dernière.

En 2022, la ligne « Acquisition de filiales (net de la trésorerie acquise) » représente principalement l'acquisition de filiales en Belgique, comme indiqué dans la note annexe 26.

En 2022, la ligne « Entrée de trésorerie issue de prêts et emprunts » concerne principalement les découverts bancaires temporaires. En 2021, cette ligne comprenait principalement les produits du nouveau prêt à terme amortissable de €100m.

Belron

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

En 2022 et 2021, la ligne « Pertes de valeur sur goodwill et sur autres actifs non courants » inclut les pertes de valeur comptabilisées sur le goodwill et sur les autres actifs non courants (voir note annexe 17 pour de plus amples informations).

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

En 2022 et 2021, la ligne « Acquisition nette d'actions propres (rachat auprès des participants MRP) » représente les liquidités nettes issues de la vente et de l'achat d'actions propres aux participants au MRP (voir note annexe 17).

Moleskine

En 2022 et 2021, la ligne « Autres éléments sans effet sur la trésorerie » comprend principalement des réductions de valeur sur les stocks et les créances.

La ligne « Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel » comprend principalement la provision supplémentaire pour le programme d'intéressement à long terme (2022 : -€2,6m ; 2021 : -€3,2m).

TVH

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

En 2022, la ligne « Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel» comprend -€2,2m de charges liées au paiement fondé sur des actions suite à la mise en place d'un nouveau plan pour la direction, en octobre 2022.

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

PHE

En 2022, la ligne « Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel » comprend, entre autres, des charges liées au paiement fondé sur des actions (-€2,2m) comptabilisées suite au nouveau plan de participation au capital des membres de la direction mis en place en octobre 2022 (voir note annexe 9).

En 2022, la ligne « Flux de trésorerie des activités abandonnées » comprend la trésorerie générée par l'activité de réparation de vitrages de véhicules de PHE, Mondial Pare-Brise (classée comme détenue en vue de la vente au 31 décembre 2022) à partir de la date d'acquisition de PHE (4 août 2022). Voir note annexe 21.

Corporate et non alloué

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

En 2022 et 2021, la ligne « Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel » comprend principalement les charges de -€4,2m liées au paiement fondé sur des actions réglées en instruments de capitaux propres (voir note annexe 9).

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

En 2021, la ligne « Acquisition d'entités mises en équivalence et intérêts long-terme dans des sociétés mises en équivalence » comprenait l'acquisition d'une participation de 40% dans TVH en octobre 2021.

En 2022 et 2021, la ligne « Dividendes et produit de réductions de capital perçus des/(payés par) les entités mises en équivalence et intérêts long-terme dans les entités mises en équivalence » concerne la part du Groupe dans les dividendes (€212,5m en 2022 ; €766,7m en 2021) et le produit de la réduction de capital (€107,6m en 2021) reçu du secteur Belron.

En 2021, la ligne « Prêt d'actionnaire envers les entités mises en équivalence » concerne le prêt d'actionnaire mis en place le 1er octobre 2021 dans le cadre de l'acquisition d'une participation de 40% dans TVH.

En 2022, la ligne « Acquisition (-)/Cession (+) de participations à des actionnaires ne détenant pas le contrôle » comprend la contrepartie reçue des investisseurs minoritaires (y compris la direction et plusieurs partenaires et distributeurs indépendants) qui ont investi aux côtés du Groupe dans la société holding de PHE jusqu'à une participation combinée d'environ 9% (voir note annexe 26).

La ligne « Dividendes versés par la Société » inclut la distribution aux actionnaires du dividende ordinaire (2022 : €2,10 par action ; 2021 : €1,35 par action).

Informations sectorielles - Secteurs géographiques (Exercice clôturé le 31 décembre)

Les secteurs opérationnels du Groupe (soit D'leteren Automotive, Moleskine, PHE – à partir du 4 août 2022 – et Corporate et non alloué) sont actifs dans quatre zones géographiques principales (trois en 2021), soit la Belgique (marché principal du secteur D'leteren Automotive), la France (étant le marché principal du secteur PHE), le reste de l'Europe et le reste du monde. Les chiffres des secteurs Belron et TVH ne sont pas présentés dans le tableau ci-dessous, car il s'agit d'entités mises en équivalence.

€m	2022					2021			
	Belgique	France	Reste de l'Europe	Reste du monde	Groupe	Belgique	Reste de l'Europe	Reste du monde	Groupe
Produits sectoriels des activités ordinaires aux clients externes(1)	3.630,6	648,0	348,1	87,9	4.714,6	3.218,4	67,8	74,3	3.360,5
Actifs non courants(2)	501,1	1.162,3	742,9	8,2	2.414,5	390,6	471,2	8,4	870,2

(1) Basées sur la localisation géographique des clients.
(2) Les actifs non courants, tels que définis par la norme IFRS 8, comprennent le goodwill, les immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles, les immeubles de placement et les autres créances non courantes.

Note annexe 5 : Produits des activités ordinaires

La ventilation des produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients pour les exercices clôturés le 31 décembre 2021 et le 31 décembre 2022 est présentée dans le tableau ci-dessous :

€m	2022	2021
D'leteren Automotive		
Véhicules neufs	2.893,2	2.615,1
Véhicules d'occasion	305,9	289,0
Pièces de rechange et accessoires	275,1	244,1
Activités d'après-vente	54,4	56,5
Autres produits des activités ordinaires	80,9	34,2
Sous-total D'leteren Automotive	**3.609,5**	**3.238,9**
Moleskine		
Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA)	59,4	51,6
Amérique	62,0	48,1
Asie-Pacifique (APAC)	21,9	21,9
Sous-total Moleskine	**143,3**	**121,6**
PHE		
France	643,0	-
International	318,8	-
Sous-total PHE	**961,8**	**-**
Produits des activités ordinaires	**4.714,6**	**3.360,5**

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

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

Note annexe 6 : Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel est établi après déduction des éléments suivants :

€m	2022					2021			
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe	D'leteren Automotive	Moleskine	Corp. & non-alloué	Groupe
Achats et variations de stocks	-2.999,9	-28,3	-555,0	-1,6	-3.584,8	-2.728,6	-19,2	-2,8	-2.750,6
Amortissements d'actifs corporels	-24,2	-6,2	-28,4	-9,3	-68,1	-20,3	-7,7	-9,5	-37,5
Amortissements d'actifs incorporels	-4,1	-3,6	-12,7	-	-20,4	-5,1	-3,8	-0,1	-9,0
Réductions de valeur sur stocks	-0,4	0,4	2,3	-	2,3	-1,8	-1,9	-	-3,7
Réductions de valeur sur créances	-1,0	-	-5,1	-	-6,1	0,1	-	-0,1	-
Frais de personnel (voir note annexe 10)	-208,7	-25,9	-183,3	-19,4	-437,3	-175,6	-26,7	-15,0	-217,3
Plus-values sur immobilisations corporelles	2,3	-	-	3,5	5,8	0,1	-	-	0,1
Revenus locatifs d'immeubles de placement(1)	-	-	-	5,0	5,0	-	-	4,8	4,8
Divers(2)	-227,6	-58,5	-134,7	16,8	-404,0	-226,7	-50,2	15,4	-261,5
CHARGES OPÉRATIONNELLES NETTES	**-3.463,6**	**-122,1**	**-916,9**	**-5,0**	**-4.507,6**	**-3.157,9**	**-109,5**	**-7,3**	**-3.274,7**

(1) Ces montants se rapportent exclusivement à des immeubles de placement ayant généré des loyers.
(2) Ces montants sont principalement composés de frais de marketing et d'informatique, d'honoraires de services juridiques et de conseil et de produits et dépenses liés à des locations intra-groupe entre le secteur « Corporate et non alloué » et D'leteren Automotive.

Dans le compte de résultats consolidé, les augmentations des charges commerciales et administratives et des autres produits opérationnels par rapport à 2021 s'expliquent principalement par l'intégration de PHE dans le compte de résultats consolidé à partir de la date d'acquisition (4 août 2022). La diminution des autres charges opérationnelles par rapport à 2021 s'explique également par la charge de -€21,8m en 2021 liée à la décision de D'leteren Automotive de fermer deux de ses sites structurellement déficitaires (incluse dans la ligne « Divers » dans le tableau ci-dessus).

En 2021 et en 2022, la ligne « Amortissements d'actifs corporels » inclut les frais d'amortissement pour droit d'utilisation des actifs comptabilisés conformément à la norme IFRS 16 (voir note annexe 32 pour plus d'informations sur le droit d'utilisation des actifs).

La plus-value de €5,8m sur immobilisations corporelles en 2022 est liée à la plus-value comptabilisée sur la cession de mobilier et d'équipement dans le secteur D'leteren Automotive suite à la fermeture de deux sites de commerce de détail, et à la plus-value sur la cession de propriétés en Belgique dans le secteur Corporate et non alloué.

Note annexe 7 : Charges financières nettes

Les charges financières nettes se ventilent de la manière suivante :

€m	2022					2021			
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe	D'leteren Automotive	Moleskine	Corp. & non-alloué	Groupe
Charges financières:									
Charges d'intérêts	-3,2	-1,6	-31,2	-0,8	-36,8	-0,9	-2,0	-1,7	-4,6
Charge financière nette au titre des régimes de retraite	-0,1	-	-0,1	-	-0,2	-	-	-	-
Autres charges financières	-1,4	-0,8	-	-0,4	-2,6	-0,8	-	-1,3	-2,1
Sous-total des charges financières	-4,7	-2,4	-31,3	-1,2	-39,6	-1,7	-2,0	-3,0	-6,7
Réajustements de valeur des instruments financiers:									
Evalués à la juste valeur lors de la comptabilisation initiale	-	-	-	-	-	-	-0,2	-	-0,2
Produits financiers	11,2	2,1	0,2	3,3	16,8	12,8	2,0	1,4	16,2
Intérêts sur financement intra-groupe	-	-10,7	-	10,7	-	-11,3	-10,3	21,6	-
CHARGES FINANCIÈRES NETTES	**6,5**	**-11,0**	**-31,1**	**12,8**	**-22,8**	**-0,2**	**-10,5**	**20,0**	**9,3**

En 2021 et en 2022, la ligne « Charges d'intérêts » inclut la charge d'intérêts comptabilisée sur les dettes de location en vertu de la norme IFRS 16. Se reporter à la note annexe 24 pour plus d'informations sur les dettes de location.

L'augmentation des charges financières au cours de la période est principalement due à l'intégration de PHE dans le compte de résultat consolidé du Groupe à partir de la date d'acquisition (4 août 2022 – voir note annexe 26), aux charges d'intérêts (-€1,1m) sur le prêt à terme amortissable de €100m (conclu en décembre 2021), à la commission de non-utilisation (-€0,6m) encourue liée à la facilité de crédit renouvelable de €225m (non utilisée au 31 décembre 2022) dans le secteur D'leteren Automotive, et aux charges d'intérêts supplémentaires sur les dettes de location suite à l'augmentation des taux d'intérêt en 2022. Les charges d'intérêt dans le secteur PHE comprennent principalement les intérêts sur les obligations garanties de premier rang et les facilités de crédit renouvelables, ainsi que les charges d'intérêt sur les dettes de location.

En 2021 et 2022, les produits financiers comprennent principalement la plus-value consolidée comptabilisée sur la perte du contrôle exclusif des entités du secteur D'leteren Automotive en 2021 et 2022 (voir note annexe 17), les gains de change réalisés dans le secteur Moleskine, et les intérêts (€0,6m en 2021 ; €2,3m en 2022) comptabilisés sur le prêt d'actionnaire du secteur Corporate et non alloué au secteur TVH (entité mise en équivalence) mis en place en octobre 2021 dans le cadre de l'acquisition d'une participation de 40% dans TVH.

En 2021 et 2022, les intérêts financiers intragroupe sont liés notamment à des montants prêtés par le secteur Corporate et non alloué au secteur Moleskine (prêt sans recours dans le cadre de l'acquisition). En 2021, cette ligne inclut également les intérêts et la commission de remboursement anticipé payée par D'leteren Automotive au secteur Corporate et non alloué suite au remboursement anticipé du financement intragroupe.

Note annexe 8 : Résultats par action

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

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

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

La moyenne pondérée du nombre d'actions ordinaires en circulation au cours de la période est de 53.230.995 (53.365.665 au cours de la période précédente) et la moyenne pondérée du nombre d'actions ordinaires, ajustée de l'impact des options dilutives, est de 53.810.452 (53.889.709 au cours de la période précédente). La diminution du nombre moyen d'actions ordinaires en circulation est le résultat des mouvements des actions propres.

Les options sur actions ordinaires de la Société font augmenter le nombre moyen pondéré d'actions de la Société ajusté de l'impact des options dilutives au cours de 2021 et 2022, le prix d'exercice des options étant inférieur au cours de bourse moyen.

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

		2022	2021[1]
Résultat de la période attribuable aux porteurs de capitaux propres		338,6	252,4
Ajustement relatif aux parts bénéficiaires		-3,9	-3,0
Numérateur pour l'EPS (en m€)	(a)	334,7	249,4
Résultat des activités poursuivies		335,8	251,3
Part des participations ne donnant pas le contrôle dans le résultat des activités poursuivies		-0,1	1,1
Résultat des activités poursuivies attribuable aux porteurs de capitaux propres		335,7	252,4
Ajustement relatif aux parts bénéficiaires		-3,9	-3,0
Numérateur pour l'EPS des activités poursuivies (en m€)	(b)	331,8	249,4
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période	(c)	53.230.995	53.365.665
Ajustement relatif aux plans d'options sur actions		579.457	524.044
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pris en compte pour calculer l'EPS dilué	(d)	53.810.452	53.889.709
Résultat de la période attribuable aux porteurs de capitaux propres			
EPS de base (en €)	**(a)/(c)**	**6,29**	**4,67**
EPS dilué (en €)	**(a)/(d)**	**6,22**	**4,63**
Résultat des activités poursuivies attribuable aux porteurs de capitaux propres			
EPS de base des activités poursuivies (en €)	(b)/c)	6,24	4,67
EPS dilué des activités poursuivies (en €)	(b)/(d)	6,17	4,63

(1) Après retraitement – voir note annexe 1 pour obtenir de plus amples informations sur le retraitement des informations comparatives.

Note annexe 9 : Paiements fondés sur des actions

Corporate et non alloué

Il existe dans le Groupe un plan de paiements fondés sur des actions. Depuis 1999, des options sur actions ont été accordées aux directeurs et cadres du secteur Corporate et non alloué, dans le cadre de la loi belge du 26 mars 1999. L'action sous-jacente est l'action ordinaire de D'Ieteren Group SA/NV. Les options octroyées peuvent être exercées après une période de trois ans de service depuis la date d'octroi, au prix et sur la période prévus par le plan.

Les options en cours sont les suivantes :

Date d'octroi	Nombre d'options (en unités)		Prix d'exercice	Périodes d'exercice	
	2022	2021	(€)	De	Au
2022	183.000	-	118,10	1/01/2026	9/03/2032
2021	172.000	172.000	68,26	1/01/2025	8/03/2031
2020	166.500	166.500	49,36	1/01/2024	7/06/2030
2019	185.000	185.000	33,19	1/01/2023	28/02/2029
2018	4.250	187.000	33,32	1/01/2022	5/06/2028
2017	-	109.091	38,47	1/01/2021	13/03/2027
2016	-	10.866	35,05	1/01/2020	13/03/2026
2016	-	70.628	29,18	1/01/2020	13/03/2026
2016	13.376	16.132	29,18	1/01/2020	13/03/2026
2016	10.866	33.685	26,62	1/01/2020	21/01/2026
2015	18.938	19.450	29,54	1/01/2019	12/03/2025
2015	8.204	8.782	29,54	1/01/2019	12/03/2025
2014	-	11.995	30,44	1/01/2018	10/03/2024
2013	4.214	5.868	32,20	1/01/2017	24/11/2023
2012	-	6.466	33,35	1/01/2016	14/10/2022
2007	-	5.868	24,30	1/01/2011	2/12/2022
Total	**766.348**	**1.009.331**			

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

La variation des options en cours s'explique de la manière suivante :

	Nombre d'options (en unités)		Prix d'exercice moyen pondéré (en €)	
	2022	2021	2022	2021
Options en cours au début de l'exercice	1.009.331	975.762	41,69	35,93
Octroyées au cours de l'exercice	183.000	172.000	118,10	68,26
Exercées au cours de l'exercice	-423.918	-137.127	33,43	34,11
Autres mouvements de l'exercice	-2.065	-1.304	26,21	32,21
Options en cours à la clôture de l'exercice	**766.348**	**1.009.331**	**64,55**	**41,69**
dont: options exerçables à la clôture de l'exercice	59.848	298.831	29,39	32,63

Le cours moyen de l'action au cours de l'exercice s'est élevé à €154,87 (2021 : €113,19). Les autres variations en 2021 et en 2022 se rapportent à des options qui ont expiré sans avoir été exercées. Les actions propres se rapportant à ces options expirées sont maintenues pour couvrir des plans futurs.

La moyenne pondérée de la durée de vie contractuelle résiduelle des options en cours à la fin de la période est la suivante :

	Nombre d'années
31 décembre 2022	**7,4**
31 décembre 2021	6,7

La norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » requiert que la juste valeur de toutes les options octroyées après le 7 novembre 2002 soit prise en résultat. Une charge sans effet de trésorerie de €4,2m (couvrant les options attribuées de 2019 à 2022) a été comptabilisée au cours de la période dans les charges au titre des avantages des employés et présentée à la ligne « Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel» dans le tableau des flux de trésorerie consolidé et à la ligne « Autres variations » dans l'état consolidé des variations des capitaux propres. La juste valeur des options doit être déterminée à chaque date d'octroi. Un modèle d'évaluation Black & Scholes simple a été utilisé à chaque date d'octroi, en adaptant les hypothèses. Les hypothèses pour les octrois de 2021 et de 2022 sont les suivantes :

	2022	2021
Nombre de travailleurs	21	16
Cours de l'action au comptant (en €)	142,8	82,5
Prix de levée des options (en €)	118,1	68,3
Période d'acquisition des droits (en années)	3,8	3,8
Moyenne pondérée de la juste valeur des options (en €)	51,8	27,7

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

D'leteren Automotive

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

En 2021, D'leteren Automotive a accordé aux cadres dirigeants 272 604 options. Au cours de la période, 38 339 options supplémentaires ont été accordées, soit 310 943 options accordées à la fin de 2022 (sur un nombre total d'options disponibles pour ce plan de 369 668 options – représentant environ 10% du capital émis. Toutes ces options peuvent être exercées à compter de la troisième année civile qui suit l'offre faite en 2021 (commençant le 15 mars 2025) pendant trois périodes d'exercice, la dernière période prenant fin le 21 mars 2027. Toutes les options accordées sont donc en cours le 31 décembre 2022, et ont une vie contractuelle restante moyenne pondérée de 4,2 ans.

La juste valeur des options accordées a été évaluée au 31 décembre 2022 sur la base de la formule de Black-Scholes classique à forme fermée pour les options européennes.

La norme IFRS2 « Paiements fondés sur des actions » exige de D'leteren Automotive qu'elle réévalue la juste valeur du passif à la fin de chaque période comptable et à la date du règlement, toute variation de juste valeur étant comptabilisée en résultat pour la période. En 2022, une charge sans effet de trésorerie de €7,2m (2021 : € 1,4m) a été comptabilisée dans les charges constatées au titre des avantages des employés pour ce plan de paiements fondés sur des actions. Cette charge sans effet de trésorerie est présentée à la ligne « Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel» du tableau des flux de trésorerie consolidé.

PHE

Suite à l'acquisition de PHE par le Groupe (voir note annexe 26), un plan de participation au capital des membres de la direction (MRP) a été mis en place, par lequel le Groupe a accordé aux principaux dirigeants de PHE des actions « ratchet » gratuites. Ces actions n'ont aucune valeur économique jusqu'à ce qu'un événement de liquidité se produise (la valeur des actions donnera alors droit à un montant égal à un pourcentage du Project Capital Gain). Ce plan de participation au capital des membres de la direction est un paiement fondé sur des actions réglées en trésorerie dans le cadre de l'IFRS 2. Le Groupe comptabilisera donc en résultat la juste valeur des actions gratuites attribuées à la direction sur la période d'acquisition des droits (soit un an à compter de la date d'attribution), avec une augmentation correspondante du passif. Avant et après la période d'acquisition des droits, la variation de la juste valeur du passif sera comptabilisée en résultat. Au 31 décembre 2022, le Groupe a comptabilisé une charge liée aux paiements fondés sur des actions de -€2,2m (présentée sur la ligne « Charges relatives aux paiements fondés sur des actions et autres charges du personnel » dans le tableau des flux de trésorerie consolidés) avec une augmentation correspondante du passif.

Note annexe 10 : Avantages du personnel

Note annexe 10.1 : Frais de personnel

Les frais de personnel sont analysés ci-dessous :

€m	2022					2021			
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe	D'leteren Automotive	Moleskine	Corp. & non-alloué	Groupe
Charges de pension au titre de régimes à contributions définies	-	-	*-1,1*	-	*-1,1*	-	-	-	-
Charges de pension au titre de régimes belges à contributions définies considérés comme régimes à prestations définies	*-4,0*	-	-	*-0,3*	*-4,3*	*-4,8*	-	*-0,4*	*-5,2*
Charges de pension au titre de régimes à prestations définies	-	*-0,6*	-	-	*-0,6*	-	*-0,7*	-	*-0,7*
Charge totale de pension (voir note annexe 10.2)	-4,0	-0,6	-1,1	-0,3	-6,0	-4,8	-0,7	-0,4	-5,9
Salaires et sécurité sociale	-197,5	-22,7	-180,0	-14,9	-415,1	-169,4	-22,8	-12,2	-204,4
Paiements fondés sur des actions et charges LTIP	-7,2	-2,6	-2,2	-4,2	-16,2	-1,4	-3,2	-2,4	-7,0
Total des frais de personnel	**-208,7**	**-25,9**	**-183,3**	**-19,4**	**-437,3**	**-175,6**	**-26,7**	**-15,0**	**-217,3**

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

Les avantages à long terme du personnel incluent les avantages postérieurs à l'emploi et les autres avantages à long terme. Les avantages postérieurs à l'emploi sont analysés ci-dessous. Les autres avantages du personnel à long terme sont présentés en provisions non courantes ou en autres dettes non courantes, et font l'objet d'une mention spécifique dans la note annexe correspondante s'ils sont significatifs.

Les avantages postérieurs à l'emploi sont constitués des régimes de pension. Certaines entités du Groupe fournissent des régimes de pension complémentaires, y compris des régimes à prestations définies, qui sont pour la plupart des régimes financés par des investissements placés en dehors du Groupe.

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

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

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

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

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

Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes (les hypothèses sur la durée de vie sont uniquement fournies pour les secteurs D'leteren Automotive, Corporate et non alloué). En 2021, vu les montants de la position nette de régimes non financés

comptabilisés dans l'état consolidé de la situation financière qui n'étaient pas considérés comme significatifs à l'échelle du Groupe, les hypothèses relatives aux régimes non financés n'étaient pas fournies.

	Régimes financés				Régimes non financés	
	2022		2021		2022	
	Min.	Max.	Min.	Max.	Min.	Max.
Taux d'inflation	2,1%	2,2%	1,9%	1,9%	n.s.	n.s.
Taux d'actualisation	3,1%	3,2%	0,4%	0,4%	n.s.	n.s.
Taux de croissance des salaires	3,1%	3,1%	2,9%	2,9%	2,5%	3,8%
Espérance de vie d'un homme retraité	18,6	18,6	18,6	18,6		
Espérance de vie d'une femme retraitée	22,0	22,0	22,0	22,0		
Espérance de vie d'un homme non retraité	18,6	18,6	18,6	18,6		
Espérance de vie d'une femme non retraitée	22,0	22,0	22,0	22,0		

La durée moyenne pondérée des obligations à travers les régimes est autour de 7 ans.

Les montants comptabilisés dans l'état de la situation financière se présentent de la manière suivante, dépendant de la position nette de chaque régime :

€m	2022	2021
Actifs liés aux avantages à long terme du personnel	-	-
Engagements liés aux avantages à long terme du personnel	-39,4	-25,5
Déficit (-) / Surplus (+) net reconnu des régimes	**-39,4**	**-25,5**
dont: montant qui devrait être réglé dans les 12 mois	*-1,0*	*-0,2*
dont: montant qui devrait être réglé dans plus de 12 mois	*-38,4*	*-25,3*

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

€m	2022			2021		
	Régimes financés	Régimes non financés	Total	Régimes financés	Régimes non financés	Total
Valeur actuelle des obligations au titre de prestations définies	-72,9	-30,7	-103,6	-84,8	-5,3	-90,1
Juste valeur des actifs des régimes	64,2	-	64,2	64,6	-	64,6
Déficit (-) / Surplus (+) net reconnu des régimes	**-8,7**	**-30,7**	**-39,4**	**-20,2**	**-5,3**	**-25,5**

L'augmentation du déficit net des régimes non financés est principalement due à l'intégration de PHE dans l'état consolidé de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2022.

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

€m	2022			2021		
	Régimes financés	Régimes non financés	Total	Régimes financés	Régimes non financés	Total
Rendement effectif diminué des produits d'intérêt sur les actifs des régimes, net des frais de gestion des actifs	2,1	-	2,1	2,4	-	2,4
Gains liés (+) / Pertes liées (-) à l'expérience sur les obligations des régimes	-5,1	-0,1	-5,2	3,1	-	3,1
Gains dus (+) / Pertes dues (-) aux changements d'hypothèses financières	14,4	3,2	17,6	1,4	-	1,4
Gains actuariels (+) / Pertes actuarielles (-)	**11,4**	**3,1**	**14,5**	**6,9**	**-**	**6,9**

Les modifications des hypothèses financières en 2022, toutes établies de manière cohérente par rapport à la période précédente, ont impacté le total des gains (+) et pertes (-) actuariels pour un montant de +€17,6m (2021 : +€1,4m). Le gain actuariel de l'exercice résulte principalement d'une augmentation du taux d'actualisation en 2022 par rapport à 2021.

Le montant cumulé des gains et pertes actuariels (part du Groupe, avant impôt et y compris la part des entités mises en équivalence dans les gains et pertes actuariels) comptabilisés dans l'état consolidé du résultat global est une perte cumulée de -€15m (en 2021, un gain cumulé de €16m). Le mouvement du montant cumulé des gains et pertes actuariels entre 2021 et 2022 est principalement dû au fait que le plan de pension au Royaume-Uni du secteur Belron (entité mise en équivalence) a enregistré une perte réelle sur les actifs du régime qui a plus que compensé le gain actuariel sur les engagements en matière de retraite, à la suite de la forte hausse du taux d'actualisation.

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

€m	2022			2021		
	Cotés sur sur un marché actif	Autres	Total	Cotés sur sur un marché actif	Autres	Total
Actifs des régimes	-	64,2	64,2	-	64,6	64,6
Juste valeur des actifs des régimes	**-**	**64,2**	**64,2**	**-**	**64,6**	**64,6**

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

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

€m	2022	2021
	Total	Total
Actifs des régimes au 1er janvier	**64,6**	**62,1**
Cotisations payées par le Groupe	4,1	3,8
Produit d'intérêt sur les actifs des régimes	0,4	0,2
Cotisations payées par les employés	1,1	1,2
Prestations payées aux bénéficiaires	-8,1	-4,9
Rendement effectif diminué des produits d'intérêt sur les actifs des régimes	2,1	2,4
Frais administratifs	-	-0,5
Modifications du groupe	-	0,3
Actifs des régimes au 31 décembre	**64,2**	**64,6**

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

€m	2022	2021
Produit d'intérêt sur les actifs des régimes	0,4	0,2
Rendement effectif diminué des produits d'intérêt sur les actifs des régimes	2,1	2,4
Rendement effectif net des actifs des régimes	**2,5**	**2,6**

Les variations de la valeur actuelle des engagements en matière de prestations définies se décomposent comme suit :

€m	2022			2021		
	Régimes financés	Régimes non financés	Total	Régimes financés	Régimes non financés	Total
Obligations au titre des prestations définies au 1er janvier	**-84,8**	**-5,3**	**-90,1**	**-87,6**	**-6,2**	**-93,8**
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises	-	-28,0	-28,0	-	-	-
Coût des services rendus	-5,1	-0,9	-6,0	-5,2	-0,7	-5,9
Charge d'intérêt sur les engagements en matière de retraite	-0,5	-0,1	-0,6	-0,2	-	-0,2
Prestations payées aux bénéficiaires	8,2	1,3	9,5	4,9	1,6	6,5
Cotisations payées par les employés	-	-	-	-1,3	-	-1,3
Gains liés (+) / Pertes liées (-) à l'expérience sur les obligations des régimes	-5,1	-0,1	-5,2	3,1	-	3,1
Gains dus (+) / Pertes dues (-) aux changements d'hypothèses financières	14,4	3,2	17,6	1,4	-	1,4
Réductions et liquidations	-	0,2	0,2	-	-	-
Modifications du groupe	-	-1,0	-1,0	-0,4	-	-0,4
Frais administratifs	-	-	-	0,5	-	0,5
Obligations au titre des prestations définies au 31 décembre	**-72,9**	**-30,7**	**-103,6**	**-84,8**	**-5,3**	**-90,1**

Les montants comptabilisés en compte de résultats sont les suivants :

€m	2022			2021		
	Régimes financés	Régimes non financés	Total	Régimes financés	Régimes non financés	Total
Coût des services rendus	-5,1	-0,9	-6,0	-5,2	-0,7	-5,9
Charge opérationnelle courante au titre des régimes de retraite	**-5,1**	**-0,9**	**-6,0**	**-5,2**	**-0,7**	**-5,9**
Charge d'intérêt sur les engagements en matière de retraite	-0,5	-0,1	-0,6	-0,2	-	-0,2
Produit d'intérêt sur les actifs des régimes	0,4	-	0,4	0,2	-	0,2
Charge financière nette au titre des régimes de retraite	**-0,1**	**-0,1**	**-0,2**	**-**	**-**	**-**
Charge de l'exercice comptabilisée en compte de résultats	**-5,2**	**-1,0**	**-6,2**	**-5,2**	**-0,7**	**-5,9**

La meilleure estimation des cotisations qui devraient être versées aux régimes en 2022 s'élève à environ €5m.

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

Le déficit net (€25,5m en 2021, €39,4m en 2022) comptabilisé dans l'état consolidé de la situation financière n'inclut pas l'excédent net de Belron et le déficit net de TVH étant donné qu'il s'agit d'entités mises en équivalence.

Le tableau suivant présente une analyse de sensibilité pour le taux d'actualisation et le taux d'inflation, reflétant l'impact qu'aurait sur l'engagement en matière de prestations définies au 31 décembre 2022 un changement d'hypothèse actuarielle raisonnablement possible à la date de clôture. L'analyse de sensibilité ne s'applique qu'aux engagements en matière de prestations définies, et non au déficit net des régimes de retraite à prestations définies dans son ensemble. La détermination de ce dernier dépend de nombreux facteurs et notamment, en plus des hypothèses ci-dessous, de la juste valeur des actifs des régimes.

€m	(Augmentation) / Diminution des engagements liés aux régimes de retraite à prestations définies au 31 décembre 2022	(Augmentation) / Diminution des engagements liés aux régimes de retraite à prestations définies au 31 décembre 2021
Taux d'actualisation		
Augmentation de 25 points de base	3,8	4,6
Diminution de 25 points de base	-3,9	-4,9
Taux d'inflation		
Augmentation de 25 points de base	-2,9	-2,4
Diminution de 25 points de base	2,7	2,3

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

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

La valorisation IFRS et la comptabilisation de ce type de plan avec des promesses basées sur la contribution ne sont pas prises en compte par la norme IAS 19. Compte tenu de la modification de la loi sur les pensions et du consensus actuel autour de la question, et suite aux analyses effectuées sur les régimes de pensions, le Groupe estime que la méthode préconisée par la norme IAS 19 (méthode des unités de crédit projetées) est adaptée à l'évaluation de l'engagement dans le cas de la Belgique à partir de 2016. La valeur actuelle de l'obligation au titre de prestations définies s'élève à €67,7m (2021 : €78,3m). Le calcul est fondé sur la méthode des « unités de crédit projetées » avec projection des cotisations futures et des services au prorata pour la partie employeur du contrat et sans projection des cotisations futures pour la partie employé du contrat. La juste valeur des actifs du régime s'élève à €60,0m (2021 : €60,4m) et est égale aux actifs contractuels détenus par la compagnie d'assurance (pas d'application du paragraphe 115 de la norme IAS 19). Le déficit net s'élève à €7,7m (2021 : €17,9m), comptabilisé dans l'état consolidé de la situation financière.

Note annexe 11 : Impôts sur le résultat exigibles et différés

Note annexe 11.1 : Charge d'impôts sur le résultat

La charge d'impôts sur le résultat se ventile de la manière suivante :

€m	2022	2021
Impôts sur le résultat exigibles de l'exercice	-54,5	-32,2
Impôts sur le résultat exigibles relatifs aux exercices précédents	-3,4	-0,8
Variation des impôts différés	-0,6	5,0
Impôts sur le résultat	**-58,5**	**-28,0**

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

€m	2022	2021
Résultat avant impôts	394,3	279,3
Moins : quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence, net d'impôt	-210,1	-184,2
Résultat avant impôts moins quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence	**184,2**	**95,1**
Impôts calculés sur base du taux d'imposition des sociétés applicable en Belgique de 25,00%	-46,1	-23,8
Différentiel de taux	0,2	-0,2
Incidence fiscale des revenus non imposables et des charges non déductibles	-1,4	1,6
Autres différences permanentes	-	2,0
Incidence fiscale des ajustements d'impôt courants et différés liés à des exercices antérieurs	1,6	-1,0
Pertes fiscales de l'exercice pour lesquelles aucun actif d'impôt différé n'est comptabilisé	-5,5	-3,2
Décomptabilisation d'actifs d'impôts différés précédemment comptabilisés	-	-3,1
Autres	-7,3	-0,3
Charge d'impôts relative au résultat avant impôts	**-58,5**	**-28,0**

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

Si l'on exclut la part du Groupe dans le résultat net des entités mises en équivalence, le taux d'imposition effectif consolidé du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 est de 31,8% (29,4% – après retraitement, voir note annexe 1 – pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2021.

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

Le Groupe exerce ses activités dans de multiples juridictions souvent assorties d'environnements réglementaires juridiques et fiscaux complexes. Les positions fiscales adoptées sont considérées par le Groupe comme étant valables et sont destinées à résister à l'examen des autorités fiscales. Toutefois, il convient de reconnaître que certaines de ces positions sont discutables et incluent des interprétations de lois fiscales complexes qui pourraient être contestées par les autorités fiscales.

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

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

Note annexe 11.2 : Actifs et passifs d'impôts exigibles

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

Note annexe 11.3 : Impôts sur le résultat différés

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

€m	**31 décembre 2022**			**31 décembre 2021**		
	Actif	**Passif**	**Net**	**Actif**	**Passif**	**Net**
Goodwill & immobilisations incorporelles	6,7	-181,5	-174,8	0,3	-112,4	-112,1
Immobilisations corporelles (à l'exclusion des actifs liés aux droits d'utilisation)	2,4	-22,3	-19,9	3,1	-22,3	-19,2
Actifs au titre du droit d'utilisation	-	-61,7	-61,7	-	-11,1	-11,1
Instruments financiers dérivés	-	-0,5	-0,5	-	-	-
Avantages du personnel	6,5	-	6,5	5,1	-	5,1
Stocks	6,9	-	6,9	6,7	-	6,7
Provisions	6,8	-	6,8	6,0	-	6,0
Dettes de location	63,8	-	63,8	11,1	-	11,1
Autres actifs et passifs	9,3	-1,1	8,2	1,6	-0,4	1,2
Actifs/(passifs) d'impôt différé résultant de différences temporaires	**102,4**	**-267,1**	**-164,7**	**33,9**	**-146,2**	**-112,3**
Pertes fiscales reportées	82,7	-	82,7	25,8	-	-
Actifs/(passifs) d'impôt différé	**185,1**	**-267,1**	**-82,0**	**59,7**	**-146,2**	**-86,5**
Compensation de l'impôt	-127,7	127,7	-	-13,1	13,1	-
Actifs/(passifs) d'impôt différé nets	**57,4**	**-139,4**	**-82,0**	**46,6**	**-133,1**	**-86,5**

Le montant net d'impôts différés comprend des actifs nets d'impôts différés de €29,2m (2021 : €14,2m) qui devraient s'inverser l'année suivante. Cependant, étant donné la faible prévisibilité des mouvements des impôts différés, ce montant net pourrait ne pas s'inverser comme prévu initialement.

À la date de clôture de l'exercice, le Groupe dispose de pertes et de crédits fiscaux inutilisés s'élevant à €151,5m (2021 : €65,9m), pouvant être utilisés contre des profits futurs, pour lesquels aucun actif d'impôts différés n'a été reconnu en raison du caractère imprévisible des profits futurs. Ces pertes et crédits fiscaux peuvent être reportés indéfiniment. L'augmentation des pertes et crédits d'impôt inutilisés et non comptabilisés par rapport au 31 décembre 2021 s'explique principalement par l'existence de pertes fiscales inutilisées et non comptabilisées dans le secteur PHE.

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

Les actifs d'impôts différés sont comptabilisés dans la mesure où il existe une probabilité suffisante qu'ils seront recouvrés dans un horizon de temps prévisible. Le caractère recouvrable des actifs d'impôts différés a été déterminé de manière prudente. Cependant, si les conditions de recouvrement devaient ne pas être satisfaites dans le futur, la valeur comptable actuelle des actifs d'impôts différés pourrait être réduite.

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

€m	2022	2021
Passifs d'impôt différé nets (montants négatifs)		
Au 1er janvier	**-133,1**	**-131,0**
Comptabilisé en résultat	0,8	0,9
Comptabilisé dans les autres éléments du résultat global	-0,1	-0,1
Comptabilisé directement dans les capitaux propres	-	-0,5
Comptabilisation découlant d'un regroupement d'entreprises	-12,3	-
Ecarts de conversion	0,1	-
Autres variations	5,2	-2,4
Au 31 décembre	**-139,4**	**-133,1**

Actifs d'impôt différé nets (montants positifs)	2022	2021
Au 1er janvier	**46,6**	**43,2**
Comptabilisé en résultat	-1,4	4,1
Comptabilisé dans les autres éléments du résultat global	-0,9	-0,1
Comptabilisé directement dans les capitaux propres	-2,7	-1,7
Comptabilisation découlant d'un regroupement d'entreprises	24,1	-
Ecarts de conversion	-	0,6
Autres variations	-8,3	0,5
Au 31 décembre	**57,4**	**46,6**

Note annexe 12 : Goodwill

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

€m	2022	2021
Valeur brute au 1er janvier	207,9	199,5
Pertes de valeur cumulées au 1er janvier	-124,7	-123,3
Valeur comptable au 1er janvier	**83,2**	**76,2**
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises (voir note annexe 26)	898,0	7,0
Valeur comptable au 31 décembre	**981,2**	**83,2**
dont: valeur brute	*1.105,9*	*207,9*
dont: pertes de valeur cumulées	*-124,7*	-124,7

La ligne « Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises » inclut principalement le goodwill reconnu suite à l'acquisition de PHE (voir note annexe 26) ainsi que le goodwill comptabilisé par D'Ieteren Automotive suite aux acquisitions réalisées au cours de la période.

En application de la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », le Groupe a réalisé une analyse de la valeur comptable du goodwill et des actifs incorporels à durée d'utilité indéterminée (présentée en note annexe 13). Ces tests de perte de valeur se basent sur le calcul de la valeur d'utilité et ont été réalisés pour s'assurer que la valeur comptable des actifs n'excède pas leur valeur recouvrable, définie comme la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de la vente et la valeur d'utilité.

Aux fins des tests de perte de valeur, le goodwill se rapporte aux secteurs opérationnels suivants du Groupe :

€m	2022	2021
D'leteren Automotive	49,2	31,3
Moleskine	48,8	48,8
Corporate & non-alloué	3,1	3,1
PHE	880,1	-
GROUPE	**981,2**	**83,2**

En conséquence de leur classification comme entités mises en équivalence, les informations sur les tests de perte de valeur réalisés dans les secteurs Belron et TVH sont fournies dans la note annexe 17.

Le Groupe a réalisé un test de perte de valeur annuel pour le goodwill et les actifs incorporels à durée d'utilité indéterminée et est arrivé à la conclusion que, sur la base des hypothèses décrites ci-dessous, aucune perte de valeur n'était justifiée. Le test de perte de valeur repose sur plusieurs jugements critiques, estimations et hypothèses. La direction juge que l'ensemble de ces estimations sont raisonnables vu qu'elles sont cohérentes avec les rapports internes du Groupe et reflètent les meilleures estimations de la direction. Les projections relatives aux taux de croissance du chiffre d'affaires, aux tendances que suivront les consommateurs et les concurrents, aux marges opérationnelles, aux taux d'actualisation et aux taux de croissance utilisé pour calculer la valeur terminale sont des hypothèses et des estimations qui peuvent faire l'objet de révisions dans les prochaines périodes. Si ces données devaient évoluer dans un sens défavorable, la valeur d'utilité du goodwill et celle des actifs incorporels à durée d'utilité indéterminée pourraient devenir inférieures à leur valeur comptable.

D'leteren Automotive

Dans le secteur D'leteren Automotive, le goodwill supplémentaire comptabilisé en 2022 (€17,9m) reflète les acquisitions réalisées en 2022, comme indiqué dans la note annexe 26.

Conformément à la norme IAS 36, le secteur D'leteren Automotive a alloué le goodwill sur ses propres UGT, à savoir « D'leteren Automotive » (activités d'importation/support), « Retail » (activités de vente au détail d'automobiles), « Wonder » (activités de voitures d'occasion et de carrosseries), « Lab Box » (services de mobilité) et « Lucien » (vente au détail et services de vélos). La direction de D'leteren Automotive a procédé à un examen de la valeur comptable du goodwill et des actifs incorporels attribués dans chacune de ces UGT et a conclu qu'aucune perte de valeur n'est nécessaire. D'leteren Automotive a calculé la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés, en se basant sur le plan stratégique de D'leteren Automotive (à partir des chiffres du budget 2023 jusqu'en 2027) préparé par la direction, puis revu et approuvé par le Conseil d'Administration. Les taux avant impôts utilisés pour actualiser les flux de trésorerie futurs ont été calculés individuellement pour chaque UGT ; ils vont de 7,41% à 13,20% et sont basés sur le coût moyen pondéré du capital du secteur D'leteren Automotive.

Moleskine

À la fin de l'exercice 2022, le Conseil d'administration de la Société a revu la valeur comptable de l'unité génératrice de trésorerie Moleskine. Pour déterminer la valeur d'utilité de l'unité génératrice de trésorerie, la Société a calculé la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés, en se basant sur le plan stratégique à cinq ans de Moleskine (2021 – 2025) approuvé par le Conseil d'administration en 2020 et confirmé par la direction en 2022, sachant que le plan a été prolongé d'une année, jusqu'en 2026. Le modèle part des chiffres de 2023 du dernier budget approuvé par le Conseil d'administration, des chiffres de 2024 à 2026 présentés dans le plan stratégique quinquennal et applique un taux de croissance pour l'année terminale de 1,95% (2021 : 1,5%) à la valeur terminale au-delà de l'année 2026. Le taux de croissance pour l'année terminale avait été déterminé sur la base de l'estimation de la direction du taux de croissance annuel composé de l'EBITDA à long terme, en cohérence avec les hypothèses qu'un acteur du marché ferait. Le taux d'actualisation avant impôts retenu est de 9,1% (2021 : 6,5%) et se base sur le coût moyen pondéré du capital du secteur Moleskine, en tenant compte des ajustements appropriés en fonction de l'impact des risques associés à l'investissement dans des actions, à l'activité et au pays sous-jacent (« prime de risque-pays »).

Le Conseil d'administration de la société observe avec satisfaction que la valeur comptable de l'unité génératrice de trésorerie qu'est Moleskine n'excède pas sa valeur d'utilité. Les analyses de sensibilité préparées par la direction ont révélé qu'un mouvement défavorable individuel d'1% au niveau soit du taux de croissance pour l'année terminale, soit du taux d'actualisation, n'entraînerait pas d'autre perte de valeur. La variation individuelle requise pour que la valeur comptable atteigne la valeur d'utilité est de 2,4% pour le taux d'actualisation (de 9,1% à 11,5%) ou de -3,08% pour le taux de croissance pour l'année terminale (de 1,95% à -1,13%). Au 31 décembre 2022, la valeur recouvrable de l'UGT dépasse sa valeur comptable de €147m. Les calculs sont très sensibles et le goodwill relatif à l'unité génératrice de trésorerie Moleskine reste exposé à un risque de dépréciation. À l'avenir, Moleskine devrait atteindre les chiffres budgétés pour 2023 afin d'éviter toute dépréciation future. Un nouveau test de perte de valeur sera effectué au semestre 2023 si des éléments susceptibles d'amener à une dépréciation sont identifiés.

Corporate et non alloué

Le goodwill de €3,1m dans le secteur Corporate et non alloué résulte d'acquisitions passées réalisées par D'leteren Immo. La juste valeur diminuée des coûts de vente des immeubles de placement et des immobilisations corporelles détenus par D'leteren Immo (sur la base du rapport d'évaluation de marché le plus récent préparé par un expert indépendant) étant supérieure à la valeur comptable des actifs et des passifs, le Groupe a conclu que l'unité génératrice de trésorerie Corporate et non alloué est

comptabilisée au maximum à sa valeur recouvrable. La juste valeur des immeubles de placement est classée au niveau 2 de la hiérarchie de la juste valeur (voir note annexe 18).

PHE

Le goodwill de €880,1m du secteur PHE comprend un goodwill provisoire de €518,3m comptabilisé par le Groupe suite à l'acquisition de PHE. Se reporter à la note annexe 26 pour de plus amples informations sur le regroupement d'entreprises. Le goodwill provisoire représente la différence entre la contrepartie payée (soit la juste valeur) pour acquérir 100% de PHE le 4 août 2022, ainsi que les actifs acquis et les passifs repris. La contrepartie versée à la date d'acquisition étant la meilleure approximation de la juste valeur diminuée des coûts de vente de PHE au 31 décembre 2022, le Groupe a conclu que l'unité génératrice de trésorerie de PHE est comptabilisée à une valeur qui ne dépasse pas son montant recouvrable. Le plan d'entreprise sur lequel le Groupe s'est appuyé pour calculer la juste valeur de PHE au moment de l'acquisition est toujours valable au 31 décembre 2022.

Note annexe 13 : Actifs incorporels

Le goodwill est analysé en note annexe 12. Tous les actifs incorporels ont des durées d'utilité finies, sauf mention contraire.

€m	Marques (à durée d'utilité finie ou indéter-minée)	Autres	Total
Valeur brute au 1er janvier 2022	402,8	90,8	493,6
Amortissements cumulés et pertes de valeur au 1er janvier 2022	-	-54,5	-54,5
Valeur comptable au 1er janvier 2022	**402,8**	**36,3**	**439,1**
Entrées:			
Eléments acquis séparément	-	22,3	22,3
Cessions	-	-0,9	-0,9
Amortissements d'actifs incorporels	-	-20,4	-20,4
Transferts de (vers) d'autres catégories	0,2	-0,6	-0,4
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises (voir note annexe 26)	207,5	104,2	311,7
Sortie de périmètre	-	-1,8	-1,8
Valeur comptable au 31 décembre 2022	**610,5**	**139,1**	**749,6**
dont: valeur brute	*610,5*	*214,0*	*824,5*
dont: amortissements et pertes de valeur cumulés	-	*-74,9*	*-74,9*
Valeur brute au 1er janvier 2021	402,8	77,3	480,1
Amortissements cumulés et pertes de valeur au 1er janvier 2021	-	-45,5	-45,5
Valeur comptable au 1er janvier 2021	**402,8**	**31,8**	**434,6**
Entrées:			
Eléments acquis séparément	-	16,2	16,2
Cessions	-	-	-
Amortissements d'actifs incorporels	-	-9,0	-9,0
Sortie de périmètre	-	-2,7	-2,7
Valeur comptable au 31 décembre 2021	**402,8**	**36,3**	**439,1**
dont: valeur brute	*402,8*	*90,8*	*493,6*
dont: amortissements et pertes de valeur cumulés	-	*-54,5*	*-54,5*

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

La ligne « Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises » représente la valeur nette comptable des actifs incorporels comptabilisés dans le secteur PHE avant l'acquisition par le Groupe. La ligne « Entrées » comprend la valeur nette comptable des actifs incorporels acquis par D'leteren Automotive suite aux acquisitions réalisées au cours de la période, et la valeur nette comptable des actifs incorporels acquis dans le secteur PHE suite aux acquisitions réalisées au cours de la période allant de l'acquisition par le Groupe jusqu'au 31 décembre 2022.

La catégorie « Autres » inclut principalement les logiciels informatiques, d'autres licences et droits similaires, et des actifs incorporels en développement.

Les autres mentions exigées par la norme IAS 36 pour les actifs incorporels à durée d'utilité indéterminée sont fournies en note annexe 12.

Note annexe 14 : Immobilisations corporelles

€m	Biens immobiliers	Installations et équipements	Actifs en construction	Total
Valeur brute au 1er janvier 2022	411,0	198,7	16,1	625,8
Amortissements et pertes de valeur cumulés au 1er janvier 2022	-205,4	-155,1	-	-360,5
Valeur comptable au 1er janvier 2022	**205,6**	**43,6**	**16,1**	**265,3**
Entrées	22,9	52,1	17,2	92,2
Cessions	-4,8	-4,7	-1,5	-11,0
Amortissements d'actifs corporels (y inclus les droits d'utilisation)	-33,1	-33,5	-	-66,6
Transferts de (vers) d'autres catégories	-17,9	9,3	-2,6	-11,2
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises (voir note annexe 26)	207,0	89,7	3,3	300,0
Sortie de périmètre	-	-2,6	-	-2,6
Valeur comptable au 31 décembre 2022	**379,7**	**153,9**	**32,5**	**566,1**
dont: valeur brute	*748,5*	*497,9*	*32,5*	*1.278,9*
dont : amortissements et pertes de valeur cumulés	*-368,8*	*-344,0*	-	*-712,8*
Valeur brute au 1er janvier 2021	405,5	173,7	7,9	587,1
Amortissements et pertes de valeur cumulés au 1er janvier 2021	-193,7	-130,5	-	-324,2
Valeur comptable au 1er janvier 2021	**211,8**	**43,2**	**7,9**	**262,9**
Entrées	7,9	37,1	12,3	57,3
Cessions	-0,3	-15,6	-2,7	-18,6
Amortissements d'actifs corporels (y inclus les droits d'utilisation)	-11,7	-24,6	-	-36,3
Transferts de (vers) d'autres catégories	-2,3	0,6	-1,4	-3,1
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises	0,2	2,2	-	2,4
Écarts de conversion	-	0,7	-	0,7
Valeur comptable au 31 décembre 2021	**205,6**	**43,6**	**16,1**	**265,3**
dont: valeur brute	*411,0*	*198,7*	*16,1*	*625,8*
dont : amortissements et pertes de valeur cumulés	*-205,4*	*-155,1*	-	*-360,5*

Au 31 décembre 2022 et au 31 décembre 2021, les actifs en construction comprennent principalement des biens immobiliers en construction dans le secteur « Corporate et non alloué », dans le cadre des activités immobilières du Groupe.

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

€m	Total
31 décembre 2022	**235,6**
31 décembre 2021	45,9

L'augmentation de la valeur nette comptable des droits d'utilisation des actifs par rapport au 31 décembre 2021 est principalement due à l'intégration de PHE dans l'état consolidé de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2022.

Note annexe 15 : Immeubles de placement

€m	2022	2021
Valeur brute au 1er janvier	69,3	65,7
Amortissements cumulés au 1er janvier	-35,7	-34,0
Valeur comptable au 1er janvier	**33,6**	**31,7**
Entrées	0,1	-
Cessions	-0,1	-
Amortissements d'actifs corporels (y inclus les droits d'utilisation)	-1,5	-1,2
Transferts de (vers) d'autres catégories	9,7	3,1
Valeur comptable au 31 décembre	**41,8**	**33,6**
dont: valeur brute	79,9	69,3
dont: amortissements cumulés	-38,1	-35,7
Juste valeur	61,1	49,0

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

Tous les immeubles de placement sont situés en Belgique et appartiennent au secteur « Corporate et non alloué ». La ligne « Transfert de (vers) d'autres catégories » en 2021 et 2022 a trait au transfert d'actifs des immobilisations corporelles et des actifs en construction (voir note annexe 14).

D'autres informations relatives aux immeubles de placement sont fournies en note annexe 32.

Note annexe 16 : Stocks

€m	2022	2021
D'leteren Automotive		
Véhicules	617,4	376,1
Pièces de rechange et accessoires	45,9	37,7
Autres	15,3	2,0
Sous-total	**678,6**	**415,8**
PHE	**483,4**	**-**
Moleskine	**29,7**	**30,4**
GROUPE	**1.191,7**	**446,2**

Les réductions de valeur cumulées sur les stocks s'élèvent à €53,4m (2021 : €16,6m). L'augmentation au cours de la période se rapporte principalement à l'intégration de PHE dans l'état consolidé de la situation financière à partir de la date d'acquisition par le Groupe (voir note annexe 26). Le montant des réductions de valeur sur stocks comptabilisées au cours de la période en charges opérationnelles (voir note annexe 6) est un produit de €2,3m (2021 : une charge de -€3,7m).

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

Les stocks sont principalement constitués de marchandises et leur valeur comptable devrait être recouvrée dans les 12 mois.

Note annexe 17 : Entités mises en équivalence

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

€m	2022					2021[1]			
	D'leteren Autom.	Belron	TVH	PHE	Groupe	D'leteren Autom.	Belron	TVH	Groupe
Participations dans les filiales communes	128,8	26,9	1.211,9	5,0	1.372,6	113,1	-49,1	1.156,6	1.220,6
Participations dans les entités mises en équivalence et investissement long-terme dans les entités mises en équivalence	**128,8**	**26,9**	**1.211,9**	**5,0**	**1.372,6**	**113,1**	**-49,1**	**1.156,6**	**1.220,6**
Part dans le profit (la perte) des filiales communes	6,8	150,6	52,5	0,2	210,1	8,1	168,1	8,0	184,2
Part dans le résultat après impôts des entités mises en équivalence et des investissements long-terme dans les sociétés mises en équivalence	**6,8**	**150,6**	**52,5**	**0,2**	**210,1**	**8,1**	**168,1**	**8,0**	**184,2**

(1) Après retraitement, pour refléter les ajustements effectués sur le compte de résultats et d'autres éléments du résultat global de TVH sur trois mois afin d'améliorer la cohérence des méthodes comptables de toutes les sociétés du Groupe et pour refléter l'allocation du prix d'achat de TVH finalisée par le Groupe au second semestre de l'année 2022. Se reporter à la note annexe 1 pour obtenir de plus amples informations sur le retraitement des informations comparatives.

Belron

En 2022 et en 2021, Belron Group s.a. (« BGSA »), la coentreprise détenant les activités de Belron (voir la note annexe 1 pour de plus amples informations), est comptabilisée comme une entité mise en équivalence dont le Groupe détient 50,01% des droits économiques sur une base entièrement diluée. Le Groupe exerce un contrôle conjoint sur BGSA car certaines questions réservées sont partagées avec Clayton, Dubilier & Rice (« CD&R »).

Le 17 décembre 2021, D'leteren Group a annoncé que Hellman & Friedman et les fonds et comptes gérés par GIC et BlackRock Private Equity Partners avaient réalisé l'acquisition d'une participation dans BGSA, représentant 16,8% du capital de BGSA sur une base combinée. Mi-juillet 2022, H&F et GIC ont légèrement accru leur participation dans Belron, en rachetant des actions principalement à des sortants naturels pour la même contrepartie financière que leur précédente transaction conclue en décembre 2021. La structure de l'actionnariat de Belron est maintenant la suivante : 50,01% D'leteren Group, 20,3% CD&R, 17,9% H&F, GIC et BlackRock Private Equity Partners, 11,8% direction et holding familiale de l'ancien CEO de Belron.

Initialement (février 2018), la structure du capital de BGSA était composée d'actions ordinaires conférant le droit de vote (environ 3% du total des capitaux propres) et d'actions préférentielles sans droit de vote (environ 97% du total des capitaux propres), réparties proportionnellement entre les différents actionnaires (le Groupe, CD&R et la holding familiale de l'ancien CEO de Belron). En 2021, les actions préférentielles ont été assorties d'un taux de dividende composé annuel fixe de 10% (toute distribution étant d'abord allouée aux actions préférentielles afin de satisfaire au dividende cumulé et de racheter le montant de souscription des actions préférentielles). Ayant converti en juin 2021 ses actions préférentielles restantes en actions ordinaires (au 31 décembre 2021, il ne restait aucune action préférentielle dans les capitaux propres de BGSA), le Groupe a réaffirmé l'engagement à long terme qu'il a pris envers Belron avec une participation de 50,01% (sur une base entièrement diluée, y compris les actions de la direction).

Compte tenu de la structure des capitaux propres décrite ci-dessus, la part du Groupe dans le résultat net de Belron pour la période de 12 mois se terminant le 31 décembre 2022 correspond au pourcentage économique sur une base entièrement diluée de 50,01%. Pour la période de 12 mois se terminant le 31 décembre 2021, la part du Groupe dans le résultat net de Belron était de 52,88%, correspondant au pourcentage de détention d'actions préférentielles du Groupe (pour le taux de dividende composé annuel fixe de 10% qui bénéficiait aux actions préférentielles) et sur la base du pourcentage de détention d'actions ordinaires du Groupe (pour le résultat net excédentaire, après déduction du dividende fixe des actions préférentielles).

Un plan de participation au capital des membres de la direction (MRP) concernant des employés clés a été mis en place en 2018. Les participants au MRP ont eu l'opportunité d'acquérir des titres de capitaux propres ne donnant pas le droit de vote dans BGSA (représentant la juste valeur de différentes classes d'instruments de capitaux propres, tous traités comme des capitaux propres conformément aux normes IFRS). Une partie des capitaux propres émis est composée d'actions « ratchet » qui permettront à la direction de bénéficier de rendements supplémentaires si certains objectifs liés à la performance (TRI et « cash-on-cash ») sont atteints lors de la sortie. La part du Groupe dans le résultat net de BGSA en 2022 (50,01%) et 2021 (52,88%) tient déjà compte de l'impact dilutif de ces actions MRP.

L'état détaillé de la situation financière de Belron tel qu'il est inclus dans ses propres états financiers (sans ajustement des ajustements consolidés) est repris dans la note annexe 4.

À la fin de l'année 2022, Belron a réalisé une analyse de la valeur comptable du goodwill et des autres actifs incorporels à durée d'utilité indéterminée, ainsi que de la valeur comptable de tous les autres actifs dans chacune de ses unités génératrices de trésorerie (soit les différents pays où elle opère). Le test de dépréciation a été effectué pour s'assurer que la valeur comptable des actifs de Belron n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable, c'est-à-dire la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de la vente et la valeur d'utilité. La valeur recouvrable des unités génératrices de trésorerie (UGT) a été

déterminée sur la base de calculs de la valeur d'utilité, ce qui nécessite l'utilisation d'hypothèses clés en matière de flux de trésorerie et de taux d'actualisation. Les flux de trésorerie ont été obtenus à partir du budget 2023 et du plan quinquennal approuvés par le Conseil d'administration de Belron, tandis que les taux d'actualisation ont été révisés en utilisant les données actualisées du coût des capitaux propres et du coût de la dette. Cet examen a conduit à la comptabilisation d'une charge de perte de valeur sur goodwill de -€2,7m concernant l'activité norvégienne (2021 : -€3,2m concernant la Finlande). En 2022, d'autres dépréciations sur les actifs non courants ont été comptabilisées pour -€8,5m et concernent un bien donné en location et des améliorations locatives qui ne sont plus utilisés (2021 : €11,9m de dépréciation sur un bien loué qui n'est plus utilisé et €3,4m de coûts SaaS – *software as a service* – précédemment capitalisés).

À la fin de l'année 2022, en application de la norme IAS 28, le Conseil d'administration de la Société n'a identifié aucune indication d'une possible dépréciation (un indice de perte de valeur) sur ses investissements dans Belron (entité mise en équivalence) et par conséquent il n'a pas effectué de test de perte de valeur.

Une convention entre actionnaires a été signée entre le Groupe et la holding familiale de l'ancien CEO de Belron, incluant des options de vente (associées à des options d'achat) liées à la participation détenue par la holding familiale de l'ancien CEO de Belron. Sur la base des exigences des normes IFRS, l'obligation (financière) d'acheter les titres de capitaux propres dans une entité mise en équivalence ne donne pas lieu à une dette financière dans l'état consolidé de la situation financière (en effet, les entités mises en équivalence ne font pas partie du Groupe). Ce contrat est un dérivé qui relève de la norme IFRS 9 « Instruments financiers », évalué à la juste valeur via le compte de résultats et classé selon la hiérarchie des justes valeurs au niveau 3. La juste valeur de ce dérivé est nulle au 31 décembre 2022 ; la valeur de la participation de Belron basée sur la formule d'option de vente étant égale à la juste valeur marchande la plus récente de Belron.

Dans l'état consolidé du résultat global, les lignes « Quote-part des entités mises en équivalence dans les autres éléments du résultat global » comprennent -€31,7m de réajustements relatifs aux actifs et passifs des régimes de pensions à prestations définies (principalement attribuables au plan de pension au Royaume-Uni enregistrant une perte actuarielle due à une hausse du taux d'actualisation), €56,5m de mouvements de la réserve de couverture des flux de trésorerie (des swaps de taux d'intérêt (« IRS »), des « cross currency swaps » (« CCIRS ») utilisés pour couvrir partiellement la dette) et €71,2m liés aux écarts de conversion.

Le tableau ci-dessous présente le produit des activités ordinaires, le résultat avant impôts, le résultat net et les autres éléments du résultat global pour les exercices clôturés le 31 décembre 2021 et le 31 décembre 2022. La part du Groupe dans le résultat net est calculée en se basant sur un pourcentage moyen pondéré de 52,88% en 2021 et un pourcentage économique sur une base entièrement diluée de 50,01% en 2022.

€m - Belron	**2022**	**2021**
Produits des activités ordinaires (100 %)	5.574,3	4.646,8
Résultat avant impôt (100%)	512,5	463,4
Résultat de la période (100%)	301,2	317,9
Autres éléments du résultat global (100%)	192,2	79,4
Résultat global total de la période (100%)	493,4	397,3
Part du Groupe dans le résultat global total de la période	**246,7**	**207,8**
Part du Groupe dans le profit (la perte)	*150,6*	*168,1*
Part de Groupe dans les autres éléments du résultat global	*96,1*	*39,7*

La réconciliation de la part du Groupe dans les actifs nets de BGSA du 31 décembre 2021 au 31 décembre 2022 est présentée ci-après. La part du Groupe dans l'actif net de BGSA au 31 décembre 2021 est négative suite à la distribution de dividendes et à la réduction de capital opérée par BGSA en 2021. Le solde négatif n'a pas entraîné la responsabilité de D'Ieteren Group SA/NV pour l'actif net négatif de la coentreprise.

€m - Belron	
Part du Groupe dans l'actif net au 31 décembre 2021	**-49,1**
Part du Groupe dans le résultat global total de la période	246,7
Part du Groupe dans les dividendes et le produit de la réduction du capital	-212,5
Autres mouvements, part du Groupe	41,8
Part du Groupe dans l'actif net au 31 décembre 2022	**26,9**

Au cours de la période, BGSA a acheté des actions propres à d'anciens participants au MRP pour un montant de €91,9m (2021 : €18,8m). Comme la transaction de rachat s'est faite à la juste valeur (la juste valeur des actions propres rachetées correspond à la sortie de trésorerie effectuée pour acquérir ces actions à la date de transaction), la transaction n'a eu aucune incidence sur la valeur comptable de l'entité mise en équivalence que le Groupe détient dans BGSA au 31 décembre 2022 (ces actions seront rachetées à l'avenir par les actuels et nouveaux participants au MRP).

Cependant, BGSA a vendu des actions propres (précédemment acquises auprès des participants au MRP) à de nouveaux investisseurs en 2022, ce qui a conduit à une plus-value de cession de €24,3m (2021 : €29,7m), part du Groupe, soit la différence entre la juste valeur de marché lors de la cession et la valeur comptable des actions, entraînant une augmentation de la valeur comptable de l'entité mise en équivalence que le Groupe détient dans BGSA.

Après la conclusion de la transaction avec les nouveaux actionnaires de Belron le 17 décembre 2021, le Conseil d'administration de Belron a décidé de récompenser environ 24.000 employés en leur accordant une prime en espèces (payée en décembre 2021) et des unités d'actions restreintes (« RSU »), afin de les remercier pour leur fidèle contribution au succès de l'entreprise. Selon les conditions proposées pour la composante du plan réglée en instruments de capitaux propres, BGSA a attribué des unités d'actions restreintes (« RSU ») à chaque participant au plan. Lors de l'acquisition des droits, chaque RSU permettra à son détenteur de recevoir une seule action ordinaire sans droit de vote dans BGSA. La période d'acquisition des droits est actuellement estimée à 5 ans et peut être révisée si des informations ultérieures indiquent que la durée de la période d'acquisition des droits est susceptible de différer de cette estimation. Cette composante du plan, réglée en instruments de capitaux propres, est un accord de paiement fondé sur des actions. Par conséquent, elle est classée et comptabilisée comme une transaction dont le paiement est fondé sur des actions et qui est réglée en instruments de capitaux propres dans les états financiers de BGSA, conformément à la norme IFRS 2.

Chaque année, au cours de la période d'acquisition prévue, le Groupe comptabilisera donc sa part (50,01%) dans les charges liées au paiement en actions de BGSA (dans la ligne « Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence et intérêts long-terme dans des sociétés mises en équivalence » dans le compte de résultats consolidé) et une augmentation correspondante de la valeur de l'entité mise en équivalence (dans l'état consolidé de la situation financière), afin de refléter sa part dans l'augmentation des capitaux propres de BGSA. Sur la période, l'augmentation de la valeur de l'entité mise en équivalence relative à ce plan de paiement fondé sur des actions s'élève à €17,2m (2021 : €29,7m). Cette récompense n'aura aucun impact économique sur le Groupe et les autres actionnaires et il n'y aura aucune dilution de la participation de 50,01% entièrement diluée détenue par le Groupe.

TVH

Le 9 juillet 2021, le Groupe a signé un accord pour acquérir une participation de 40% dans TVH Global SA/NV auprès des actionnaires familiaux. La clôture de la transaction a eu lieu le 1er octobre 2021. Le prix d'acquisition a été fixé à 1.147m (capitaux propres de €1.137m plus coûts liés à l'acquisition de €10m). Conformément à la norme IAS 28 « Participations dans des entreprises associées et des coentreprises », les €10m de coûts d'acquisition (principalement des commissions et des frais de due diligence) étaient inclus dans la ligne « Entité mise en équivalence » de l'état de la situation financière. Un prêt d'actionnaire de €40m a également été mis en place entre le secteur Corporate et non alloué, et TVH dans le cadre de l'acquisition.

En vertu du pacte d'actionnaires, le Groupe exerce un contrôle conjoint sur TVH avec Wehold (la société holding de l'actionnaire familial), certaines questions clés réservées étant partagées. TVH est donc comptabilisée comme une entité mise en équivalence dans les états financiers consolidés du Groupe, à compter du 1er octobre 2021.

Au second semestre 2022, conformément à la norme IAS 28, le Groupe a finalisé l'allocation du prix d'achat de TVH. Le goodwill provisoire comptabilisé à la date d'acquisition, représentant la différence entre la part du Groupe dans les actifs nets acquis et le prix d'acquisition (y compris les coûts d'acquisition), a été initialement évalué à €1.096,2m. Le Groupe a procédé à une analyse des actifs et des passifs de TVH à la date d'acquisition et a comptabilisé des ajustements de la juste valeur des actifs incorporels et des immobilisations corporelles.

La marque TVH a été évaluée à €341,0m, en utilisant une méthode « relief from royalty ». La marque a une durée d'utilité indéfinie et n'est donc pas amortie, étant donné que le Groupe considère qu'il n'y a pas de limite à la période pendant laquelle la marque est censée générer des entrées de trésorerie. Les contrats clients ont été évalués à €490,0m selon la méthode des bénéfices excédentaires multi périodes. Ces contrats clients sont amortis selon la méthode linéaire sur leur durée d'utilité économique estimée à 11 ans. Les autres actifs incorporels ont été évalués à €261,8m et consistent en la technologie utilisée par TVH, en utilisant une méthode « relief from royalty ». La valeur de la technologie est amortie selon la méthode linéaire sur sa durée d'utilité économique estimée à 9 ans. Outre les ajustements de la juste valeur des actifs incorporels, le Groupe a également procédé à une analyse de la juste valeur des immobilisations corporelles de TVH. Sur la base des rapports d'évaluation du marché les plus récents préparés par un expert indépendant, le Groupe a comptabilisé un ajustement de la juste valeur des terrains, des bâtiments et des autres actifs corporels pour un montant total de €40,6m. Les ajustements de la juste valeur des bâtiments sont amortis selon la méthode linéaire sur leur durée d'utilité économique restante, soit 45 ans. D'autres actifs corporels sont amortis selon la méthode linéaire sur leur durée d'utilité économique restante, soit 9 ans. Les ajustements de la juste valeur des terrains ne sont pas amortis. Dans le même temps, des passifs d'impôts différés ont été comptabilisés sur ces ajustements de la juste valeur, en utilisant un taux d'imposition de 25%, qui correspond au taux d'imposition des sociétés en Belgique. Le passif d'impôt différé initial s'élève à €283,3m et sera ensuite repris sur la même durée d'utilité économique que les actifs sous-jacents auxquels il se rapporte.

À la fin de l'année 2022, en application de la norme IAS 28, le Conseil d'administration de la Société n'a identifié aucune indication d'une possible dépréciation (un indice de perte de valeur) sur ses investissements dans TVH (entité mise en équivalence) et par conséquent il n'a pas effectué de test de perte de valeur.

L'état détaillé de la situation financière de TVH est repris dans la note annexe 4. Les chiffres incluent les ajustements PPA (Purchase Price Allocation) effectués par le Groupe, et les informations comparatives ont été retraitées en conséquence. Se reporter à la note annexe 1 pour de plus amples informations sur le retraitement des informations comparatives.

Le tableau ci-dessous présente le chiffre d'affaires, le résultat avant impôts et le résultat net de TVH pour la période de 12 mois se terminant le 31 décembre 2022 et la période de 3 mois se terminant le 31 décembre 2021 (retraitée – voir note annexe 1).

€m - TVH	**2022**	**2021 - 3 mois[1]**
Produits des activités ordinaires (100 %)	1.621,7	348,0
Résultat avant impôt (100%)	165,5	26,8
Résultat de la période (100%)	131,2	19,9
Autres éléments du résultat global (100%)	7,5	4,3
Résultat global total de la période (100%)	138,7	24,2
Part du Groupe dans le résultat net et le résultat global (40%)	**55,5**	**9,7**
Part du Groupe dans le profit (la perte)	*52,5*	*8,0*
Part de Groupe dans les autres éléments du résultat global	*3,0*	*1,7*

(1) Après retraitement – voir note annexe 1

Dans l'état consolidé du résultat global, les lignes « Quote-part des entités mises en équivalence dans les autres éléments du résultat global » comprennent €2,9m de réajustements relatifs aux engagements vis-à-vis du personnel.

La réconciliation de la part du Groupe dans les actifs nets de TVH du 31 décembre 2021 (après retraitement – voir note 1) au 31 décembre 2022 est présentée ci-après :

€m - TVH	
Actif net part du Groupe au 31 décembre 2021[1]	**1.156,6**
Part du Groupe dans le résultat net et le résultat global (40%)	55,5
Autres mouvements, part du Groupe	-0,2
Part du Groupe dans l'actif net au 31 décembre 2022	**1.211,9**

(1) Après retraitement – voir note annexe 1

D'leteren Automotive

L'entité mise en équivalence la plus importante du secteur D'leteren Automotive est la filiale commune Volkswagen D'leteren Finance (VDFin), détenue à 50% moins une action par le Groupe et à 50% plus une action par Volkswagen Financial Services (une filiale du groupe Volkswagen), destinée à offrir un éventail complet de services financiers associés à la vente de véhicules du groupe Volkswagen sur le marché belge.

Suite à l'acquisition de 17% du capital social de Skipr par ALD Automotive, le Groupe a perdu le contrôle exclusif de sa filiale le 1er juillet 2021. Skipr est donc comptabilisée comme une entité mise en équivalence à partir du 1er juillet 2021. Les informations financières de Skipr ne sont pas significatives pour le Groupe et ne sont pas publiées séparément. La part du Groupe dans l'actif net de Skipr au 31 décembre 2022 s'élève à €13,1m et la part du Groupe dans le résultat de Skipr pour la période de 12 mois se terminant le 31 décembre 2022 s'élève à -€1,4m.

Par ailleurs, suite à l'entrée dans le capital d'investisseurs à hauteur de 29% dans Lizy et de 33% dans MyMove (dans les deux cas par des augmentations de capital), le Groupe a perdu le contrôle exclusif de ces deux filiales en 2022. Cela a donné lieu à la reconnaissance d'une plus-value consolidée de €10,2m (comptabilisée dans les produits financiers au S1 2022 du secteur D'leteren Automotive), représentant la différence entre la juste valeur des participations ne donnant pas le contrôle conservées dans les sociétés (39% dans Lizy et 56% dans MyMove) et la valeur comptable des actifs et passifs des filiales à la date de la perte de contrôle. Ces deux entités sont donc comptabilisées comme entités mise en équivalence à partir du 1er janvier 2022. Les informations financières de Lizy et MyMove ne sont pas significatives pour le Groupe et ne sont pas publiées séparément. La part du Groupe dans les actifs nets de Lizy et MyMove au 31 décembre 2022 s'élève à respectivement €8,4m et €2,7m et la part du Groupe dans leurs résultats pour la période de 12 mois se terminant le 31 décembre 2022 s'élève respectivement à -€1,0m et -€0,7m.

Le tableau suivant synthétise l'information financière de VDFin telle que reprise dans ses propres états financiers, après ajustement des différences de méthodes comptables, et réconcilie cette information financière à la valeur comptable de la participation du Groupe dans VDFin.

€m - VDFin (100% - sauf indication contraire)	2022	2021
Actifs non-courants	1.810,5	1.683,5
Actifs courants (hors trésorerie et équivalents de trésorerie)	980,2	826,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	135,2	77,5
Passifs non-courants (hors passifs financiers)	-5,9	-8,6
Passifs financiers non-courants	-1.325,2	-1.070,3
Passifs courants (hors passifs financiers)	-182,2	-137,0
Passifs financiers courants	-1.203,4	-1.174,2
Actif net	209,2	197,0
Part du Groupe dans l'actif net (49,99%) et valeur comptable de la participation dans la filiale commune	**104,6**	**98,5**

Produits des activités ordinaires	492,5	578,8
Amortissements sur actifs corporels et incorporels	-139,1	-125,5
Charges financières nettes	30,5	30,0
Résultat avant impôts	27,9	24,1
Impôt sur le résultat	-8,1	-5,7
Résultat de la période	19,8	18,4
Autres éléments du résultat global	0,7	0,9
Résultat global total de la période	20,5	19,3
Part du Groupe dans le résultat global total de la période (49,99%)	**10,2**	**9,7**

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

Instruments financiers – évaluation

Les actifs financiers détenus par le Groupe au 31 décembre 2022 se limitent aux clients et autres débiteurs (voir note annexe 20), à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie (voir note annexe 19) et aux investissements financiers (dans le secteur Corporate et non alloué – voir note annexe 4). Les clients et autres débiteurs, la trésorerie et les équivalents de trésorerie sont évalués au coût amorti en vertu de la norme IFRS 9. Les investissements financiers sont évalués à la fois au coût amorti en vertu de la norme IFRS 9 (pour les obligations d'entreprises) et à la juste valeur par le biais du compte de résultats (pour les instruments de capitaux propres).

Les passifs financiers détenus par le Groupe au 31 décembre 2022 sont constitués de prêts et emprunts (voir note annexe 24) et de fournisseurs et autres créditeurs (voir note annexe 25), tous deux classés comme passifs au coût amorti selon la norme IFRS 9, d'options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle (voir note annexe 33), évaluées à la juste valeur par le biais des capitaux propres, et de contreparties éventuelles sur les acquisitions (voir note annexe 26) évaluées à la juste valeur par le biais du compte de résultats.

Au cours de la période actuelle (voir la note annexe 4 - information sectorielle), dans le secteur Belron (entité mise en équivalence), il existe un passif de contrepartie éventuelle (€8,7m au 31 décembre 2022 ; 11,3m au 31 décembre 2021, présenté dans les « Autres dettes » dans l'état de la situation financière sectoriel) comptabilisé sur une acquisition d'actifs réalisée à la juste valeur en utilisant une méthode d'évaluation de niveau 3 (voir ci-dessous). Les autres instruments financiers détenus dans le secteur Belron (entité mise en équivalence) sont comptabilisés à la juste valeur en utilisant une méthode d'évaluation de niveau 2 (voir ci-dessous) et sont composés de cross-currency swaps et de swaps de taux d'intérêts pour couvrir les variations des taux d'intérêt du marché, de contrats de change à terme utilisés pour couvrir le coût de futurs achats si ceux-ci sont libellés dans une devise autre que la devise fonctionnelle de l'entreprise acheteuse (tous deux évalués comme des instruments de couverture), de dérivés de couverture des prix du carburant utilisés pour couvrir le prix de l'achat de carburant (évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultats) et d'autres contrats de change à terme utilisés pour compenser les effets de change et couvrir les positions en devises afin de minimiser les intérêts (évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultats).

Tous les actifs et passifs financiers évalués à leur juste valeur dans l'état consolidé de la situation financière sont classés selon la hiérarchie des justes valeurs, telle que définie ci-après, au même niveau hiérarchique que la donnée d'entrée du plus bas niveau qui est significative pour la juste valeur dans son ensemble :

- Niveau 1 : prix cotés (non ajustés) sur des marchés actifs pour des actifs ou passifs identiques ;
- Niveau 2 : techniques d'évaluation (pour lesquelles la donnée d'entrée du plus bas niveau qui est significative pour l'évaluation de la juste valeur est observable soit directement, soit indirectement) ;
- Niveau 3 : techniques d'évaluation (pour lesquelles la donnée d'entrée du plus bas niveau qui est significative pour l'évaluation de la juste valeur est basée sur des données non observables).

Au 31 décembre 2021 et 2022, tous les actifs et passifs financiers du Groupe évalués à leur juste valeur dans l'état consolidé de la situation financière sont classés au niveau 2, à l'exception des instruments de capitaux propres inclus dans la ligne

« investissements financiers », classés au niveau 1, des contreparties éventuelles et des options de vente (et des options d'achat associées) accordées aux participations ne donnant pas le contrôle, classées au niveau 3.

Techniques d'évaluation

Les justes valeurs des instruments dérivés sont déterminées en utilisant des techniques de valorisation. Le Groupe utilise différentes méthodes basées sur des hypothèses reflétant les conditions de marché prévalant à la date de clôture. La juste valeur des cross currency interest swaps et des swaps de taux d'intérêt est calculée sur la base de la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés. La juste valeur des caps et collars de taux d'intérêt est déterminée en utilisant des modèles de valorisation d'options. La juste valeur des contrats de change à terme est déterminée sur la base des taux de change à terme du marché à la date de l'état consolidé de la situation financière. La juste valeur des contrats de couverture de carburant est déterminée par les banques qui ont initié les transactions, sur la base des valorisations de marché à la date de l'état de la situation financière, et sur la base de la valeur actuelle de la courbe mensuelle des opérations à terme d'achat de carburant en fonction du volume couvert et pour la période contractuelle. La juste valeur des swaps de change est déterminée sur la base des taux de change à terme du marché à la date de l'état consolidé de la situation financière.

Les principaux risques gérés par le Groupe suivant les politiques approuvées par le Conseil d'administration sont les risques de liquidité et de refinancement, le risque de marché, le risque de crédit, le risque de contrepartie et le risque de prix. Le Conseil d'administration revoit régulièrement les activités, politiques et procédures du Groupe en matière de trésorerie. Les politiques de trésorerie du Groupe visent à assurer un accès permanent à des liquidités suffisantes ainsi qu'à suivre et à minimiser les risques de taux et de change. Celles-ci sont résumées ci-après.

Risque de liquidité et de refinancement

Le risque de liquidité est lié à la capacité du Groupe à remplir ses obligations. Chaque unité opérationnelle du Groupe gère le risque de liquidité en maintenant un niveau suffisant de liquidité et de financement disponible au travers d'un nombre suffisant de facilités de crédit afin d'être en mesure de couvrir ses engagements à moyen terme à tout moment. Afin de minimiser le risque de liquidité, le Groupe s'assure, sur la base de ses projections financières à long terme, qu'il dispose d'un niveau suffisant de moyens de financement à long terme, assortis d'échéances largement réparties dans le temps, de divers moyens de financement à court terme et de diverses sources de financement.

Afin de minimiser les besoins bruts de financement et les coûts de liquidité, les trois secteurs ont recours à des techniques de centralisation de la trésorerie quand cela est jugé opportun.

Les flux de trésorerie contractuels non actualisés des passifs financiers sont analysés comme suit :

€m	Échéant dans l'année		Échéant entre un et cinq ans		Échéant à plus de cinq ans		Total	
	Capital	Intérêts	Capital	Intérêts	Capital	Intérêts	Capital	Intérêts
Au 31 décembre 2022								
Prêts et emprunts								
Dettes de location	61,4	7,0	149,7	13,8	44,3	4,1	255,4	24,9
Autres emprunts	256,8	4,5	91,6	6,5	0,1	0,1	348,5	11,1
Placements privés	-	62,4	579,5	168,1	376,3	-	955,8	230,5
Billets de trésorerie	4,5	-	-	-	-	-	4,5	-
Total	322,7	73,9	820,8	188,4	420,7	4,2	1.564,2	266,5
Fournisseurs et autres créditeurs	984,7	-	-	-	-	-	984,7	-
Total	**1.307,4**	**73,9**	**820,8**	**188,4**	**420,7**	**4,2**	**2.548,9**	**266,5**
Au 31 décembre 2021								
Prêts et emprunts								
Dettes de location	16,5	0,2	19,9	0,2	10,5	0,1	46,9	0,5
Autres emprunts	36,6	1,8	130,5	2,4	-	-	167,1	4,2
Total	53,1	2,0	150,4	2,6	10,5	0,1	214,0	4,7
Fournisseurs et autres créditeurs	496,0	-	-	-	-	-	496,0	-
Total	**549,1**	**2,0**	**150,4**	**2,6**	**10,5**	**0,1**	**710,0**	**4,7**

Risque de taux d'intérêt

Le Groupe est exposé à un risque de taux d'intérêt au travers des impacts de la fluctuation des taux sur les actifs portant intérêt ainsi que sur les prêts et emprunts.

Le Groupe veille à limiter l'impact des mouvements de taux d'intérêt défavorables sur ses résultats financiers, en particulier sur les douze prochains mois. Pour gérer son exposition aux taux d'intérêt, le Groupe utilise principalement des « forward rate agreements », des swaps de taux d'intérêt, des caps et des floors. Les couvertures ou les dettes à taux fixe à plus de 5 ans sont inhabituelles. Les profils de taux d'intérêt et de change des prêts et emprunts sont présentés dans la note annexe 24.

Toutes autres choses étant égales par ailleurs, une variation de 100 points de base des taux d'intérêt à la date de clôture aurait augmenté/diminué le résultat des activités poursuivies (hors entités mises en équivalence) de la façon suivante. Cette analyse suppose que toutes les autres choses restent égales par ailleurs.

€m	Résultat des activités poursuivies	
	1% d'augmentation	1% de diminution
31 décembre 2022	**-6,5**	**6,5**
31 décembre 2021	-3,1	3,1

Risque de change

L'objectif du Groupe est de protéger ses flux de trésorerie, ses opérations commerciales et ses investissements nets dans le cadre d'opérations à l'étranger d'une volatilité potentiellement importante des marchés de change en couvrant chaque exposition significative en devise étrangère.

Le Groupe dispose d'investissements dans des activités étrangères. Les actifs nets et goodwill y afférant sont sujets à des risques d'écarts de conversion. Le Groupe applique une couverture sur la valeur économique des principaux investissements libellés en devises étrangères (limitée à la valeur nette comptable de l'actif), au travers de l'utilisation d'instruments financiers (y compris des instruments de dette) libellés dans la devise de l'investissement. La mesure dans laquelle un investissement est couvert est déterminée au cas par cas en tenant compte des expositions économiques et comptables et de la devise de l'investissement. Pour compléter ces couvertures naturelles, le Groupe utilise des instruments financiers tels que des contrats de change à terme, des swaps, des options simples de change et, le cas échéant, des « cross currency swaps ». Les niveaux de couverture sont revus périodiquement en fonction des conditions de marché et chaque fois qu'un actif significatif est acheté ou vendu.

Les principaux taux de change appliqués en 2022 et en 2021 sont présentés dans la note annexe 30.

Un renforcement/affaiblissement de 10% de l'euro par rapport aux devises suivantes au 31 décembre aurait augmenté/diminué le résultat des activités poursuivies (hors entités mises en équivalence) de la façon suivante. Cette analyse suppose que toutes les autres choses restent égales par ailleurs.

€m	Résultat des activités poursuivies	
	10% d'appréciation	10% de dépréciation
31 décembre 2022		
EUR/GBP	-0,4	0,5
EUR/USD	-1,0	1,2
EUR/CHF	0,2	-0,2
31 décembre 2021		
EUR/GBP	-0,5	0,6
EUR/USD	-2,1	2,6
EUR/CHF	-0,2	0,3

Risque de prix

Le risque de prix est lié aux fluctuations du prix d'achat des matières premières, des produits semi-finis et des produits finis. Le risque de prix découle plus précisément de la présence d'un nombre limité de fournisseurs de biens et de la nécessité de garantir les volumes d'approvisionnement. Le Groupe limite le risque de prix au travers de sa politique d'approvisionnement.

Risque de contrepartie

Les limites d'exposition au risque de contreparties financières sont fixées eu égard aux dérivés et aux dépôts de trésorerie en termes de montants et de durée. Ces transactions sont réalisées avec un nombre limité de banques prédéterminées sur la base de leurs notations de crédit publiées et contrôlées au minimum une fois par an. Des limites de durée d'exposition par catégorie de transaction ont été mises en place afin de protéger les liquidités et de diminuer les risques de défaillance de contreparties. Les instruments et leur documentation doivent être autorisés avant la négociation des transactions envisagées.

Note annexe 19 : Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont ventilés ci-dessous :

€m	2022					2021			
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe	D'leteren Automotive	Moleskine	Corp. & non-alloué	Groupe
Valeurs disponibles	0,8	26,9	122,0	142,9	292,6	69,0	38,6	170,5	278,1
Dépôts à court terme	-	-	-	53,2	53,2	17,0	-	59,5	76,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**0,8**	**26,9**	**122,0**	**196,1**	**345,8**	**86,0**	**38,6**	**230,0**	**354,6**

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont principalement des actifs générant des intérêts à des taux variables divers, fixés par rapport aux taux EONIA, LIBID ou équivalents. Leur valeur comptable est égale à leur juste valeur.

Note annexe 20 : Clients et autres débiteurs

€m	2022					2021			
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe	D'leteren Automotive	Moleskine	Corp. & non-alloué	Groupe
Créances non-courantes	**4,8**	**1,1**	**25,7**	**44,2**	**75,8**	**3,9**	**1,1**	**44,0**	**49,0**
Clients	256,7	31,3	279,4	1,1	568,5	302,2	31,7	0,7	334,6
Créances sur entités mises en équivalence	30,0	-	-	0,8	30,8	9,4	-	2,2	11,6
Autres créances courantes	19,7	3,0	72,9	3,7	99,3	10,1	1,9	22,4	34,4
Clients et autres débiteurs	**306,4**	**34,3**	**352,3**	**5,6**	**698,6**	**321,7**	**33,6**	**25,3**	**380,6**

En 2021 et 2022 dans le secteur Corporate et non alloué, les créances non courantes comprennent, entre autres montants, €40m liés au prêt d'actionnaire du secteur Corporate et non alloué mis en place le 1er octobre 2021 dans le cadre de l'acquisition d'une participation de 40% dans TVH (voir note annexe 17).

La valeur comptable des clients et autres débiteurs devrait être recouvrée dans les 12 mois. Cette valeur comptable constitue une approximation de la juste valeur de ces actifs, qui ne produisent pas d'intérêts.

Le Groupe est exposé au risque de crédit découlant de ses activités opérationnelles (pertes potentielles découlant du non-respect des obligations assumées par les contreparties commerciales et financières). Ce risque est minimisé grâce à une analyse préalable de la solvabilité des clients et autres débiteurs et en évitant autant que possible la concentration sur quelques contreparties importantes. La solvabilité des contreparties importantes est systématiquement évaluée et des limites de crédit sont définies avant la prise de risque. Les délais de paiement sont en moyenne inférieurs à un mois, sauf si les pratiques locales sont différentes. Les postes clients sont suivis avec attention et sont recouvrés centralement dans le secteur D'leteren Automotive, et au niveau de chaque pays dans le secteur Belron (entité mise en équivalence). Au sein du secteur Moleskine, le risque d'insolvabilité fait l'objet d'un suivi centralisé au moyen d'examens de l'exposition au risque de crédit. Dans le secteur PHE, la clientèle est très diversifiée et le risque est donc atténué. Le risque de crédit est différencié par canal de vente et l'acceptation de nouveaux clients s'accompagne de la réalisation d'analyses qualitatives et quantitatives.

Au sein du secteur D'leteren Automotive, la concentration sur les dix premiers clients (à l'exclusion des créances commerciales du Groupe VW) sur la base des créances brutes, atteint 5,8% (2021 : 10,3%) et aucun client n'excède 3% (2022 : 1,9% ; 2021 : 2.4%). Certaines créances sont également couvertes par de l'assurance-crédit. Dans le secteur Belron (entité mise en équivalence), le risque de concentration sur créances est limité grâce à la diversité de la clientèle. Dans le secteur Moleskine, la concentration des clients est élevée en raison du modèle de distribution. Toutefois, il n'existait pas de risques de concentration spécifiques puisque les contreparties ne présentaient pas de risque de solvabilité et, en tout état de cause, pourraient être remplacées si nécessaire, ce qui n'entraînerait pas de difficultés opérationnelles. La position de crédit de certains clients est également partiellement garantie par des lettres de crédit. Dans le secteur PHE, le Groupe a recours à des services d'affacturage pour réduire l'exposition au risque de crédit.

Les montants repris dans l'état de la situation financière sont présentés après réductions de valeur pour créances douteuses. De ce fait, l'exposition maximale au risque de crédit est reflétée par la valeur comptable des créances dans l'état de la situation financière.

Le Groupe applique l'approche simplifiée de la norme IFRS 9 pour évaluer les pertes de crédit attendues, qui établit une provision pour pertes de crédit attendues sur la base des antécédents historiques des créances commerciales. Pour mesurer les pertes de crédit attendues, les créances commerciales ont été regroupées sur la base de caractéristiques relatives au risque de crédit commun et aux jours de retard. Les taux de perte attendus se basent sur les profils de paiements historiques et les pertes de crédit historiques correspondantes enregistrées. Les taux de perte historiques sont ajustés si nécessaire pour refléter les informations actuelles et futures concernant des facteurs macroéconomiques affectant la capacité des clients à régler les créances.

Au 31 décembre 2022, les provisions pour créances douteuses s'élèvent à €33,1m (2021 : €4,8m). L'augmentation au cours de la période est principalement due à l'intégration de PHE dans l'état consolidé de la situation financière à partir de la date d'acquisition par le Groupe (voir note annexe 26).

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

€m	2022	2021
Créances échues depuis moins de 3 mois	59,4	21,4
Créances échues depuis plus de 3 mois	31,4	6,8
Total	**90,8**	**28,2**

En 2022 et 2021, les montants présentés dans la balance âgée comprennent uniquement, dans le secteur D'Ieteren Automotive, les créances commerciales de D'Ieteren Automotive SA.

L'augmentation des créances échues, mais non dépréciées est principalement due à l'intégration de PHE dans l'état consolidé de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2022.

En 2022, les charges découlant des créances douteuses s'élèvent à -€6,1m (2021 : nulles). Voir note annexe 6.

Note annexe 21 : Actifs non courants et groupes à céder classés comme détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Suite à la conclusion de l'acquisition de Parts Holding Europe (PHE) par le Groupe le 4 août 2022 (voir note annexe 26), la Commission européenne a imposé la cession des activités de réparation de vitrages de véhicules de PHE « Mondial Pare Brise ». Le Conseil d'administration de la société a conclu qu'à la date des états financiers, le secteur PHE est engagé dans un plan de vente de Mondial Pare Brise. La société a donc classé dans l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2022 tous les actifs et passifs de Mondial Pare Brise comme détenus en vue de la vente, les critères de comptabilisation définis dans la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » étant satisfaits. Dans le compte de résultat consolidé, la ligne « Activités abandonnées » concerne le résultat net de Mondial Pare-Brise, depuis la date d'acquisition de PHE par le Groupe jusqu'au 31 décembre 2022.

Les actifs classés comme détenus en vue de la vente et les passifs directement associés aux actifs détenus en vue de la vente sont présentés ci-dessous.

€m	31 décembre 2022
Goodwill	17,1
Immobilisations incorporelles	20,3
Immobilisations corporelles	23,7
Actifs d'impôts différés	-4,7
Autres créances	1,2
Stocks	0,6
Actifs d'impôts courants	0,5
Clients et autres débiteurs	2,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11,1
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	**72,2**

€m	31 décembre 2022
Prêts et emprunts	11,3
Passifs d'impôts différés	0,7
Provisions	0,2
Prêts et emprunts (courants)	4,0
Fournisseurs et autres créditeurs	10,8
Passifs liés à des actifs classés comme détenus en vue de la vente	**27,0**

Le résultat net des activités abandonnées est présenté ci-dessous.

€m	2022
Produits des activités ordinaires	**20,9**
Résultat opérationnel	**4,1**
Charges financières nettes	-0,2
Résultat avant impôts	**3,9**
Impôts sur le résultat	-1,0
Résultat après impôts des activités abandonnées	**2,9**
Résultat par action pour le résultat des activités abandonnées (de base - en €)	0,05
Résultat par action pour le résultat des activités abandonnées (dilué - en €)	0,05

Flux de trésorerie des activités abandonnées est présenté ci-dessous.

€m	2022
Flux de trésorerie opérationnels nets	4,8
Flux de trésorerie d'investissement nets	-0,6
Flux de trésorerie de financement nets	-2,1
Flux de trésorerie des activités abandonnées	**2,1**

Conformément à la norme IFRS 5, les actifs non courants ont été évalués au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente, soit la valeur comptable nette au 31 décembre 2022 (la contrepartie financière de la transaction correspondant à une contrepartie en capitaux propres de €102m – voir note annexe 34). La dépréciation et l'amortissement des actifs non courants de Mondial Pare Brise ont cessé à la date de leur classification comme détenus en vue de la vente.

La clôture de la cession a eu lieu le 13 février 2023 (voir note annexe 34).

Il n'y a pas de produits ou de charges cumulés inclus dans les autres éléments du résultat global concernant Mondial Pare Brise.

Note annexe 22 : Capital et réserves

La réconciliation du capital et des réserves est présentée dans l'état consolidé des variations des capitaux propres.

Capital représenté par les actions ordinaires

La variation du capital représenté par les actions ordinaires est la suivante :

€m, excepté le nombre d'actions présenté en unités	Nombre d'actions ordinaires	Capital représenté par les actions ordinaires
Au 1er janvier 2021	**54.367.928**	**160,0**
Variation	-	-
Au 31 décembre 2021	**54.367.928**	**160,0**
Variation	-	-
Au 31 décembre 2022	**54.367.928**	**160,0**

Les 5.000.000 parts bénéficiaires nominatives ne sont pas représentatives du capital. Chaque part bénéficiaire confère un droit de vote et donne droit à un dividende égal à un huitième du dividende d'une action ordinaire.

Réserve d'actions propres

Les actions propres sont détenues par la Société et par ses filiales de la manière suivante :

€m, excepté le nombre d'actions présenté en unités	31 décembre 2022		31 décembre 2021	
	Nombre	Valeur	Nombre	Valeur
Actions propres détenues par la Société	1.256.732	134,1	1.017.135	47,4
Actions propres détenues par les filiales	-	-	-	-
Actions propres détenues	**1.256.732**	**134,1**	**1.017.135**	**47,4**

Les actions propres sont détenues dans le cadre du programme de rachat d'actions et du contrat de liquidité et pour couvrir les plans d'options sur actions mis en place par la Société depuis 1999 (voir note annexe 9).

Au cours de l'année 2022, un total de 764.574 actions propres ont été acquises par la Société et 524.977 actions propres ont été vendues, pour un montant net de -€86,7m (dont -€117,4m d'acquisitions et €30,7m de cessions).

Réserve de couverture

La réserve de couverture comprend la partie pertinente de la variation nette cumulée de la juste valeur des instruments de couverture utilisés dans le cadre des couvertures de flux de trésorerie, avant d'être comptabilisée dans le compte de résultats lorsque les flux de trésorerie couverts génèrent un profit ou une perte. L'impact fiscal cumulé lié à la variation nette de la juste valeur des instruments de couverture est inclus séparément dans les bénéfices non distribués.

Réserve de conversion

La réserve de conversion inclut l'ensemble des différences de change de devises étrangères qui résulte de la conversion des états financiers en devises étrangères et des instruments financiers qui couvrent les investissements du Groupe dans les filiales étrangères.

Les parts nominatives non entièrement libérées ne peuvent être transférées, si ce n'est en vertu d'une autorisation spéciale du Conseil d'administration pour chaque cession et au profit d'un cessionnaire agréé par lui (art. 7 des statuts). Les parts bénéficiaires ne peuvent être cédées, si ce n'est de l'accord de la majorité des membres composant le Conseil d'administration et au profit d'un cessionnaire agréé par ses membres (art. 8 des statuts).

Au niveau de la gestion du capital, les objectifs du Groupe sont de permettre à chacune de ses activités de se poursuivre sur une base de continuité d'exploitation et de maintenir une structure de capital optimale afin de réduire le coût du capital.

Le Groupe contrôle l'adéquation du capital au niveau de chaque secteur d'activité grâce à plusieurs ratios adaptés à leurs activités spécifiques. Afin de maintenir ou d'ajuster la structure du capital, chaque secteur d'activité peut ajuster le montant des dividendes payés aux actionnaires, restituer le capital aux actionnaires, émettre des actions ou vendre des avoirs afin de diminuer la dette, tout en tenant compte de l'existence d'actionnaires ne détenant pas le contrôle.

Les actionnaires majoritaires sont présentés ci-dessous :

Actionnaires ayant une participation de contrôle selon la déclaration de transparence datée du 2 novembre 2011, et selon les communications supplémentaires (au 31 décembre 2022).	**Parts sociales**		**Parts bénéficiaires**		**Total des droits de vote**	
	Nombre	**%**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**
s.a. de Participations et de Gestion, Brussels	12.740.605	23,43%	0	-	12.740.605	21,46%
Reptid Commercial Corporation, Dover, Delaware	1.904.875	3,50%	0	-	1.904.875	3,21%
Mme Catheline Périer-D'Ieteren	0	0,00%	1.250.000	25,00%	1.250.000	2,11%
M. Olivier Périer	10.000	0,02%	0	-	10.000	0,02%
Les quatre personnes ci-dessus (collectivement «groupe SPDG») sont liées.	**14.655.480**	**26,96%**	**1.250.000**	**25,00%**	**15.905.480**	**26,79%**
Nayarit Participations s.c.a., Brussels	17.684.020	32,53%	0	-	17.684.020	29,79%
M. Nicolas D'Ieteren	10.000	0,02%	3.750.000	75,00%	3.760.000	6,33%
Les deux personnes ci-dessus (collectivement «groupe Nayarit») sont liées.	**17.694.020**	**32,54%**	**3.750.000**	**75,00%**	**21.444.020**	**36,12%**
Les personnes référencées comme groupe SPDG et groupe Nayarit agissent de concert.						

Le Conseil d'Administration propose de distribuer un dividende brut de €3,00 par action (2021 : dividende brut de €2,10 par action), ou €161,2m en tout (2021 : €113,4m).

Note annexe 23 : Provisions

Les passifs relatifs aux avantages postérieurs à l'emploi sont analysés en note annexe 10. Les autres provisions, courantes ou non courantes, sont analysées ci-dessous.

Les principales catégories de provisions sont les suivantes :

€m	2022					2021			
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe	D'leteren Automotive	Moleskine	Corp. & non-alloué	Groupe
Provisions non-courantes									
Provisions relatives aux concessionnaires	0,2	-	-	-	0,2	6,3	-	-	6,3
Provision LTIP	8,7	1,9	-	0,5	11,1	1,4	3,2	-	4,6
Autres provisions non-courantes	6,7	-	-	0,1	6,8	4,3	-	0,3	4,6
Sous-total	**15,6**	**1,9**	**-**	**0,6**	**18,1**	**12,0**	**3,2**	**0,3**	**15,5**
Provisions courantes									
Provision LTIP	-	3,8	-	-	3,8	-	-	-	-
Autres provisions courantes	-	1,1	5,4	5,2	11,7	4,3	1,7	5,3	11,3
Sous-total	**-**	**4,9**	**5,4**	**5,2**	**15,5**	**4,3**	**1,7**	**5,3**	**11,3**
Total des provisions	**15,6**	**6,8**	**5,4**	**5,8**	**33,6**	**16,3**	**4,9**	**5,6**	**26,8**

La variation des provisions est présentée ci-dessous pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2022 :

€m	Provisions relatives aux concessionnaires	Autres éléments non-courants, y compris provision LTIP	Autres éléments courants, y compris provision LTIP	Total
Au 1er janvier 2022	**6,3**	**9,2**	**11,3**	**26,8**
Dotations de l'exercice	0,1	14,2	1,0	15,3
Utilisations de l'exercice	-6,2	-1,7	-0,6	-8,5
Reprises de l'exercice	-	-1,9	-1,0	-2,9
Transferts de l'exercice	-	-7,4	4,7	-2,7
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises (voir note annexe 26)	-	5,5	-	5,5
Écarts de conversion	-	-	0,1	0,1
Au 31 décembre 2022	**0,2**	**17,9**	**15,5**	**33,6**

Lorsque l'échéancier des flux de trésorerie relatifs aux provisions est incertain, les provisions sont considérées comme des passifs non courants. Les provisions non courantes ne sont pas actualisées, l'impact étant considéré comme non significatif au niveau du Groupe. Les provisions courantes devraient être utilisées dans les 12 mois.

Dans le secteur D'leteren Automotive, les provisions relatives aux concessionnaires proviennent de l'amélioration permanente des réseaux de distribution.

Les autres provisions non courantes couvrent également :

- des frais environnementaux ou de remise en état de biens immobiliers détenus sous contrats de location ;
- les contentieux survenant dans le cadre normal des activités, qui devraient se clôturer dans les prochaines années. Après consultation juridique, l'issue de ces contentieux ne devrait pas générer de perte importante supérieure aux montants provisionnés au 31 décembre 2022.

L'augmentation des autres provisions courantes est principalement due à l'intégration de PHE dans l'état consolidé de la situation financière à partir de l'acquisition par le Groupe (voir note annexe 26).

Note annexe 24 : Prêts et emprunts

Les prêts et emprunts sont ventilés comme suit :

€m	2022					2021			
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe	D'leteren Automotive	Moleskine	Corp. & non-alloué	Groupe
Prêts et emprunts non-courants									
Dettes de location	18,1	9,9	153,2	4,7	185,9	12,4	12,0	4,6	29,0
Dettes bancaires et autres	75,4	-	971,2	-	1.046,6	99,5	29,8	0,1	129,4
Financement intra-groupe	-	272,3	-	-272,3	-	-	264,1	-264,1	-
Sous-total des prêts et emprunts non-courants	**93,5**	**282,2**	**1.124,4**	**-267,6**	**1.232,5**	**111,9**	**305,9**	**-259,4**	**158,4**
Prêts et emprunts courants									
Dettes de location	11,2	5,5	44,0	0,6	61,3	10,6	5,4	0,5	16,5
Dettes bancaires et autres	110,5	14,9	181,3	0,1	306,8	22,2	14,3	0,1	36,6
Sous-total des prêts et emprunts courants	**121,7**	**20,4**	**225,3**	**0,7**	**368,1**	**32,8**	**19,7**	**0,6**	**53,1**
TOTAL DES PRÊTS ET EMPRUNTS	**215,2**	**302,6**	**1.349,7**	**-266,9**	**1.600,6**	**144,7**	**325,6**	**-258,8**	**211,5**

L'augmentation des prêts et emprunts par rapport au 31 décembre 2021 est principalement due à l'intégration de PHE dans l'état consolidé de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2022.

Les dettes de location sont détaillées ci-dessous :

€m	2022		2021	
	Paiements minimaux	Valeur actuelle des paiements minimaux	Paiements minimaux	Valeur actuelle des paiements minimaux
À un an au plus	61,4	61,4	16,5	16,5
Entre un et cinq ans	149,7	144,5	19,9	19,2
A plus de cinq ans	44,3	41,3	10,5	9,8
Sous-total	255,4	247,2	46,9	45,5
Valeur actuelle des dettes de location	**247,2**		**45,5**	

En 2021 et 2022, les financements intra-groupe comprennent des montants prêtés par le secteur Corporate et non alloué au secteur Moleskine (prêt sans recours dans le cadre de l'acquisition). Au cours de la période, €10,7m d'intérêts ont été comptabilisés dans le compte de résultat et €2,7m ont été payés en espèces.

Les €40,6m prêtés en 2021 et 2022 par le secteur Corporate et non alloué à TVH ne sont pas présentés dans la ligne « financement intra-groupe » dans le tableau ci-dessus puisque TVH est une entité mise en équivalence, mais est présenté dans les créances non courantes du secteur Corporate & non alloué (voir note annexe 20).

En 2022, Moleskine a procédé au remboursement partiel de l'emprunt bancaire externe (€14,5m de versement sur le prêt à terme senior et €15m de remboursement anticipé volontaire).

En décembre 2021, D'leteren Automotive a obtenu un nouveau financement bancaire de €325m sur 5 ans (date d'échéance décembre 2026), composé d'un prêt à terme amortissable de €100m et d'une facilité de crédit renouvelable de €225m, inclus dans les lignes « prêts bancaires et autres » dans le tableau ci-dessus. La hausse des prêts et emprunts courants par rapport au 31 décembre 2021 est principalement liée aux découverts bancaires reclassés de « Trésorerie et équivalents de trésorerie » à « Prêts et emprunts » (€52,4m au 31 décembre 2022 tandis qu'ils étaient nuls au 31 décembre 2021). Ces découverts bancaires sont autorisés dans le cadre des facilités auxiliaires négociées au titre de la facilité de crédit renouvelable de €225m et résultent principalement d'une importante sortie de trésorerie due à une forte augmentation des stocks, les livraisons des usines s'étant accélérées à la toute fin de l'année. Au 31 décembre 2022, il n'y a pas de violation des covenants liés aux prêts.

Les prêts bancaires et autres dans le secteur PHE sont principalement constitués de billets garantis de premier rang à taux fixe et variable arrivant à échéance entre 2025 et 2027, ainsi que de facilités de crédit renouvelables.

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

€m	2022	2021
Entre un et cinq ans	814,7	148,6
A plus de cinq ans	417,8	9,8
Prêts et emprunts non-courants	**1.232,5**	**158,4**

L'exposition des prêts et emprunts du Groupe aux variations de taux d'intérêt et aux dates de refixation des taux se présente comme suit à la date de clôture (avant prise en compte des dérivés) :

€m	2022	2021
Moins d'un an	368,1	53,1
Entre un et cinq ans	814,7	148,6
A plus de cinq ans	417,8	9,8
Prêts et emprunts	**1.600,6**	**211,5**

Les profils de taux d'intérêt et de change des prêts et emprunts se présentent comme suit (après effets des dérivés et hors dettes de location comptabilisées conformément à la norme IFRS 16 en 2021 et 2022) :

€m	2022			2021		
Monnaie	**Taux fixes**	**Taux flottant**	**Total**	**Taux fixes**	**Taux flottant**	**Total**
EUR	607,4	746,4	1.353,8	0,2	165,8	166,0
Total	**607,4**	**746,4**	**1.353,8**	**0,2**	**165,8**	**166,0**

Les emprunts en EUR sont indiqués après déduction des coûts de financement différés de €0,9m au 31 décembre 2022 (31 décembre 2021 : €1,5m).

Les emprunts à taux variables portent intérêts à divers taux, fixés par rapport à EURIBOR ou équivalent. La fourchette des taux applicables aux emprunts à taux fixes existants est la suivante :

	2022		2021	
Monnaie	**Min.**	**Max.**	**Min.**	**Max.**
EUR	1,0%	6,5%	1,0%	4,3%

La juste valeur des prêts et emprunts (courants et non courants) correspond approximativement à leur valeur comptable. Certains emprunts du Groupe sont soumis à des covenants financiers. À la date de clôture, il n'y a aucun non-respect de ces covenants.

Le tableau ci-dessous fournit des informations sur les variations des passifs découlant des activités de financement :

€m	Au 1er janvier 2022	Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises	Nouveaux prêts	Rembourse-ment des prêts	Rembourse-ment de dettes de loyers	Mouvements sans effets de trésorerie			Au 31 décembre 2022
						Ajouts/ Cessions IFRS16	Transfert	Autres	
Prêts et emprunts non-courants	129,4	975,2	38,6	-8,8	-	-	-88,0	0,2	1.046,6
Prêts et emprunts courants	36,6	130,9	68,8	-38,5	-	-	107,4	1,6	306,8
Dettes de location	45,5	209,6	-	-	-37,9	30,0	-	-	247,2
Passifs résultant des activités de financement	**211,5**	**1.315,7**	**107,4**	**-47,3**	**-37,9**	**30,0**	**19,4**	**1,8**	**1.600,6**

€m	Au 1er janvier 2021	Nouveaux prêts	Rembourse-ment des prêts	Rembourse-ment de dettes de loyers	Mouvements sans effets de trésorerie				Au 31 décembre 2021
					Ajouts/ Cessions IFRS16	Ecarts de conversion	Transfert	Autres	
Prêts et emprunts non-courants	44,6	99,2	-0,1	-	-	-	-14,6	0,3	129,4
Prêts et emprunts courants	8,4	19,1	-13,4	-	-	-	14,6	7,9	36,6
Dettes de location	50,4	-	-	-16,1	10,7	0,7	-	-0,2	45,5
Passifs résultant des activités de financement	**103,4**	**118,3**	**-13,5**	**-16,1**	**10,7**	**0,7**	**-**	**8,0**	**211,5**

En 2022, les autres mouvements non monétaires comprennent, entre autres montants, l'impact du changement de méthode de consolidation de Lizzy et MyMove suite à la perte de contrôle exclusif (voir note annexe 17) et en 2021 et 2022, l'amortissement des coûts de financement différés dans le secteur Moleskine.

En 2022, les €19,4m de transferts représentent une capitalisation des intérêts courus sur les prêts et emprunts, précédemment comptabilisés dans les Fournisseurs et autres créditeurs.

Note annexe 25 : Fournisseurs et autres créditeurs

Les fournisseurs et autres créditeurs sont décrits ci-dessous :

€m	2022					2021			
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & non-alloué	Groupe	D'leteren Automotive	Moleskine	Corp. & non-alloué	Groupe
Autres dettes non-courantes	**-**	**-**	**32,5**	**-**	**32,5**	**-**	**-**	**-**	**-**
Fournisseurs	339,1	23,7	313,6	3,4	679,8	271,6	27,2	3,7	302,5
Comptes de régularisation	64,4	1,0	3,9	0,1	69,4	48,4	1,1	0,8	50,3
Impôts non liés au résultat	52,0	1,5	18,3	-	71,8	43,7	0,8	-	44,5
Contrepartie conditionnelle liée aux acquisitions	1,6	-	0,4	-	2,0	-	-	-	-
Autres créditeurs	70,0	4,7	77,7	9,3	161,7	85,9	5,0	7,8	98,7
Fournisseurs et autres créditeurs	**527,1**	**30,9**	**413,9**	**12,8**	**984,7**	**449,6**	**34,1**	**12,3**	**496,0**

Les dettes fournisseurs et autres créditeurs devraient être réglées dans les 12 mois. Leur valeur comptable constitue une approximation de leur juste valeur.

Dans le secteur PHE, au 31 décembre 2022, les dettes non courantes comprennent principalement des contreparties éventuelles sur des acquisitions passées.

Dans les deux périodes, la ligne « Impôts non liés au résultat » comprend principalement les dettes de TVA dans le secteur D'leteren Automotive, et en 2022 seulement, dans le secteur PHE.

Au 31 décembre 2021, les autres créditeurs courants comprenaient, entre autres, €16,8m de dettes liées à la décision de D'leteren Automotive de fermer deux de ses sites structurellement déficitaires.

Note annexe 26 : Regroupements d'entreprises

Le détail des actifs nets acquis, du goodwill et de la contrepartie des acquisitions réalisées par le Groupe sont présentés dans le tableau suivant. La colonne « D'leteren Automotive » se rapporte aux acquisitions réalisées par le secteur D'leteren Automotive, et la colonne PHE se rapporte à l'acquisition par le Groupe de Parts Holding Europe (PHE) le 4 août 2022.

€m	D'leteren Automotive	PHE	Total de la juste valeur provisoire(1)
Immobilisations incorporelles	-	311,7	311,7
Immobilisations corporelles	11,2	280,0	291,2
Investissements financiers	-	4,7	4,7
Instruments financiers dérivés	-	2,1	2,1
Actifs d'impôts différés	-	24,2	24,2
Autres créances	-	24,7	24,7
Stocks	8,1	463,6	471,7
Instruments financiers dérivés (courants)	-	0,7	0,7
Clients et autres débiteurs	4,6	393,7	398,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie (à l'exclusion du cash inclus dans les actifs classés comme détenus en vue de la vente)	3,4	91,9	95,3
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	-	75,1	75,1
Avantages du personnel	-	-28,0	-28,0
Prêts et emprunts	-12,4	-1.128,2	-1.140,6
Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle	-	-80,5	-80,5
Autres dettes	-	-37,8	-37,8
Passifs d'impôts différés	-0,1	-13,4	-13,5
Provisions (courantes)	-	-5,6	-5,6
Prêts et emprunts (courants)	-1,1	-165,4	-166,5
Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle (courantes)	-	-4,9	-4,9
Passifs d'impôts courants	-0,9	-	-0,9
Fournisseurs et autres créditeurs	-10,7	-455,4	-466,1
Passifs liés à des actifs classés comme détenus en vue de la vente	-	-30,7	-30,7
Actif net acquis	**2,1**	**-277,5**	**-275,4**
Participations ne donnant pas le contrôle	**-0,3**	**-1,8**	**-2,1**
Goodwill	**17,9**	**850,3**	**868,2**
TOTAL DE L'ACTIF NET ACQUIS ET DES PASSIFS REPRIS, INCLUANT LE GOODWILL	**19,7**	**571,0**	**590,7**
Ventilation de la contrepartie:			
Paiement comptant	14,1	571,0	585,1
Contrepartie conditionnelle	5,6	-	5,6
TOTAL	**19,7**	**571,0**	**590,7**

(1) Les justes valeurs ont été évaluées sur une base provisoire. Si de nouvelles informations sont obtenues dans un délai d'un an à compter de la date d'acquisition concernant des faits et des circonstances qui existaient à la date d'acquisition, alors la comptabilisation de l'acquisition sera révisée.

D'leteren Automotive

Au cours de la période, le secteur D'leteren Automotive a finalisé les acquisitions suivantes :

- 100% des actions de Taxi Radio Bruxellois s.a au S1 2022, le plus grand fournisseur de services de transport à la demande dans la Région de Bruxelles-Capitale et ses environs ;
- 67,84% des actions de Joule n.v. au S1-2022, une société spécialisée dans la fourniture de vélos aux entreprises et aux organismes du secteur public ;
- 100% des actions de Vélofixer b.v.b.a. au S1-2022, un magasin de vélos traditionnels et électriques situé dans le centre de Bruxelles ;
- 100% des actions de Re-Cycle s.r.l. au S2-2022, un magasin de vélos traditionnels et électriques spécialisé dans les vélos d'occasion dans la région de Bruxelles ;
- 100% des actions de Go-Solar n.v. au S2-2022, une société spécialisée dans la fourniture de panneaux solaires et de batteries domestiques dans les Flandres.

Le produit des activités ordinaires et le résultat supplémentaires générés par ces acquisitions s'élèvent respectivement à €36,2m et à €2,1m. Si les acquisitions avaient eu lieu au premier jour de la période, le chiffre d'affaires aurait été de €65,9m et le résultat net de €3,0m.

La contrepartie éventuelle de €5,6m comptabilisée pour ces acquisitions est initialement évaluée à la juste valeur par le biais du compte de résultat et repose sur le paiement attendu que le Groupe devra effectuer, en fonction de la probabilité de réalisation des performances financières des entreprises sous-jacentes acquises (telles que le chiffre d'affaires cible ou la marge brute cible). Les calculs de la juste valeur requièrent un jugement et des estimations significatifs de la part de la direction, en particulier en ce qui concerne la croissance du chiffre d'affaires et les performances de la marge brute. La modification ultérieure de la juste valeur de ce complément de prix, le cas échéant, sera comptabilisée en résultat. Au 31 décembre 2022, le passif lié à la contrepartie éventuelle s'élève à €5,8m et est présenté sur la ligne « Fournisseurs et autres créditeurs » dans l'état consolidé de la situation financière.

Le goodwill de €17,9m comptabilisé découle des synergies attendues et des autres bénéfices résultant du regroupement des activités acquises avec celles du secteur D'leteren Automotive. Tel que précisé par la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » (la comptabilisation doit être finalisée dans un délai de 12 mois maximum à dater de l'acquisition), l'allocation provisoire renseignée ci-dessus pourra être revue et réallouée à des marques et immobilisations incorporelles si cela s'avère nécessaire. Aucune des créances commerciales et des autres créances acquises ne devrait être irrécouvrable à la date d'acquisition. Le goodwill provisoire comptabilisé sur ces acquisitions ne devrait pas être déductible fiscalement.

PHE

Le 4 août 2022, D'leteren Group a annoncé avoir conclu l'acquisition de Parts Holding Europe (PHE), un leader d'Europe occidentale dans la distribution indépendante de pièces détachées pour véhicules, présent dans six pays : France, Belgique, Pays-Bas, Luxembourg, Italie et Espagne. L'acquisition est en parfaite adéquation avec les critères d'investissement du Groupe et PHE s'intègre parfaitement dans la famille d'entreprises du Groupe en tant que nouvelle plateforme de croissance forte et de premier plan permettant une création de valeur significative avec l'ambition de générer un impact significatif. Le prix d'acquisition correspondait à une Valeur d'Entreprise de €1,7md, ce qui se traduit par le paiement d'une contrepartie en fonds propres de €571,0m, financée par les liquidités excédentaires de D'leteren Group. Cela correspondait à un multiple EV/EBITDA de 6,9x en 2021. À la date où l'acquisition a été conclue, D'leteren Group possédait 100% de PHE et a entièrement consolidé la société (intégration globale) à partir du 4 août 2022. Les coûts liés à l'acquisition (comptabilisés dans les charges commerciales et administratives dans le compte de résultats consolidé) s'élèvent à €18,6m (ces coûts sont qualifiés d'éléments d'*ajustement* – se reporter au rapport de gestion consolidé et au communiqué de presse pour plus d'informations sur les mesures alternatives de performance et les éléments d'*ajustement*). PHE représente un secteur opérationnel depuis la date d'acquisition (voir note annexe 4).

À l'origine, la structure du capital de la société holding de PHE était composée d'actions ordinaires (environ 30% du total des fonds propres) et des actions préférentielles (environ 70% des fonds propres). En octobre 2022, des investisseurs minoritaires, dont la direction et plusieurs partenaires et distributeurs indépendants, ont investi aux côtés de D'leteren Group dans la société holding de PHE, jusqu'à une participation combinée d'environ 9%, dans la même proportion entre actions ordinaires et actions préférentielles.

Les actions préférentielles bénéficient d'un dividende annuel fixe capitalisé de 7% (toute distribution étant d'abord allouée aux actions préférentielles afin de satisfaire le dividende accumulé et de rembourser le montant de souscription des actions préférentielles).
Dans le même temps, un plan de participation au capital des membres de la direction (MRP) a été mis en place, par lequel le Groupe a accordé aux principaux dirigeants de PHE des actions « ratchet » gratuites. Ces actions n'ont aucune valeur économique jusqu'à ce qu'un événement de liquidité se produise (la valeur des actions donnera alors droit à un montant égal à un pourcentage du Project Capital Gain). Ce plan de participation au capital des membres de la direction est un paiement fondé sur des actions réglées en trésorerie dans le cadre de l'IFRS 2. Le Groupe comptabilisera donc en résultat la juste valeur des actions gratuites attribuées à la direction sur la période d'acquisition des droits (soit un an à compter de la date d'attribution), avec une augmentation correspondante du passif. Avant et après l'acquisition des droits, la variation de la juste valeur du passif sera comptabilisée en résultat.
Au 31 décembre 2022, le Groupe a comptabilisé une charge liée aux paiements fondés sur des actions de -€2,2m, avec une augmentation correspondante du passif.

Le Groupe a accordé aux investisseurs minoritaires des options de vente sur les actions ordinaires, préférentielles et « ratchet ». Se reporter à la note annexe 33 pour plus d'informations sur les options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle.

Pour la période de cinq mois se terminant le 31 décembre 2022, PHE a contribué à un chiffre d'affaires de €961,8m et à un résultat net de €7,3m. Si l'acquisition avait eu lieu au premier jour de la période, le chiffre d'affaires aurait été de €2.259,8m et le résultat net de €58,6m.

Dans le tableau des flux de trésorerie sectoriel, la ligne « Acquisition de filiales (net de la trésorerie acquise) » dans les secteurs PHE et Corporate et non alloué (total de -€506,1m) représente la contrepartie totale payée par le Groupe pour l'acquisition de PHE (-€571,0), moins la trésorerie et les équivalents de trésorerie acquis pour €100,9m (dont €91,9m présentés dans le tableau

ci-dessus et €9,0m de trésorerie et équivalents de trésorerie classés comme détenus en vue de la vente à la date d'acquisition) et -€36,0m d'acquisitions dans le secteur PHE depuis l'acquisition par le Groupe.

Il n'y a pas de créances Clients et autres débiteurs acquises dont on s'attend à ce qu'elles soient irrécouvrables à la date d'acquisition. Le goodwill provisoire comptabilisé lors de l'acquisition ne devrait pas être déductible fiscalement.

Le goodwill comptabilisé pour l'acquisition de PHE (€332,0m de goodwill acquis à la date d'acquisition et €518,3m de goodwill comptabilisé sur la différence entre le prix payé et la juste valeur des actifs nets acquis) découle des synergies attendues et des autres bénéfices résultant du regroupement des activités acquises avec celles du Groupe.

Au 31 décembre 2022, le Groupe n'a pas finalisé la comptabilisation de l'acquisition et, par conséquent, aucun ajustement de la juste valeur n'a été comptabilisé sur les actifs acquis ou les passifs repris, car le Groupe n'était pas en mesure d'évaluer raisonnablement ces ajustements. Comme précisé par la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » (la comptabilisation doit être finalisée dans un délai de 12 mois maximum à dater de l'acquisition), l'allocation provisoire renseignée ci-dessus pourra être revue et réallouée à des marques et autres actifs incorporels et corporels si cela s'avère nécessaire.

Au cours de la période allant de l'acquisition de PHE par le Groupe au 31 décembre 2022, le secteur PHE a finalisé l'acquisition de filiales en Espagne et en France. Les détails de ces acquisitions ne sont pas présentés dans le tableau ci-dessus. Le goodwill total comptabilisé pour ces acquisitions s'élève à €29,4m. La contrepartie totale payée pour ces acquisitions s'élève à €42,4m et comprend €2,0m de contrepartie éventuelle. Au 31 décembre 2022, le passif lié à la contrepartie éventuelle s'élève à €24,2m et est présenté sur la ligne « Autres créditeurs » pour un montant de €23,7m et « Fournisseurs et autres créditeurs » pour un montant de €0,5m dans l'état consolidé de la situation financière. Un montant total de €36,0m est présenté sur la ligne « Acquisition de filiales (nette de trésorerie acquise » dans l'état consolidé des flux de trésorerie et comprend le paiement en espèces de €40,4m net de la trésorerie acquise de €4,4m. Le détail des actifs nets acquis et des passifs repris dans le cadre de ces acquisitions n'est pas considéré comme significatif pour le Groupe et n'est donc pas présenté séparément.

Note annexe 27 : Liste des filiales, entreprises associées et coentreprises

Le relevé complet des sociétés visées par les articles 3 :104 et 3 :156 de l'arrêté royal du 29 avril 2019 portant exécution du Code des Sociétés sera déposé à la centrale des bilans auprès de la Banque nationale de Belgique. Il peut aussi être obtenu sur simple demande au siège social de la Société (voir note annexe 1).

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

Nom	Pays	% du capital détenu au 31 décembre 2022	% du capital détenu au 31 décembre 2021
D'leteren Automotive			
D'leteren Automotive s.a./n.v.	Belgique	100%	100%
P.C. Mechelen n.v.	Belgique	100%	100%
P.C. Paal-Beringen n.v.	Belgique	100%	100%
P.C. Liège s.a.	Belgique	100%	100%
Kronos Automobiles s.a.	Belgique	100%	100%
Garage Rietje n.v.	Belgique	100%	100%
Carrosserie Rietje n.v.	Belgique	100%	100%
Rietje Waasland n.v.	Belgique	100%	100%
Garage Clissen n.v.	Belgique	100%	100%
BAG A/D n.v.	Belgique	100%	100%
ACBornem n.v.	Belgique	100%	100%
Auto Center Kontich b.v.b.a.	Belgique	100%	100%
Automobiel Center Puurs n.v.	Belgique	100%	100%
Don Bosco b.v.b.a.	Belgique	100%	100%
Autonatie n.v.	Belgique	100%	100%
Overijse Automotive n.v.	Belgique	100%	100%
Autobedrijf Y&N Claessens b.v.b.a.	Belgique	100%	100%
Sopadis Knokke n.v.	Belgique	100%	100%
Automobile Center Mechelen 2 b.v.b.a.	Belgique	100%	100%
Auto Natie Wommelgem NV	Belgique	100%	100%
Auto Natie Kontich b.v.b.a.	Belgique	100%	100%
D'ieteren Mobility Company s.a.	Belgique	100%	100%
s.a. Volkswagen D'leteren Finance n.v.	Belgique	49,99%	49,99%
s.a. D'leteren Lease n.v.	Belgique	49,99%	49,99%
s.a. D'leteren Micromobility n.v.	Belgique	100%	100%
s.a. WonderAuto n.v.	Belgique	100%	100%
Lab Box s.a.	Belgique	100%	100%
Poppy Mobility n.v.	Belgique	100%	100%
Skipr n.v.	Belgique	50,44%	50,44%
CarASAP s.a.	Belgique	100%	100%
Electric By D'leteren (EDI)	Belgique	92,50%	100%
Lizy n.v.	Belgique	39,63%	52,64%
ACBornem n.v.	Belgique	100%	100%
PC Brussels s.a.	Belgique	100%	100%
PC Antwerp n.v.	Belgique	100%	100%
D'leteren Centers s.a.	Belgique	100%	100%
Brussels Auto Group Groot-Bijgaarden n.v.	Belgique	100%	100%
Brussels Auto Group Ternat b.v.	Belgique	100%	100%
Wondercar Groot-Bijgaarden b.v.	Belgique	100%	100%
Autralis b.v.	Belgique	100%	100%
MyMove srl	Belgique	56,00%	52,00%
Mbrella srl	Belgique	57,36%	57,36%
Wondergroup s.a.	Belgique	100%	100%
iBike b.v.b.a.	Belgique	100%	100%
Goodbikes s.r.l.	Belgique	100%	100%
LB RiHa s.r.l.	Belgique	100%	
Taxi Radio Bruxellois s.a.	Belgique	100%	

Nom	Pays	% du capital détenu au 31 décembre 2022	% du capital détenu au 31 décembre 2021
Joule n.v.	Belgique	57,87%	
Lizy France s.a.s.	France	39,63%	
EDI Network s.a.	Belgique	100%	
LB Sunshine s.r.l.	Belgique	92,50%	
Waassolar b.v.	Belgique	92,50%	
Go-Solar n.v.	Belgique	92,50%	
D'leteren Mobility Services s.a.	Belgique	100%	
Velofixer b.v.	Belgique	100%	
Re Cycle s.r.l.	Belgique	100%	
Belron			
Belron Group s.a. (en droits de vote)	Luxembourg	55,00%	55,67%
TVH			
TVH Global NV	Belgique	40,00%	40,00%
Moleskine			
Moleskine s.r.l.	Italie	100%	100%
Moleskine America Inc.	États-Unis	100%	100%
Moleskine Asia Ltd.	Hong-Kong	100%	100%
Moleskine Commerce & Trade Shanghai Co. Ltd.	Chine	100%	100%
Moleskine France s.à.r.l	France	100%	100%
Moleskine Germany GmbH	Allemagne	100%	100%
Moleskine Singapore Pte Ltd	Singapour	100%	100%
Moleskine Uk Ltd.	Royaume-Uni	100%	100%
Moleskine Japan k.k.	Japon	100%	100%
Moleskine Korea Co. Ltd.	Corée	100%	100%
Moleskine Café s.r.l.	Italie	100%	100%
Moleskine b.v.	Pays-Bas	100%	100%
Moleskine Digital Studio Pte. Ltd.	Singapour	55,00%	55,00%
EDO.IO s.r.l.	Italie	55,13%	55,13%
Corp. & non-alloué			
s.a. D'leteren Immo n.v.	Belgique	100%	100%
D'IM s.a.	Luxembourg	100%	100%
D Participation Management Luxembourg s.a.	Luxembourg	100%	100%
s.a. D'leteren Services n.v.	Belgique	100%	100%
D Participation Management s.a.	Belgique	100%	100%
Lys Bidco s.à.r.l	Luxembourg	100%	100%
DImmoLux s.à.r.l	Luxembourg	100%	
D'leteren Cherry MRP s.à.r.l	Luxembourg	100%	
s.a. Spider Bidco n.v.	Belgique	100%	
PHE			
Lake SAS (en droits de vote)	France	91,38%	

Les pourcentages ci-dessous sont ceux détenus par Lake SAS (la société mère de PHE) dans ces filiales :

Nom	Pays	% du capital détenu au 31 décembre 2022	% du capital détenu au 31 décembre 2021
Parts Holding Europe	France	100%	
ACR Group	France	100%	
AD BASSIN PARISIEN NORD	France	99,99%	
Autodistribution Belux	Belgique	100%	
AD Bosch Industrial	Espagne	74,95%	
AD Bosch Recanvis	Espagne	74,95%	
AD Bosch Serveis	Espagne	74,95%	
AUTODISTRIBUTION GOBILLOT RHONE	France	100%	
AD GRAND OUEST	France	100%	
AD NORMANDIE MAINE	France	79,40%	
AD Parts Intergroup	Espagne	99,90%	
Aube distribution automobile	France	100%	
Marne distribution automobile	France	100%	
Ariane	France	100%	
PARTS EUROPE	France	100%	
Autodis Holding Italia SRL	Italie	79,94%	
Autodis Italia	Italie	100%	
AUTODISTRIBUTION	France	100%	
AUTODISTRIBUTION POIDS LOURDS	France	100%	
AUTODISTRIBUTION SOGO	France	99,95%	
BDN - Grup EINA	Espagne	42,00%	
BREMSTAR	France	100%	
COFIRHAD	France	100%	
COGEMAD	France	100%	
COMPTOIR VI	France	100%	
CORA SAS	France	100%	
DIGITAL AFTERMARKET	France	77,78%	
DIGITAL AUTO PARTS HOLDING	France	100%	
Doyen Auto Belgium	Belgique	100%	
Doyen Auto France	France	100%	
Doyen Auto	Belgique	100%	
Autodistribution Nederland	Pays-Bas	100%	
VERVIERS FREINS	Belgique	100%	
ETS REMBAUD	France	100%	
FOURNITURES INDUSTRIELLES AUTOMOBILES	France	100%	
FGL	Italie	79,94%	
FREINAGE POIDS LOURDS SERVICES "F.P.L.S."	France	100%	
AD POIDS LOURDS GOBILLOT	France	100%	
GADEST	France	100%	
GENERAL AUTO	Italie	79,94%	
GO LOGISTICS	Italie	79,94%	
GLASS AUTO SERVICE	France	100%	
ILE DE France POIDS LOURDS	France	100%	
INSTANT PACKET SERVICE MARAGALL	Espagne	74,95%	
LOGISTEO	France	100%	
LOEK Autoparts BV	Belgique	100%	
Lubrial Oil	Espagne	74,95%	

Nom	Pays	% du capital détenu au 31 décembre 2022	% du capital détenu au 31 décembre 2021
OVAM	Italie	79,94%	
PELTER AUTO OVERPELT	Belgique	100%	
Partenaires produits et services	France	100%	
Autodistribution Italia	Italie	55,94%	
PLATEFORME TECHNIQUE NATIONALE MONTAJAULT	France	100%	
Port Marly Accessoires (PMA)	France	100%	
RICAUTO	Italie	79,94%	
RM DISTRIBUTION	France	100%	
SARCO	Italie	79,94%	
SARL AUTO CONTRÔLE	France	100%	
SARL FRA	France	100%	
SARPI	Italie	79,94%	
SCI LORAT	France	100%	
SLPA	France	49,00%	
TOP CAR	Italie	79,94%	
TRUCK & CAR SERVICES	France	100%	
AD Poids Lourds CENTRE OUEST	France	100%	
Vallespir Auto Diffusion	France	100%	
OSCARO Holding SAS	France	82,50%	
OSCARO.COM	France	82,50%	
OLCANI	France	82,50%	
OSCARIOS RECAMBIOS	Espagne	82,50%	
3C.COM	France	82,50%	
GEEVERS AUTO PARTS b.v.	Pays-Bas	100%	
GEEVERS AUTO PARTS BELGIË	Belgique	100%	
DISCOUNT DEPOT AUTOTEILE	Allemagne	100%	
PRAEFECTUS	Pays-Bas	100%	
Shadeservice Zuid	Pays-Bas	100%	
AD Autoparts	Belgique	100%	
AUTOVAK	Belgique	100%	
2G PADAUTO	Italie	79,94%	
EUMA Parts	Espagne	75,00%	
EUMA Pro 2020	Espagne	75,00%	
AD MARINA	Espagne	75,00%	
REGENAUTO	Espagne	75,00%	
REGENAUTO EQUIPOS Y SERVICIOS	Espagne	75,00%	
ACUMULADORES NAVARRA	Espagne	75,00%	
CIDA AUTO COMPONENTS	Italie	79,94%	
AD LEVANTE PARTS	Espagne	75,00%	
AD MARCHE	Italie	79,94%	
AUTO RECAMBIOS VILBER	Espagne	75,00%	
PENALVER	Espagne	75,00%	
ATTREZZAUTO.COM	Italie	79,94%	
FRANCE DISTRIBUTION - FRADIS	France	100%	
SARAT	Italie	71,94%	

La participation moyenne du Groupe (utilisée pour le compte de résultats) dans Belron s'élevait à 50,01% en 2022 (52,88% en 2021). Voir note annexe 17. Le pourcentage utilisé pour consolider le résultat net de PHE est de 100% (voir note annexe 33 pour de plus amples informations).

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

Note annexe 28 : Éléments éventuels et engagements

€m	2022	2021
Engagements d'acquisition d'actifs non-courants	116,5	8,2
Autres engagements importants:		
Engagements donnés	-	0,4
Engagements reçus	4,5	4,4

En 2021 et 2022, les engagements d'acquisition d'actifs non courants concernaient principalement des immobilisations corporelles dans le secteur « Corporate et non alloué » et en 2022 uniquement, des engagements d'achat de véhicules d'occasion dans le secteur D'leteren Automotive. Les autres engagements importants reçus concernent principalement des garanties reçues d'un entrepreneur dans le cadre d'un projet de construction dans le segment « Corporate et non alloué ».

Suite à la filialisation de l'activité D'leteren Automotive dans une nouvelle filiale détenue à 100% au 1er janvier 2021, D'leteren Group SA/NV a octroyé une garantie au Groupe VW en rapport avec les obligations de D'leteren Automotive en vertu des contrats d'importateurs. Cette garantie est limitée à trois ans et à un montant de €80m.

Note annexe 29 : Transactions avec les parties liées

€m	2022	2021
Avec des entités ayant un contrôle conjoint ou une influence significative sur le Groupe:		
Montants des transactions réalisées durant l'exercice	0,7	0,8
Solde créditeur au 31 décembre	-	-
Avec des entités associées:		
Produits des activités ordinaires	-	-
Achats	-	-
Solde des créances commerciales au 31 décembre	-	-
Avec des filiales communes:		
Produits des activités ordinaires(*)	97,0	101,6
Achats(*)	-10,8	-8,3
Solde des créances commerciales au 31 décembre(*)	30,8	12,4
Avec les principaux dirigeants:		
Rémunération:		
Avantages à court terme	4,5	4,2
Avantages postérieurs à l'emploi	0,2	0,2
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Total des rémunérations	4,7	4,4
Montants des transactions réalisées durant l'exercice	-	-
Solde créditeur au 31 décembre	1,5	1,2
Avec d'autres parties liées :		
Montants des transactions réalisées durant l'exercice	0,3	0,1
Solde créditeur au 31 décembre	-	-

(*) En 2022 et 2021, par manque d'information, les chiffres du segment D'leteren Automotive ne comprennent que D'leteren Automotive SA et Wonderauto n.v., représentant la majorité de la transaction et des soldes du Groupe avec les coentreprises.

Actionnaires et autres parties liées

Le Groupe Nayarit (Nayarit Participations S.c.a., et Nicolas D'leteren) et le Groupe SPDG (s.a. de Participations et de Gestion, Reptid Commercial Corporation, Catheline D'leteren et Olivier Périer), agissant de concert suite à un accord portant sur l'exercice de leurs droits de vote en vue de mener une politique commune durable, détiennent ensemble 62,91% des droits de vote de la société (voir note annexe 22).

En 2022, certains de ces actionnaires et/ou des entités liées à ces actionnaires ont réalisé des transactions commerciales avec la société. Ces transactions (d'un montant total de €1,0m) concernent la réparation automobile, la fourniture de pièces détachées et la vente de véhicules effectuées par la société et facturées à ces parties.

Filiales communes

Se référer à la note annexe 17 pour obtenir davantage d'informations sur les filiales communes.

En 2022, les produits des activités ordinaires concernent principalement les ventes de véhicules neufs du secteur D'leteren Automotive à VDFin. Les achats concernent principalement l'achat de véhicules d'occasion par le secteur D'leteren Automotive à VDFin (anciens véhicules de la flotte). Le solde des créances commerciales est principalement relatif à VDFin.

Principaux dirigeants

Les principaux dirigeants comprennent les membres du Conseil d'administration et les membres du comité exécutif de la société (voir déclaration de gouvernance d'entreprise).

En 2022, un total de 90.000 options ont été émises envers les principaux dirigeants (à un prix d'exercice de €118,10 par option). La juste valeur totale de toutes les options sur action offertes aux principaux dirigeants prise en charge dans le compte de résultats de 2022 s'élève à €2,1m. Pour plus d'information et de précisions sur la rémunération des principaux dirigeants, nous renvoyons au rapport de rémunération se trouvant dans la déclaration de gouvernement d'entreprise.

En 2022, des prêts octroyés par la Société et une de ses filiales aux membres du Comité exécutif étaient en cours pour un montant total de €1,5m. Les prêts ont été octroyés dans le contexte des plans d'options sur actions afin de permettre aux parties concernées de payer les impôts dus au moment de l'acceptation des options. Les prêts octroyés en 2022 ont été octroyés pour des périodes de 10 ou 5 ans avec des taux d'intérêt de respectivement 1,83% et 1,32%.

Note annexe 30 : Taux de change

Les comptes de résultats mensuels des entités ayant des transactions en devises étrangères sont convertis aux taux de change pertinents pour le mois en question. Chaque ligne des états financiers consolidés (à l'exclusion des éléments de l'état de la situation financière qui sont convertis aux taux de clôture) est basée sur des taux de change moyens pondérés.

Les principaux taux de change utilisés sont les suivants :

Nombre d'euros pour une unité de devise étrangère	2022	2021
Taux de clôture		
GBP	1,13	1,19
USD	0,94	0,88
HKD	0,12	0,11
CNY	0,14	0,14
JPY	0,01	0,01
SGD	0,70	0,65
CHF	1,02	
Taux moyen(1)		
GBP	1,17	1,16
USD	0,95	0,85
HKD	0,12	0,11
CNY	0,14	0,13
JPY	0,01	0,01
SGD	0,69	0,63
CHF	1,00	

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

Note annexe 31 : Prestations fournies par le commissaire

Le mandat de commissaire a été confié à KPMG Réviseurs d'Entreprises, représentée par Axel Jorion, et expirera au terme de l'Assemblée générale statutaire de 2023.

€m	2022	2021
Missions d'audit	**4,7**	**4,0**
KPMG en Belgique	1,2	0,9
Autres cabinets du réseau KPMG	3,5	3,1
Autres missions	**0,5**	**0,4**
KPMG en Belgique	0,1	0,1
Autres cabinets du réseau KPMG	0,4	0,3
Missions fournies par le Commissaire et son réseau	**5,2**	**4,4**

Note annexe 32 : Contrats de location

Locations en tant que preneur

Le Groupe loue des bâtiments, des magasins, des véhicules n'appartenant pas à la flotte et d'autres éléments d'immobilisations corporelles. Le Groupe loue également des équipements informatiques pour lesquels aucun droit d'utilisation et aucune dette de location n'ont été comptabilisés étant donné que ces locations sont des locations à court terme et/ou des locations d'actifs de faible valeur.

Le droit d'utilisation associé à des biens immobiliers loués qui ne relèvent pas de la définition d'immeubles de placement est présenté dans les immobilisations corporelles.

Les actifs de droits d'utilisation reconnus conformément à la norme IFRS 16 sont présentés ci-dessous

€m	Biens immobiliers	Installations et équipements	Total
Au 1 janvier 2022	**18,6**	**27,3**	**45,9**
Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises	182,5	14,8	197,3
Amortissements de la période	-23,8	-15,2	-39,0
Entrées	15,9	21,4	37,3
Sorties	-0,1	-5,9	-6,0
Autrui	0,5	-0,4	0,1
Au 31 décembre 2022	**193,6**	**42,0**	**235,6**

L'augmentation de la valeur comptable nette des actifs du droit d'usage au cours de la période est principalement due à l'intégration de PHE dans l'état consolidé de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2022 (voir note annexe 26).

Certains contrats de location de biens immobiliers contiennent des options de prolongation exerçables par le Groupe. Le Groupe évalue à la date de prise d'effet du contrat de location s'il est raisonnablement certain d'exercer les options de prolongation. Le Groupe réévalue s'il est raisonnablement certain d'exercer ladite option quand survient un événement significatif ou une modification importante des circonstances relevant de son contrôle. L'impact sur la dette de location résultant de l'exercice des options de prolongation n'est pas considéré comme significatif à l'échelle du Groupe.

Le montant total des dépenses liées aux contrats de location à court terme et aux contrats de location d'actifs de faible valeur n'est pas considéré comme significatif pour le Groupe et n'est pas présenté séparément.

Contrats de location en tant que bailleur

Le Groupe loue ses immeubles de placement (détenus dans le secteur « Corporate et non alloué »). Tous les contrats de location sont classés comme des contrats de location simple d'un point de vue du bailleur, car ils ne transfèrent pas en substance tous les risques et avantages liés à la propriété des actifs. Les produits de la location comptabilisés par le Groupe en 2022 s'élèvent à €5,1m (2021 : €4,8m).

Le tableau suivant expose une analyse des échéances des paiements au titre des locations, montrant les paiements au titre de la location non actualisés à recevoir après la date de clôture.

€m	2022			2021		
	Immeubles de placement	Autres biens, installations et équipements	Total	Immeubles de placement	Autres biens, installations et équipements	Total
À un an au plus	4,9	-	4,9	3,8	-	3,8
À plus d'un an et moins de cinq ans	18,3	-	18,3	14,6	-	14,6
À plus de cinq ans	5,3	-	5,3	1,9	-	1,9
Total	**28,5**	**-**	**28,5**	**20,3**	**-**	**20,3**

Les produits, charges, droits et obligations découlant des contrats de location des immeubles de placement ne sont pas significatifs à l'échelle du Groupe. Ces contrats ne font donc pas l'objet d'une description dans les notes annexes.

Le Groupe n'intervient pas en tant que bailleur en vertu de contrats de location-financement.

Note annexe 33 : Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle

PHE

En octobre 2022, suite à la conclusion de l'acquisition de Parts Holding Europe (PHE – voir note 26), des investisseurs minoritaires, dont la direction et plusieurs partenaires et distributeurs indépendants, ont investi aux côtés de D'leteren Group dans la société de portefeuille de PHE, jusqu'à une participation combinée d'environ 9%, dans la même proportion entre actions ordinaires et actions préférentielles. Le Groupe a accordé à des investisseurs minoritaires des options de vente sur les actions ordinaires, préférentielles et « ratchet » représentant le capital de la société de portefeuille de PHE, arrivant à échéance fin 2026. Le prix d'exercice de ces options de vente est reflété comme un passif à la ligne « Options de vente accordées aux participations ne donnant pas le contrôle » de l'état consolidé de la situation financière.

Les options de vente sur les actions ordinaires et préférentielles sont évaluées à leur juste valeur (sur la base d'un multiple d'EBITDA de PHE à la fin de 2026) et un passif est comptabilisé pour un montant égal à la valeur actualisée du montant de trésorerie que le Groupe pourrait être tenu de payer. L'estimation des justes valeurs nécessite un jugement et des estimations significatifs de la part de la direction, notamment en ce qui concerne la valeur d'entreprise projetée, les multiples de l'EBITDA et les taux d'actualisation. À l'origine, ce passif est comptabilisé en contrepartie des capitaux propres et les réévaluations ultérieures (dues aux changements de la juste valeur du sous-jacent et au détricotage de l'actualisation) sont également comptabilisées en contrepartie des capitaux propres. Le Groupe détient des options d'achat associées, qui entrent dans le champ d'application de la norme IFRS 9 « Instruments financiers », évaluées à la juste valeur par le biais du compte de résultats et classées au niveau 3 de la hiérarchie de la juste valeur (voir note annexe 18). Au 31 décembre 2022, la juste valeur des options d'achat est à zéro, les prix d'exercice sous-jacents correspondant à la juste valeur des actions ordinaires et préférentielles sous-jacentes. Les actions « ratchet » accordées par le Groupe aux principaux dirigeants de PHE dans le cadre du plan de participation au capital des membres de la direction (voir note annexe 26) sont traitées comme des paiements fondés sur des actions réglés en espèces dans le cadre de la norme IFRS 2. Le Groupe comptabilise donc en résultat la juste valeur des actions gratuites attribuées à la direction sur la période d'acquisition des droits (soit un an à compter de la date d'attribution), avec une augmentation correspondante du passif. Avant et après l'acquisition des droits, la variation de la juste valeur du passif sera comptabilisée en résultat. Au 31 décembre 2022, le Groupe a comptabilisé une charge liée aux paiements fondés sur des actions de -€2,2m, avec une augmentation correspondante du passif.

Au 31 décembre 2022, la valeur comptable des options de vente accordées par le Groupe aux participations ne donnant pas le contrôle au niveau de la société de portefeuille de PHE s'élève à €137,4m et est présentée à la ligne « Options de vente accordées aux participations ne donnant pas le contrôle ».

Le Groupe applique la méthode de l'acquisition anticipée selon laquelle les participations ne donnant pas le contrôle sont décomptabilisées lorsque le passif lié à l'option de vente est comptabilisé, car les participations faisant l'objet des options de vente sont considérées comme ayant déjà été acquises par le Groupe. Les profits et les pertes attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle sont donc présentés comme attribuables au Groupe, à la fois dans l'état consolidé de la situation financière, dans le compte de résultats consolidé et dans l'état consolidé du résultat global.

La variation de €100,3m présentée dans l'état des variations des capitaux propres en 2022 comprend €12,9m de variation de la juste valeur des options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle avec des participations minoritaires dans certaines filiales directes et indirectes de PHE et la variation ultérieure de la juste valeur des options de vente sur les actions ordinaires et les actions préférentielles (€84,8m).

Les participations des actionnaires ne détenant pas le contrôle et détenant des options de vente étant entièrement comptabilisées comme passif dans l'état consolidé de la situation financière, il n'y aura aucune attribution du résultat net aux participations ne donnant pas le contrôle soumises aux options de vente, et 100% des profits et pertes de PHE sont attribuables au Groupe. Le résultat net attribuable aux actions préférentielles détenues par les participations ne donnant pas le contrôle n'est pas significatif et n'est donc pas présenté comme attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle.

Dans le secteur PHE, la ligne « Options de vente accordées aux participations ne donnant pas le contrôle » comprend également €110,2m d'options de vente accordées par PHE aux actionnaires minoritaires détenant des participations minoritaires dans certaines de ses filiales directes et indirectes (€5,8m dans les passifs à court terme et €104,4m dans les passifs à long terme).

D'leteren Automotive

Dans le cadre d'acquisitions récentes, des options de vente ont été accordées à des intérêts minoritaires (les options d'achat correspondantes étant détenues par le Groupe). La juste valeur des options de vente s'élève à €2,9m et a été comptabilisée comme un passif dans l'état consolidé de la situation financière, avec un mouvement correspondant dans les capitaux propres, inclus dans la ligne « Options de vente – mouvement de la période » dans l'état consolidé des variations des capitaux propres.

Note annexe 34 : Événements postérieurs à la date de clôture

Le 13 février 2023, PHE a annoncé avoir finalisé la cession de son activité de réparation de vitrages de véhicules, Mondial Pare-Brise, et avoir obtenu l'approbation d'usage des autorités de contrôle. La cession des activités de réparation de vitrages de

véhicules de PHE a été imposée par la Commission Européenne à la suite de l'acquisition de PHE par D'leteren Group. Le prix d'acquisition correspond à une valeur des fonds propres de €102m. Le produit de la vente renforcera le développement stratégique de PHE par une croissance organique et externe.

Dans le secteur Belron, une obligation éventuelle liée à l'un des régimes de pension de Belron a été identifiée. Sur la base des informations disponibles au moment de l'autorisation de publication des présents états financiers consolidés, la direction estime qu'une sortie de trésorerie n'est pas probable et, par conséquent, aucune provision n'a été comptabilisée. L'examen est toujours en cours et certaines des informations nécessaires pour parvenir à une conclusion ne sont pas encore disponibles. La direction estime que la fourchette potentielle du passif éventuel se situe entre 0 et €40m (soit une fourchette potentielle de 0 à €20m, compte tenu des 50,01% de droits économiques sur une base entièrement diluée du Groupe dans Belron).

Le 3 avril 2023, Belron a annoncé une syndication dans le marché institutionnel pour un nouvel emprunt, sans prise ferme. Le nouvel emprunt en USD a été alloué avec succès et la transaction a été clôturée le 18 avril 2023 (montant total de $870m – ou €800m équivalent – avec une échéance de 6 ans). Le produit de cet emprunt, ainsi que c.€300m de liquidités disponibles, sera distribué aux actionnaires de Belron. Cette transaction optimise la structure de capital de Belron avec un ratio dette nette financière/EBITDA de 3,75x, tout en maintenant une grande flexibilité financière pour ses options stratégiques. S&P a d'ailleurs relevé la notation de crédit de Belron à Investment Grade (BBB-), tandis que Moody's a confirmé la notation actuelle de Ba2.

Aucune autre transaction significative n'a eu lieu entre la date de clôture et la date où a été autorisée la publication de ces états financiers consolidés.

Note annexe 35 : Méthodes comptables

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

Les nouvelles normes et nouveaux amendements aux normes obligatoirement applicables pour la première fois à compter de l'exercice comptable du Groupe débutant le 1er janvier 2022 sont énumérés ci-après.

- Amendements à la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » (applicables à partir du 1er janvier 2022 – adoptés par l'Union européenne) ;
- Amendements à la norme IAS 16 « Immobilisations corporelles » (applicables à partir du 1er janvier 2022 – adoptés par l'Union européenne) ;
- Amendements à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels » (applicables à partir du 1er janvier 2022 – adoptés par l'Union européenne) ;
- Améliorations annuelles des normes IFRS pour le cycle 2018-2020 (applicables à partir du 1er janvier 2022 – adoptées par l'Union européenne).

Les modifications et amendements mentionnés ci-avant n'ont pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

Les normes, amendements aux normes existantes et interprétations publiés par l'IASB, mais qui ne sont pas encore d'application en 2022 n'ont pas été adoptés de manière anticipée par le Groupe.

Ils sont exposés ci-dessous :

- Amendements à la norme IAS 1 « Présentation des états financiers » et à l'« IFRS Practice Statement 2 » – Note sur les méthodes comptables (applicables à partir du 1er janvier 2023 – adoptés par l'Union européenne) ;
- Amendements à la norme IAS 8 « Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs » – Définition des estimations comptables (applicables à partir du 1er janvier 2023 – adoptés par l'Union européenne) ;
- Amendements à la norme IAS 12 « Impôts sur le revenu » – Impôt différé lié aux actifs et passifs résultant d'une transaction unique (applicables à partir du 1er janvier 2023 – adoptés par l'Union européenne) ;
- Amendements à la norme IAS 1 « Présentation des états financiers » – Classification des passifs comme courants ou non courants (applicables à partir du 1er janvier 2024 – pas encore adoptés par l'Union européenne) ;
- Amendements à la norme IAS 1 « Présentation des états financiers » – Passifs non courants assortis de clauses restrictives (applicables à partir du 1er janvier 2024 – pas encore adoptés par l'Union européenne) ;
- Amendements à IFRS 16 « Contrats de location » – Passif locatif dans le cadre d'une cession-bail (applicables à partir du 1er janvier 2024 – pas encore adoptés par l'Union européenne) ;
- IFRS 17 « Contrats d'assurance » (publiée le 18 mai 2017), y compris les amendements à IFRS 17 (émis le 25 juin 2020) (en vigueur le 1er janvier 2023 – adoptée par l'Union européenne) ;
- Amendements à IFRS 17 « Contrats d'assurance » – application initiale d'IFRS 17 et d'IFRS 9 – Informations comparatives (en vigueur le 1er janvier 2023 – adoptés par l'Union européenne)

Les amendements ne devraient pas avoir d'incidence importante sur les états financiers consolidés du Groupe.

PRINCIPES DE CONSOLIDATION

Filiales

Les filiales, c'est-à-dire les entités dans lesquelles le Groupe a, directement ou indirectement, un intérêt de plus de la moitié des droits de vote ou est en mesure de pouvoir exercer un contrôle sur les opérations, sont consolidées. Le Groupe contrôle une entité lorsqu'il a droit à des bénéfices variables par son implication dans l'entité et qu'il a la possibilité d'affecter ces bénéfices au travers du pouvoir qu'il détient sur celle-ci. Les filiales sont consolidées à partir du moment où le contrôle est transféré au Groupe, et ne sont plus consolidées à partir du moment où ce contrôle cesse. Toutes les transactions entre sociétés du Groupe (ainsi que les soldes et les gains non réalisés y afférents) sont éliminées lors du processus de consolidation.

Les transactions avec les actionnaires ne détenant pas le contrôle et ne conduisant pas à une perte de contrôle sont comptabilisées comme des transactions portant sur des capitaux propres.

La différence entre la juste valeur de la contrepartie payée et la valeur comptable de la quote-part acquise dans l'actif net de la filiale est comptabilisée dans les capitaux propres. Les gains et les pertes sur les cessions aux actionnaires ne détenant pas le contrôle et ne conduisant pas à une perte de contrôle sont aussi comptabilisés dans les capitaux propres.

Lorsque le Groupe perd le contrôle, la participation résiduelle conservée dans l'entité est réévaluée à sa juste valeur à la date de la perte de contrôle, et la variation de la valeur comptable est comptabilisée dans le compte de résultats comme faisant partie des gains et pertes comptabilisés lors de la perte de contrôle. Cette juste valeur constitue la valeur comptable initiale pour la comptabilisation de la participation résiduelle conservée comme une entreprise associée, une coentreprise ou un actif financier. De plus, les montants comptabilisés précédemment dans les autres éléments du résultat global sont reclassés dans le compte de résultats si les normes IFRS l'exigent.

Entités associées

Les entreprises associées sont toutes les entités dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable, mais qu'il ne contrôle pas, ou dans lesquelles il dispose d'un contrôle conjoint sur les politiques financières et opérationnelles. Les investissements dans les entreprises associées sont comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence. Les investissements sont comptabilisés initialement à leur coût (coûts de transaction compris) et la valeur comptable est augmentée ou diminuée afin de reconnaître, après la date d'acquisition et jusqu'à la date à laquelle l'influence notable cesse, la part de l'investisseur dans les profits et les pertes et les autres éléments du résultat global de l'entreprise associée. L'investissement du Groupe dans les entreprises associées comprend également le goodwill d'acquisition.

La part du Groupe dans le résultat des entreprises associées représente la part du Groupe dans le résultat après impôts des entreprises associées. Les profits et les pertes issus de transactions entre le Groupe et les entreprises associées sont éliminés à hauteur de la part du Groupe dans ces entreprises associées. Les gains non réalisés issus de transactions entre le Groupe et les entreprises associées sont aussi éliminés selon le même principe ; les pertes non réalisées sont également éliminées à moins que la transaction témoigne d'une perte de valeur de l'actif transféré.

La méthode de la mise en équivalence n'est plus appliquée lorsque la valeur comptable de la participation dans une entreprise associée devient nulle, sauf si le Groupe a contracté ou garanti des obligations vis-à-vis de l'entreprise associée.

Participations dans les filiales communes

Une coentreprise est un partenariat dans lequel le Groupe dispose d'un contrôle conjoint, au travers duquel il dispose de droits sur l'actif net du partenariat, plutôt que de droits sur les actifs et d'obligations liées aux passifs. Les participations dans des coentreprises sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence. Les principes ci-dessus concernant les entreprises associées s'appliquent également aux filiales communes.

Perte de valeur d'entreprises associées et de coentreprises

Le Groupe détermine à chaque date de clôture s'il existe une preuve objective que l'investissement dans l'entreprise mise en équivalence s'est déprécié. Si tel est le cas, le Groupe calcule le montant de la perte de valeur comme étant la différence entre la valeur recouvrable (soit la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de la vente) de l'entreprise associée ou de la coentreprise et sa valeur comptable et comptabilise ce montant dans la rubrique « Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence » du compte de résultats.

CONVERSION DES DEVISES ÉTRANGÈRES

La consolidation du Groupe est réalisée en euros. Les comptes de résultats des entités étrangères sont convertis en euros aux cours de change moyens pondérés de la période, et les états de la situation financière au taux de clôture prévalant à la date de ces mêmes états (à l'exception de chaque poste des capitaux propres qui sont convertis aux cours de change prévalant à la date de la transaction). Le goodwill et les ajustements à la juste valeur des actifs et passifs provenant de l'acquisition d'une entité étrangère sont traités comme des actifs et des passifs de cette entité étrangère et convertis au cours de change de clôture. La réserve de conversion, comptabilisée au sein des autres éléments du résultat global (sauf dans la mesure où la

différence de conversion est allouée aux participations ne donnant pas le contrôle), inclut les différences de change générées par la conversion des éléments du compte de résultats à un taux de change différent du taux de clôture, ainsi que les différences générées par la conversion du montant des fonds propres d'ouverture à un taux de change différent du taux de clôture. Les postes monétaires qui sont à recevoir ou à payer dans le cadre d'une activité à l'étranger dont le règlement n'est ni planifié ni susceptible de se produire dans un avenir prévisible constituent, pour l'essentiel, partie de l'investissement net du Groupe dans cette activité à l'étranger. Les différences de change résultant d'un poste monétaire faisant partie de l'investissement net du Groupe dans une activité à l'étranger sont comptabilisées initialement dans les autres éléments du résultat global et reclassées des capitaux propres vers le résultat lors de la cession de l'investissement net.

Les transactions en monnaie étrangère sont comptabilisées au cours de change en vigueur à la date de la transaction. Les gains et pertes résultant du règlement de ces transactions et de la conversion des actifs et des passifs monétaires libellés en devises étrangères sont pris en compte de résultats (ou comptabilisés dans les autres éléments du résultat global s'ils sont liés à des instruments de capitaux propres désignés à la juste valeur via les autres éléments du résultat global).

Lors de la cession d'une entité étrangère, les gains et pertes accumulés dans les autres éléments du résultat global sont inclus dans le compte de résultats.

REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES ET GOODWILL

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés en appliquant la méthode de l'acquisition (« acquisition method ») à la date d'acquisition, celle-ci étant la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Le Groupe contrôle une entité lorsqu'il a droit à des bénéfices variables par son implication dans l'entité et qu'il a la possibilité d'affecter ces bénéfices au travers du pouvoir qu'il détient sur celle-ci. Pour chaque regroupement d'entreprises, le Groupe évalue la participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise soit à la juste valeur, soit à la part proportionnelle dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise. La contrepartie transférée n'inclut pas les montants liés à la résolution de relations préexistantes. Ces montants sont généralement comptabilisés dans le compte de résultats.

L'excédent du total de la contrepartie transférée et du montant reconnu de la participation ne donnant pas le contrôle dans le montant net reconnu (généralement à la juste valeur) des actifs identifiables de l'entreprise acquise et des passifs repris constitue un goodwill et est reconnu en tant qu'actif. Dans le cas où cet excédent est négatif, il est immédiatement comptabilisé en résultat. Après la comptabilisation initiale, le goodwill est évalué à son coût, diminué du cumul des pertes de valeur. Toute contrepartie éventuelle due est reconnue à sa juste valeur à la date d'acquisition. Si la contrepartie éventuelle est présentée en capitaux propres, elle n'est pas réévaluée et son règlement ultérieur est comptabilisé en capitaux propres. Dans le cas contraire, les changements ultérieurs de la juste valeur sont comptabilisés en résultat. Les coûts d'acquisition encourus, autres que ceux associés à l'émission de dettes ou de titres que le Groupe contracte dans le cadre d'un regroupement d'entreprises, sont comptabilisés en résultat.

Pour les besoins des tests de perte de valeur, le goodwill acquis dans un regroupement d'entreprises est affecté à chacune des unités génératrices de trésorerie ou à chacun des groupes d'unités génératrices de trésorerie qui devraient bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises. Chaque unité ou groupe d'unités auquel le goodwill est affecté représente le niveau le plus bas auquel le goodwill fait l'objet d'un suivi pour des besoins de gestion interne. Le goodwill est surveillé au niveau des secteurs opérationnels pour les regroupements d'entreprises effectués par la société.

Les goodwill sont soumis à un test de perte de valeur annuellement ou plus souvent si des événements ou des changements de circonstances indiquent une perte de valeur potentielle. La valeur comptable du goodwill est comparée à la valeur recouvrable, cette dernière étant la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de la vente. Une perte de valeur est comptabilisée directement comme une charge et n'est pas annulée ultérieurement.

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Une immobilisation incorporelle est évaluée à son coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Les contrats clients et les marques acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition.

Les accords SaaS (Software-as-a-service) sont des contrats de service qui donnent au Groupe le droit d'accéder aux logiciels d'application du fournisseur Cloud pendant la durée du contrat. En conséquence, le Groupe ne reçoit généralement pas d'immobilisation incorporelle de logiciel à la date de début du contrat. Un droit de recevoir un accès futur au logiciel du fournisseur ne donne généralement pas au client, à la date de début du contrat, le pouvoir d'obtenir les avantages économiques futurs découlant du logiciel lui-même et de restreindre l'accès des autres à ces avantages. Les coûts encourus pour le développement d'un code logiciel qui améliore ou modifie, ou crée des capacités supplémentaires pour les systèmes existants sur site et qui répond à la définition et aux critères de comptabilisation d'une immobilisation incorporelle sont comptabilisés comme des immobilisations incorporelles de logiciels. Se reporter à la note annexe 3 pour des informations sur les modifications des principales méthodes comptables.

Le mode d'amortissement utilisé doit refléter le rythme selon lequel l'entité prévoit de consommer les avantages économiques futurs liés à l'actif. Les immobilisations incorporelles ayant une durée d'utilité finie sont généralement amorties linéairement sur leur durée d'utilité. Les durées d'utilité sont comprises entre 2 et 11 ans.

Les marques pour lesquelles des entrées nettes de trésorerie sont attendues sur une période limitée sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité résiduelle, estimée à 5 ans au plus. Les périodes d'amortissement sont réévaluées annuellement.

Les marques qui ont des durées d'utilité indéterminées sont celles pour lesquelles, grâce aux efforts marketing consentis et à l'absence de facteurs susceptibles d'entraîner leur obsolescence, il n'existe aucune limite prévisible à la période pendant laquelle ces actifs sont appelés à générer des entrées nettes de trésorerie pour le Groupe. Elles ne sont par conséquent pas amorties mais soumises annuellement à des tests de perte de valeur.

Tout actif incorporel ayant une durée d'utilité finie ou indéterminée et pour lequel il existe une indication de perte de valeur fait l'objet d'une évaluation et, le cas échéant, voit sa valeur comptable ramenée immédiatement à sa valeur recouvrable. Les pertes de valeur sont comptabilisées dans le compte de résultats consolidé.

Les dépenses relatives aux actifs incorporels développés en interne qui ne satisfont pas aux conditions de capitalisation des normes IFRS sont comptabilisées en compte de résultats consolidé au moment où elles sont engagées. Les dépenses ultérieures relatives aux actifs incorporels sont immobilisées seulement si elles augmentent les avantages économiques futurs associés à l'immobilisation spécifique correspondante. Toutes les autres dépenses sont passées en charge au moment où elles sont engagées.

Les pertes de valeur reconnues sur les unités génératrices de trésorerie sont allouées de manière à d'abord réduire la valeur comptable de l'éventuel goodwill alloué à l'unité génératrice de trésorerie et ensuite réduire la valeur comptable des autres actifs de l'unité au prorata de ceux-ci.

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Les dépenses de recherche (ou relatives à la phase de recherche d'un projet interne) sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.

Une immobilisation incorporelle résultant d'un développement (ou de la phase de développement d'un projet interne) est comptabilisée si, et seulement si, tous les éléments suivants peuvent être démontrés :

(a) la faisabilité technique de l'achèvement de l'immobilisation incorporelle en vue de sa mise en service ou de sa vente ;
(b) l'intention d'achever l'immobilisation incorporelle et de l'utiliser ou de la vendre ;
(c) la capacité à utiliser ou à vendre l'immobilisation incorporelle ;
(d) la façon dont l'immobilisation incorporelle générera des avantages économiques futurs probables ;
(e) la disponibilité des ressources techniques, financières et autres, nécessaires à l'achèvement du développement et à l'utilisation ou à la vente de l'immobilisation incorporelle ;
(f) la capacité à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables au développement de l'immobilisation incorporelle.

IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Une immobilisation corporelle est initialement évaluée à son coût. Celui-ci comprend le prix d'achat (y compris les droits de douane et les taxes non remboursables, après déduction des remises et rabais), ainsi que tout coût directement attribuable au transfert de l'actif jusqu'à son lieu d'exploitation et à sa mise en état pour permettre son exploitation. Le cas échéant, le coût comprend également l'estimation initiale du coût relatif au démantèlement et à l'enlèvement de l'immobilisation et à la remise en état du site sur lequel elle est située.

Après sa comptabilisation en tant qu'actif, une immobilisation corporelle est comptabilisée à son coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Dans le cas d'immobilisations construites par le Groupe, les coûts comprennent le coût des matériaux, le coût de la main-d'œuvre, l'estimation initiale, si applicable, du coût relatif au démantèlement et à l'enlèvement de l'immobilisation et à la remise en état du site sur lequel elle est située, ainsi qu'une proportion adéquate des frais généraux de production s'ils sont directement imputables. Les gains ou pertes réalisés lors de la cession d'une immobilisation corporelle sont comptabilisés au sein du compte de résultats.

Le montant amortissable est réparti de manière linéaire sur sa durée d'utilité. Les terrains ne font pas l'objet d'amortissement. Les principales durées d'amortissement sont les suivantes :

- Immeubles : de 40 à 50 ans.
- Immobilisations corporelles : de 3 à 15 ans.
- Équipement informatique : de 2 à 7 ans.

Les valeurs résiduelles et les durées d'utilité sont revues et ajustées si nécessaire à chaque date de clôture.

Lorsque la valeur comptable d'une immobilisation corporelle est plus élevée que la valeur recouvrable estimée de cette immobilisation, celle-ci est ramenée immédiatement à sa valeur recouvrable.

Les coûts ultérieurs sont inclus dans la valeur comptable de l'actif ou comptabilisés comme un actif distinct, seulement s'il est probable que les avantages économique futurs associés à ces éléments iront au Groupe et si le coût de cet actif peut être évalué de manière fiable. La valeur comptable des éléments remplacés est décomptabilisée. Tous les coûts de réparation et de maintenance sont comptabilisés dans le compte de résultats durant l'exercice pendant lequel ils sont encourus.

Preneur

Au début d'un contrat, le Groupe évalue si ce contrat est ou contient un contrat de location. Un contrat est, ou contient, un contrat de location s'il confère le droit de contrôler l'utilisation d'un actif déterminé pour une certaine période en échange d'une contrepartie. Pour évaluer si un contrat confère le droit de contrôler l'utilisation d'un actif déterminé, le Groupe utilise la définition d'un contrat de la location de la norme IFRS 16. Cette méthode est appliquée aux contrats conclus ou modifiés à compter du 1er janvier 2019 inclus.

En tant que preneur, le groupe comptabilise un droit d'utilisation des actifs et des dettes de location à la date de prise d'effet du contrat de location.

Le droit d'utilisation est initialement évalué à son coût, qui comprend le montant initial de la dette de location ajusté en fonction de tout paiement au titre de la location effectué à la date de prise d'effet du contrat ou avant, auquel on ajoute tous les coûts directs initiaux encourus et une estimation des coûts de démantèlement et d'enlèvement de l'actif sous-jacent ou de restauration de l'actif sous-jacent ou du site sur lequel il est situé, moins toute intervention reçue dans le cadre des contrats de location.

Le droit d'utilisation est ensuite amorti de manière linéaire à partir de la date de prise d'effet jusqu'à la fin du contrat de location, sauf si le contrat de location transfère la propriété de l'actif sous-jacent au Groupe à la fin du contrat de location ou si le coût du droit d'utilisation reflète le fait que le Groupe exercera une option d'achat. Dans ce cas, le droit d'utilisation sera amorti sur la durée d'utilité de l'actif sous-jacent, qui est déterminée sur la même base que celle des biens immobiliers et des équipements. Le cas échéant, les pertes de valeur sont périodiquement déduites du droit d'utilisation, qui est ajusté en fonction d'une certaine réévaluation de la dette de location.

La dette de location est initialement évaluée à la valeur actuelle des paiements au titre des contrats de location qui ne sont pas payés à la date de prise d'effet, actualisée en utilisant le taux d'intérêt implicite dans le contrat ou, si ce taux ne peut être facilement déterminé, le taux d'emprunt marginal du Groupe à cette date. En général, le Groupe utilise son taux d'emprunt marginal comme taux d'actualisation.

Le Groupe détermine son taux d'emprunt marginal par référence au taux d'intérêt qu'il devrait payer pour emprunter pour une durée similaire, et avec un degré de sécurité similaire, les fonds nécessaires pour obtenir un actif de valeur similaire au droit d'utilisation dans un environnement économique similaire.

Les paiements au titre de la location inclus dans l'évaluation initiale de la dette de location comprennent des paiements fixes et, dans certains cas, des paiements variables au titre de la location (soit ceux qui dépendent d'un index ou d'un taux, initialement évalués en utilisant l'index ou le taux à la date de prise d'effet), le prix d'exercice dans le cadre d'une option d'achat que le Groupe est raisonnablement certain d'exercer, les paiements au titre de la location dans une période de reconduction si le Groupe est raisonnablement certain d'exercer l'option de prolongation, et les sanctions pour résiliation anticipée d'un contrat de location, sauf si le Groupe est raisonnablement certain de ne pas mettre fin au contrat de location de manière anticipée. Le Groupe a appliqué son jugement pour déterminer la durée de location pour certains contrats de location dans lesquels il est preneur et contenant des options de reconduction. L'évaluation de la certitude raisonnable que le Groupe exerce une telle option a un effet sur la durée de location, ce qui affecte le montant des dettes de location et le droit d'utilisation des actifs reconnu.

La dette de location est évaluée au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif et est réévaluée lors de toute modification des paiements de loyer futurs découlant d'un changement d'index ou de taux ou si le Groupe réévalue son intention d'exercer une option d'achat, de prolongation ou de résiliation.

En cas de réévaluation de la dette de location, l'ajustement correspondant est effectué à la valeur comptable du droit d'utilisation ou est enregistré en compte de résultats si la valeur comptable du droit d'utilisation a été réduite à zéro.

Le droit d'utilisation des actifs qui ne relèvent pas de la définition des immeubles de placement est présenté dans les « immobilisations corporelles » dans l'état de la situation financière, sur la même ligne que les actifs de même nature qu'il détient en propre. Les dettes de location sont présentées dans les « prêts et emprunts » dans l'état de la situation financière.

Le Groupe a recours à la simplification pratique par laquelle les contrats de location à court terme (maximum 12 mois) et les contrats de location d'actifs de faible valeur ne sont pas comptabilisés comme des droits d'utilisation et des dettes de location et pour comptabiliser les paiements au titre de la location associés à ces contrats de location en charges de manière linéaire sur la durée du contrat.

Bailleur

La comptabilisation par le bailleur est restée globalement inchangée par rapport aux méthodes comptables précédentes. Au début ou lors de la modification d'un contrat qui contient une composante de location, le Groupe répartit les contreparties du contrat entre chaque composante du contrat sur la base de son propre prix.

Lorsque le Groupe agit en tant que bailleur, il détermine au début du contrat si celui-ci est un contrat de location-financement ou un contrat de location simple.

Afin de catégoriser chaque contrat de location, le Groupe évalue globalement si les risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif ont été transférés substantiellement. Si tel est le cas, le contrat est un contrat de location-financement ; dans le cas contraire, il s'agit d'un contrat de location simple. Dans le cadre de cette évaluation, le Groupe tient compte de certains indicateurs : il examinera par exemple si le contrat couvre la majeure partie de la durée de vie économique de l'actif sous-jacent.

Dans de rares situations où le Groupe agit en tant que bailleur intermédiaire, il comptabilise séparément ses intérêts dans le contrat de location principal et dans le contrat de sous-location. Il détermine la classification d'un contrat de sous-location en faisant référence au droit d'utilisation de l'actif découlant du contrat de location principal, et pas à l'actif sous-jacent.

IMMEUBLES DE PLACEMENT

Les immeubles de placement sont évalués à leur coût diminué du cumul des amortissements et pertes de valeur. Ceux-ci sont dépréciés linéairement selon leur durée d'utilité. Les durées d'utilité sont comprises entre 40 et 50 ans.

STOCKS

Les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation. Le coût des stocks comprend tous les coûts d'acquisition, coûts de transformation et autres coûts encourus pour amener les stocks à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent. Les éléments non fongibles, tels que les véhicules neufs ou d'occasion, sont valorisés sur la base de leur coût individuel. Les autres éléments sont valorisés en utilisant la méthode du premier entré – premier sorti ou celle du coût moyen pondéré. Lorsque les stocks sont vendus, la valeur comptable de ces stocks est comptabilisée en charges sur la période au cours de laquelle les produits correspondants sont comptabilisés. Les dépréciations et les pertes sont comptabilisées en charges sur la période au cours de laquelle elles se produisent. Les reprises de dépréciation sont comptabilisées comme des réductions du montant des stocks comptabilisées en charges sur la période au cours de laquelle les reprises interviennent.

PROVISIONS

Une provision est comptabilisée lorsque :

- le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé ;
- il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ; et
- le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.

Si ces conditions ne sont pas réunies, aucune provision n'est comptabilisée. Les provisions sont évaluées sur la base de la valeur actuelle des flux estimés de trésorerie attendus, en utilisant un taux spécifique d'actualisation avant impôts qui reflète les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent.

Une provision pour garantie est constituée lors de la vente de produits ou prestation de services sous-jacents, sur la base de données historiques et d'une pondération des octrois potentiels au regard des probabilités associées.

Une provision pour restructuration est comptabilisée lorsqu'un plan détaillé et officiel de restructuration a été approuvé par le Groupe, et la restructuration a commencé ou été annoncée publiquement. Les pertes opérationnelles futures ne sont pas couvertes par la provision.

AVANTAGES DU PERSONNEL

Les avantages à court terme pour le personnel sont inscrits en charges au moment où le service connexe est fourni. Une dette est comptabilisée pour le montant qui devrait être payé si le Groupe a une obligation actuelle juridique ou implicite de payer ce montant suite au service passé rendu par l'employé et si l'obligation peut être estimée de façon fiable. En cas de modification, réduction ou liquidation d'un régime à prestations définies, une entreprise utilise désormais des hypothèses actuarielles actualisées pour déterminer son service actuel et son intérêt net pour la période et l'effet du plafonnement de l'actif est ignoré lors du calcul des gains ou pertes de toute liquidation du régime et est traité séparément dans les autres éléments du résultat global.

Il existe, dans le Groupe, différents régimes de pensions complémentaires à cotisations définies et à prestations définies. Ces régimes sont dans la plupart des cas couverts par des fonds de pension ou des assurances. Le niveau minimum d'actifs dont doivent disposer ces fonds de pension ou assurances est défini par les législations nationales (voir note annexe 10).

Les engagements de contribution à des *plans de pension à cotisations définies* sont inscrits en charges au moment où le service sous-jacent est rendu. Les cotisations payées d'avance mènent à la comptabilisation d'un actif pour autant qu'un remboursement ou une diminution des versements futurs soit possible.

Les engagements du Groupe résultant des *plans de pension à prestations définies*, ainsi que leur coût, font l'objet, au moins annuellement, d'une valorisation actuarielle réalisée par des actuaires indépendants (selon la méthode des « unités de crédit projetées »). Pour calculer la valeur actuelle des avantages économiques, il est tenu compte de toutes les exigences de financement minimales applicables. La valeur actuelle de l'obligation au titre de prestations définies est déterminée par l'actualisation des sorties futures de trésorerie au taux de rendement du marché des obligations de sociétés de première catégorie qui sont émises dans la monnaie dans laquelle les prestations seront payées et qui ont une échéance proche de celle de l'obligation de pension. Les écarts actuariels sont comptabilisés dans leur intégralité dans la période au cours de laquelle ils sont constatés. Ils sont présentés dans l'état du résultat global. Le coût des services rendus est comptabilisé en charges à la première des dates suivantes : a) lorsque la modification ou la réduction du régime a lieu ; et b) et lorsque l'entité comptabilise les frais de restructuration ou les indemnités de fin de contrat de travail y afférents. Le groupe détermine la charge d'intérêt

nette (revenu) sur le passif des régimes de pensions à prestations définies net (actif) pour la période en appliquant le taux d'actualisation utilisé pour évaluer l'obligation au titre des prestations définies au début de la période annuelle au passif liquidatif des régimes de pensions à prestations définies (actif), en tenant compte de toute modification au niveau du passif des régimes de pensions à prestations définies net (actif) pendant la période résultant des cotisations et paiements des avantages. Les charges d'intérêt nettes et autres charges liées aux régimes à prestations définies sont comptabilisées en compte de résultats. Les engagements concernant les avantages à long terme du personnel comptabilisés dans l'état de la situation financière représentent la valeur actuelle des engagements des régimes à prestations définies, après déduction de la juste valeur des actifs de ces régimes. Si le résultat de ce calcul représente un actif, la comptabilisation de celui-ci est limitée à la valeur actuelle de tout avantage économique sous forme de remboursement à obtenir de ces régimes ou de diminution des cotisations futures à verser à ces régimes.

INDEMNITÉS DE FIN DE CONTRAT DE TRAVAIL

Les indemnités de fin de contrat de travail sont payables lorsque le Groupe a mis fin à l'emploi avant la date normale de retraite ou si un employé accepte un départ volontaire en échange de ces indemnités. Le Groupe comptabilise les indemnités de fin de contrat de travail dès qu'il est manifestement engagé à mettre fin au contrat de travail lorsque l'entité a un plan formalisé et détaillé de licenciement sans possibilité réelle de se rétracter. Si le règlement des indemnités n'est pas attendu dans les 12 mois après la date de clôture, les indemnités sont actualisées.

AUTRES AVANTAGES À LONG TERME

Le Groupe enregistre une provision pour les plans d'incitant à long terme lorsqu'ils sont prévus contractuellement ou s'il existe dans le passé des pratiques qui ont créé une obligation implicite. Cette provision est actualisée afin de déterminer sa valeur actuelle. Les réévaluations sont comptabilisées dans le compte de résultats au cours de la période durant laquelle elles sont effectuées.

INSTRUMENTS FINANCIERS HORS DÉRIVÉS

Le Groupe comptabilise initialement les prêts et créances et titres de dette à la date à laquelle ils sont émis. L'ensemble des autres actifs et passifs financiers sont initialement comptabilisés lorsque l'entité devient contractuellement liée à l'instrument.

Un actif financier (sauf s'il s'agit d'une créance commerciale sans composante de financement significative) ou un passif financier est initialement évalué à la juste valeur à laquelle sont ajoutés, pour les éléments qui ne sont pas désignés à la juste valeur par le biais du compte de résultats, les coûts de transaction qui sont directement imputables à son acquisition ou émission. Une créance commerciale sans composante de financement significative est initialement évaluée au prix de transaction.

Le Groupe décomptabilise un actif financier lorsque les droits contractuels aux flux de trésorerie de cet actif expirent, ou lorsqu'il transfère ces droits via une transaction au travers de laquelle l'ensemble des risques et avantages liés à la propriété de l'actif financier sont en substance transférés, ou lorsqu'il ne transfère ni ne conserve en substance l'ensemble des risques et avantages et ne conserve pas de contrôle sur l'actif transféré. Le Groupe décomptabilise un passif financier lorsqu'il se trouve déchargé de ses obligations contractuelles, ou que celles-ci sont annulées, expirent ou sont substantiellement modifiées.

Les actifs et passifs financiers sont compensés et présentés sur une base nette dans l'état consolidé de la situation financière seulement si le Groupe dispose d'un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants et qu'il a l'intention de les régler sur une base nette ou simultanément.

Le Groupe classe ses actifs financiers selon les catégories suivantes lors de la comptabilisation initiale : au coût amorti, à la juste valeur via les autres éléments du résultat global – dette, à la juste valeur via les autres éléments du résultat global – investissement en capitaux propres ; ou à la juste valeur par le biais du compte de résultats. Le management détermine la classification des actifs financiers lors de la comptabilisation initiale en se basant sur a) le business model dans lequel l'actif financier est détenu, et b) l'évaluation visant à déterminer si des flux de trésorerie contractuels sont uniquement des paiements de principal et d'intérêts (voir ci-dessous). Les actifs financiers ne sont pas reclassés après leur comptabilisation initiale sauf si le Groupe change son modèle économique de gestion des actifs financiers, auquel cas tous les actifs financiers concernés sont reclassés le premier jour du premier exercice suivant le changement de modèle économique.

Évaluation du modèle économique

Le Groupe évalue l'objectif du modèle économique dans lequel un actif financier est détenu au niveau du portefeuille, car cette méthode reflète mieux la manière dont l'entreprise est gérée et dont les informations sont fournies à la direction. Les informations en question incluent les politiques et objectifs déclarés pour le portefeuille et le fonctionnement de ces politiques dans la pratique. Celles-ci indiquent notamment si la stratégie de la direction se concentre sur l'acquisition d'un produit d'intérêts contractuel, le maintien d'un profil de taux d'intérêt particulier, la correspondance entre la durée des actifs financiers et la durée de tout passif connexe ou des sorties futures de trésorerie attendues ou la réalisation de flux de trésorerie par la vente des actifs.

Évaluation visant à déterminer si les flux de trésorerie contractuels sont uniquement des paiements de principal et d'intérêts

Pour évaluer si les flux de trésorerie contractuels sont uniquement des paiements de principal et d'intérêts, le Groupe tient compte des clauses contractuelles de l'instrument. Cela implique l'évaluation visant à déterminer si l'actif financier contient une clause contractuelle qui pourrait changer le calendrier ou le montant des flux de trésorerie contractuels de manière à ce qu'ils

ne répondent plus à cette condition. Aux fins de cette évaluation, le « principal » est défini comme la juste valeur de l'actif financier lors de la comptabilisation initiale. Les « intérêts » sont définis comme la contrepartie pour la valeur temps de l'argent et pour le risque de crédit associé au montant du principal restant dû pendant une période donnée et pour d'autres risques et coûts de base liés aux crédits, ainsi qu'une marge.

Un actif financier est évalué au coût amorti s'il répond aux deux conditions suivantes et n'est pas désigné à la juste valeur par le biais du compte de résultats.

- Il est détenu dans un modèle économique dont l'objectif est de détenir des actifs pour collecter des flux de trésorerie contractuels, et
- ses conditions contractuelles donnent lieu à des dates spécifiques à des flux de trésorerie qui sont uniquement des paiements de principal et d'intérêts sur le montant du principal restant dû.

Un investissement par endettement est évalué à la juste valeur via les autres éléments du résultat global s'il répond aux deux conditions suivantes et n'est pas désigné à la juste valeur par le biais du compte de résultats.

- Il est détenu dans un modèle économique dont l'objectif est atteint à la fois par la collecte de flux de trésorerie contractuels et par la vente d'actifs financiers, et
- ses conditions contractuelles donnent lieu à des dates spécifiques à des flux de trésorerie qui sont uniquement des paiements de principal et d'intérêts sur le montant du principal restant dû.

Lors de la comptabilisation initiale d'un investissement en capitaux propres qui n'est pas détenu à des fins de transaction, le Groupe peut choisir irrévocablement de présenter les modifications ultérieures dans la juste valeur de l'investissement dans les autres éléments du résultat global. Ce choix est fait pour chaque investissement.

Tous les actifs financiers non classés comme évalués au coût amorti ou à la juste valeur via les autres éléments du résultat global comme décrit ci-avant sont évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultats, y compris tous les actifs financiers dérivés.

Évaluation ultérieure d'actifs financiers :

- Les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultats sont ensuite évalués à la juste valeur. Les gains et pertes nets, y compris tout produit d'intérêt ou revenu de dividende, sont comptabilisés dans le compte de résultats, à l'exception des dérivés qualifiés de détenus à des fins de couverture.
- Les actifs financiers au coût amorti sont ensuite évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Les pertes de valeur sont déduites du coût amorti. Le produit d'intérêts, les gains et pertes de change et les pertes de valeur sont comptabilisés dans le compte de résultats. Les gains et pertes lors de la décomptabilisation sont comptabilisés dans le compte de résultats.
- Les investissements par endettement évalués à la juste valeur via les autres éléments du résultat global sont ensuite évalués à la juste valeur. Le produit d'intérêts calculé via la méthode du taux d'intérêt effectif, les gains et pertes de change et les pertes de valeur sont comptabilisés dans le compte de résultats. Les autres gains et pertes nets sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global. Lors de la décomptabilisation, les gains et pertes accumulés dans les autres éléments du résultat global sont reclassés dans le compte de résultats.
- Les investissements en capitaux propres évalués à la juste valeur via les autres éléments du résultat global sont ensuite évalués à la juste valeur. Les dividendes sont comptabilisés comme un revenu dans le compte de résultats sauf si le dividende représente clairement une récupération d'une partie des coûts liés à l'investissement. Les autres gains et pertes sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global et ne sont jamais reclassés dans le compte de résultats.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie comprend les fonds en caisse et les dépôts à vue, exclusion faite des montants bloqués ou restreints au Groupe. Les équivalents de trésorerie sont des placements à court terme (maximum 3 mois), très liquides, qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur. La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont classés et évalués au coût amorti.

Les passifs financiers sont classés et évalués au coût amorti ou à la juste valeur via le compte de résultats. Un passif financier est classé comme à la juste valeur via le compte de résultats s'il est classé comme étant détenu à des fins de transaction, s'il s'agit d'un instrument dérivé ou s'il est qualifié de tel lors de la comptabilisation initiale. Les passifs financiers évalués à la juste valeur via le compte de résultats (hormis instruments de couverture) sont évalués à la juste valeur et les gains et pertes nets, y compris toute charge d'intérêts, sont comptabilisés dans le compte de résultats. Les autres passifs financiers sont ensuite évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. La charge d'intérêts et les gains et pertes de change sont comptabilisés dans le compte de résultats. Les gains et pertes lors de la décomptabilisation sont comptabilisés dans le compte de résultats.

Capitaux propres

Les actions ordinaires sont comptabilisées dans les capitaux propres. Les coûts supplémentaires directement attribuables à l'émission d'actions ordinaires ou d'options sur actions sont déduits des capitaux propres, nets d'impôts.

Lorsque la société (ou ses filiales) rachète ses propres instruments de capitaux propres, ils sont déduits des capitaux propres en tant qu'actions propres. Lorsque ces instruments sont cédés, toute compensation reçue est comptabilisée en capitaux propres.

Les dividendes proposés ou déclarés après la date de clôture ne sont pas reconnus comme dette à cette date ; ils sont présentés en capitaux propres.

INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Les dérivés sont utilisés pour la couverture des risques financiers du Groupe.

Le Groupe est exposé à des risques de taux d'intérêt et de change. Le Groupe utilise des contrats de change à terme (« contrats FX »), des swaps de taux d'intérêt (« IRS »), des « cross currency swaps » (« CCIRS ») et des options pour couvrir ces risques. Le Groupe n'utilise pas de produits dérivés dans un but spéculatif. Cependant, certaines transactions sur dérivés, bien que constituant des couvertures au sens économique, ne répondent pas aux critères spécifiques de la norme IAS 39 permettant d'appliquer la comptabilité de couverture.

En dépit de l'introduction de la norme IFRS 9, le Groupe continue à appliquer la comptabilité de couverture pour Moleskine en vertu de la norme IAS 39 (ce qui constitue une option en vertu de la norme IFRS 9).

Les dérivés sont comptabilisés initialement à leur juste valeur. L'ensemble des frais imputables à la transaction sont comptabilisés au sein du compte de résultats. Les modifications ultérieures de la juste valeur sont généralement comptabilisées dans le compte de résultats.

Couverture des flux de trésorerie

Les changements de juste valeur des dérivés qui sont désignés comme couverture de flux de trésorerie futurs, et répondant aux tests d'efficacité, sont directement comptabilisés dans les autres éléments du résultat global et la portion inefficace est immédiatement prise en résultat. L'impact fiscal cumulé lié à la variation nette de la juste valeur des instruments de couverture est inclus séparément dans les bénéfices non distribués. Si la couverture de flux de trésorerie est relative à un engagement ferme ou si la transaction sous-jacente prévue donne lieu à la reconnaissance d'un actif ou d'un passif, alors, au moment de la reconnaissance de l'actif ou du passif, les gains ou pertes générés par le dérivé, qui ont été préalablement pris dans les autres éléments du résultat global, sont reconnus avec l'actif ou le passif couvert. Pour les couvertures dont le sous-jacent ne donne pas lieu à la reconnaissance d'un passif ou d'un actif, les montants préalablement comptabilisés dans les autres éléments du résultat global sont pris en résultat au moment où le sous-jacent affecte le résultat.

Couverture de juste valeur

Pour les couvertures efficaces de juste valeur, la valeur du sous-jacent est ajustée sur la base des variations de la juste valeur de la couverture, avec une contrepartie dans le compte de résultats. Les gains et pertes issus de la réévaluation du dérivé sont pris en résultat. Le même traitement s'applique aux couvertures non basées sur des dérivés (telles que les couvertures d'investissements nets par de la dette).

La comptabilité de couverture s'arrête lorsque l'instrument de couverture arrive à échéance, est vendu, est clôturé, est exercé ou ne répond plus aux critères de comptabilité de couverture. Dans le cas d'une couverture des flux de trésorerie, les gains ou pertes accumulés comptabilisés en capitaux propres sont transférés en compte de résultats au même moment où le sous-jacent impacte le compte de résultats. Si l'opération initialement prévue n'est plus attendue, les gains ou pertes accumulés sont immédiatement repris en compte de résultats.

OPTIONS DE VENTE ACCORDÉES AUX ACTIONNAIRES NE DÉTENANT PAS LE CONTRÔLE

Le Groupe s'est engagé à acquérir les participations minoritaires détenues par des tiers, si ces derniers souhaitent exercer leurs options de vente. Le prix d'exercice de ces options de vente accordées aux participations ne donnant pas le contrôle est reflété comme un passif dans l'état consolidé de la situation financière. En contrepartie, un débit est comptabilisé dans les capitaux propres lors de la comptabilisation initiale de la réduction de valeur sur les participations ne donnant pas le contrôle et est présenté en déduction des capitaux propres (les participations ne donnant pas le contrôle étant déjà entièrement décomptabilisées à l'origine). Les prix d'exercice des options de vente accordées aux participations ne donnant pas le contrôle correspondent à la valeur actuelle de la contrepartie en espèces que le Groupe pourrait être tenu de payer si les tiers souhaitaient exercer leurs options de vente ou si le Groupe souhaitait exercer les options d'achat qui y sont associées.

ACTIFS NON COURANTS (OU GROUPES DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS) DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE ET ACTIVITÉS ABANDONNÉES

Les actifs non courants (ou groupes destinés à être cédés comprenant des actifs et des passifs) sont classés dans les actifs détenus en vue de la vente lorsque leur valeur comptable est recouvrée principalement par une vente et que la vente est considérée comme hautement probable. Ils sont comptabilisés à la valeur la plus faible entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Une fois classées comme détenues en vue de la vente, les immobilisations incorporelles et corporelles ne font plus l'objet d'amortissement ou dépréciation.

Une activité abandonnée est une composante de l'activité du Groupe qui représente une ligne d'activité ou zone géographique d'activité majeure et distincte, qui a été cédée ou qui est classée comme détenue en vue de la vente, et qui est présentée sur une ligne distincte dans le compte de résultats. Lorsqu'une activité est classée comme abandonnée, les données comparatives

du compte de résultats et de l'état consolidé du résultat global sont présentées comme si l'activité avait été abandonnée depuis le début de l'année de comparaison.

PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES TIRÉS DES CONTRATS CONCLUS AVEC DES CLIENTS

Les produits sont évalués sur la base de la contrepartie spécifiée dans un contrat avec un client. Le Groupe comptabilise des produits lorsqu'il transfère le contrôle sur un bien ou un service à un client.

Dans le secteur D'leteren Automotive, le Groupe génère principalement des produits des activités ordinaires au travers de la vente de véhicules neufs aux concessions indépendantes et aux utilisateurs finaux, de la vente de véhicules d'occasion aux utilisateurs finaux, de la vente de pièces de rechange et d'accessoires, et de prestations de service après-vente. En vendant des véhicules ou des pièces de rechange à des concessionnaires indépendants ou à des utilisateurs finaux, le Groupe satisfait à ses obligations de performance et comptabilise les produits des activités ordinaires à un moment précis, lorsque le contrôle des biens est transféré aux clients. Étant donné que le Groupe établit des factures pour les clients au moment de satisfaire à ses obligations de performance, le droit à une contrepartie financière devient immédiatement inconditionnel et est par conséquent comptabilisé en créances. Une garantie légale de 2 ans s'applique sur la vente de véhicules neufs aux clients, qui correspond à la garantie légale que l'usine octroie au secteur D'leteren Automotive. Cette garantie ne représente donc pas une obligation de performance distincte.

Le Groupe offre aux clients la possibilité de conclure des contrats d'entretien à l'achat d'un véhicule neuf. La durée de ces contrats varie de 3 à 12 ans. Ce type de contrat représente une obligation de performance distincte et ne doit pas être combiné à la vente d'un véhicule neuf. Dans le cadre de tels arrangements, le Groupe transfère le bénéfice des services d'entretien aux clients lorsqu'il accomplit une prestation, et satisfait par conséquent à son obligation de performance au fil du temps. Le Groupe comptabilise les produits des activités ordinaires au fil du temps en estimant la survenue des obligations de performance en utilisant des données historiques et des prévisions de recettes. Les produits des activités ordinaires comptabilisés conformément à la méthode du pourcentage de réalisation sont par conséquent raisonnablement estimés en utilisant des courbes de coûts et des données historiques.

La différence entre la contrepartie reçue des clients finaux et les coûts encourus au fil du temps pour satisfaire à l'obligation de performance représente les passifs liés aux contrats au sens de la norme IFRS 15. Étant donné que les montants des passifs liés aux contrats ne sont pas considérés comme significatifs à l'échelle du Groupe par rapport au chiffre d'affaires total, ils n'ont pas été présentés dans une ligne distincte de l'état consolidé de la situation financière.

Dans le cadre de la prestation d'autres services de réparations ou d'entretien pour des utilisateurs finaux, le Groupe comptabilise les produits des opérations ordinaires au fil du temps s'ils sont jugés significatifs. Le produit des activités ordinaires à reconnaître au fil du temps pour les autres services de réparations ou d'entretien n'était pas significatif à la date de clôture.

Dans tous les canaux de vente du secteur Moleskine, le produit des activités ordinaires est comptabilisé à un moment précis, dès que le contrôle des biens est transféré aux clients (c. -à-d. lorsque le bien est physiquement livré au client final). Dans le secteur PHE, les produits des activités ordinaires proviennent principalement de la vente de pièces détachées à des distributeurs indépendants et à des clients. Des contreparties variables sont parfois associées aux contrats avec les clients, telles que des primes de fidélité et des remises de fin d'année. Ces contreparties variables sont estimées par le Groupe sur la base des spécificités du contrat et de l'expérience passée et sont incluses dans les prix de transaction. Le Groupe joue aussi parfois le rôle d'agent dans la vente de pièces détachées et d'équipements aux clients. Dans ces cas, le Groupe comptabilise en produits le montant net entre le prix de transaction payé par les clients et le montant facturé par le fournisseur pour les biens sous-jacents. Pour déterminer si le Groupe joue le rôle de principal ou d'agent, le Groupe examine s'il contrôle le bien sous-jacent et s'il assume la responsabilité de l'exécution des contrats avant la livraison des biens au client final.

Ventilation des produits des activités ordinaires issus des contrats conclus avec des clients

Lors de la sélection des catégories à utiliser pour ventiler les produits des activités ordinaires issus des contrats conclus avec des clients, le management a examiné de quelle manière les informations concernant les produits des activités ordinaires du Groupe sont présentées à d'autres fins, notamment dans les communiqués de presse et dans les informations présentées au principal décideur opérationnel. Le Groupe a également évalué de quelle manière la nature, le montant, le timing et les incertitudes relatifs aux produits des activités ordinaires et aux flux de trésorerie sont affectés par des facteurs économiques. Voir la note annexe 5 pour de plus amples informations sur la ventilation des produits des activités ordinaires.

PRODUITS FINANCIERS ET CHARGES FINANCIÈRES

Les produits financiers et les charges financières incluent les produits d'intérêts, les charges d'intérêts, les revenus de dividendes et les gains et pertes nets sur actifs financiers et passifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultats. Les produits et charges d'intérêts sont comptabilisés en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Le « taux d'intérêt effectif » est le taux qui actualise les entrées ou sorties de trésorerie futures estimées sur la durée d'utilité attendue de l'instrument financier de manière à obtenir exactement :

- la valeur comptable brute de l'actif financier ; ou
- le coût amorti du passif financier.

Pour calculer les produits et charges d'intérêts, le taux d'intérêt effectif est appliqué à la valeur comptable brute de l'actif (si l'actif n'est pas déprécié) ou au coût amorti du passif. Toutefois, pour les actifs financiers qui ont subi une dépréciation ultérieurement à la comptabilisation initiale, un produit d'intérêts est calculé en appliquant le taux d'intérêt effectif au coût amorti de l'actif financier. Si l'actif n'est plus déprécié, le calcul du produit d'intérêts revient à la base brute.

Le revenu de dividende est comptabilisé dans le compte de résultats à la date à laquelle le droit du Groupe de percevoir le paiement est établi.

PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

Les paiements fondés sur des actions s'inscrivent exclusivement dans le cadre des plans d'options sur actions accordés au personnel.

Les plans d'options sur actions réglés en instruments de capitaux propres accordés au personnel après le 7 novembre 2002 sont comptabilisés conformément à la norme IFRS 2, de sorte que leur coût est pris en résultat (avec une augmentation correspondante des fonds propres) sur la période d'acquisition des droits d'exercice.

COÛTS D'EMPRUNT

Les coûts d'emprunt directement attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'un actif qualifié sont incorporés dans le coût de cet actif.

SUBVENTIONS PUBLIQUES

Les subventions liées à des actifs sont présentées au passif du bilan en produits différés, et amortis sur la durée d'utilité des actifs concernés.

IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

L'impôt sur le résultat comprend les impôts exigibles et les impôts différés. Il est comptabilisé au sein du compte de résultats à moins qu'il ne relève d'un regroupement d'entreprises ou d'éléments comptabilisés directement au sein des fonds propres ou des autres éléments du résultat global.

Les impôts exigibles de l'exercice et des exercices précédents sont comptabilisés en tant que passifs tant qu'ils ne sont pas réglés. Le montant de passifs ou d'actifs d'impôts exigibles correspond à la meilleure estimation du montant d'impôt à payer ou à recevoir qui reflète l'incertitude liée aux impôts sur le résultat. Les impôts exigibles sont évalués en utilisant des taux d'impôt adoptés ou quasiment adoptés à la date de clôture. Si le montant déjà payé au titre de l'exercice et des exercices précédents excède le montant dû pour ces exercices, l'excédent est comptabilisé en tant qu'actif. L'avantage lié à une perte fiscale pouvant être reportée en arrière pour recouvrer l'impôt exigible d'un exercice antérieur est comptabilisé en tant qu'actif. Le management évalue périodiquement les positions prises dans les déclarations fiscales concernant des situations pour lesquelles les règles fiscales applicables sont sujettes à interprétation. Les actifs et passifs d'impôts exigibles sont compensés seulement si les conditions suivantes sont remplies :

- l'entité bénéficie d'un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants comptabilisés ; et
- a l'intention de les régler sur une base nette ou simultanément.

Les impôts différés sont comptabilisés en utilisant l'approche bilan de la méthode du report variable, sur les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs dans le cadre du reporting financier et les montants utilisés à des fins fiscales (comme le report de pertes fiscales non utilisées).

Les impôts différés ne sont pas comptabilisés pour :

– les différences temporelles lors de la comptabilisation initiale d'actifs ou de passifs dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui n'affecte ni la comptabilité ni les bénéfices ou pertes imposables ;

– les différences temporelles liées à des investissements dans des filiales, des sociétés associées et des partenariats dans la mesure où le Groupe est capable de contrôler le moment où ces différences temporelles s'inverseront et où il est probable qu'elles ne s'inverseront pas dans le futur prévisible ; et

– les différences temporelles imposables survenant lors de la comptabilisation initiale du goodwill.

Le montant des impôts différés comptabilisé est fonction de la manière dont la valeur comptable des actifs et passifs sera probablement recouvrée ou réglée, et des taux d'impôt adoptés ou quasiment adoptés à la date de clôture. Un actif d'impôt différé est reconnu dans la mesure où il est probable qu'il existera des bénéfices imposables futurs sur lesquels pourront s'imputer les pertes fiscales et crédits d'impôts. Les bénéfices imposables futurs sont déterminés sur la base du renversement des différences temporelles imposables pertinentes. Si le montant des différences temporelles imposables est insuffisant pour comptabiliser un actif d'impôts différés dans son entièreté, alors les bénéfices imposables futurs, ajustés en fonction des renversements de différences temporelles existantes, sont pris en compte.

Les actifs d'impôts différés sont diminués dans la mesure où il n'est plus probable que l'avantage fiscal y relatif se réalise. Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés lorsqu'il existe un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs d'impôts exigibles avec les passifs d'impôts exigibles lorsque les actifs et les passifs d'impôts différés sont relatifs à des impôts sur le résultat prélevés par la même administration fiscale soit sur la même entité imposable soit sur des entités imposables qui ont l'intention de régler le solde sur une base nette.

PERTE DE VALEUR D'ACTIFS FINANCIERS NON DÉRIVÉS

Le Groupe comptabilise des provisions pour réduction de valeur pour les pertes de crédit attendues (ECL) sur les actifs financiers évalués au coût amorti, les investissements par endettement évalués à la juste valeur via les autres éléments du résultat global et les actifs liés aux contrats. Le Groupe évalue les provisions pour réduction de valeur à un montant égal aux pertes de crédit attendues sur la durée d'utilité, sauf pour les titres de dette qui sont déterminés pour avoir un risque de crédit faible (par ex. le risque de défaillance survenant sur la durée d'utilité attendue de l'instrument financier) à la date de clôture et les autres titres de dette et soldes bancaires pour lesquels le risque de crédit n'a pas augmenté de manière significative depuis la comptabilisation initiale, qui sont évalués à des pertes de crédit attendues de 12 mois. Les provisions pour réduction de valeur pour les créances commerciales et actifs liés aux contrats sont toujours évaluées à un montant égal aux pertes de crédit attendues pour la durée d'utilité.

Le Groupe considère qu'un titre de dette est assorti d'un risque de crédit faible quand sa cotation de risque de crédit est équivalente à la définition universelle de la note « investment grade ».

Le Groupe se base sur l'hypothèse que le risque de crédit d'un actif financier a augmenté de manière significative s'il est en souffrance depuis plus de 30 jours.

Quand il s'agit de déterminer si le risque de crédit d'un actif financier a augmenté de manière significative depuis la comptabilisation initiale et lors de l'estimation des pertes de crédit attendues, le Groupe tient compte d'informations raisonnables et valables qui sont pertinentes et disponibles sans devoir engager un coût ou un effort excessif. Ce qui englobe à la fois des informations et analyses quantitatives et qualitatives, basées sur l'expérience historique du Groupe et une évaluation éclairée du crédit, qui inclut des informations futures. Un actif financier est considéré en défaut quand il est improbable que le débiteur paie intégralement son obligation de crédit.

Les pertes de crédit attendues sur la durée d'utilité sont les pertes de crédit attendues qui résultent de possibles événements de défaillance pendant la durée d'utilité attendue d'un instrument financier. Les pertes de crédit attendues à 12 mois sont la partie des pertes de crédit attendues qui résultent d'événements de défaillance susceptibles de se produire dans les 12 mois qui suivent la date de clôture (ou dans une période plus courte si la durée de vie de l'instrument est inférieure à 12 mois). La période maximale considérée lors de l'estimation des pertes de crédit attendues est la période contractuelle maximale pendant laquelle le Groupe est exposé au risque de crédit.

Les pertes de crédit attendues sont une estimation pondérée en fonction des probabilités des pertes de crédit, évaluées comme étant la valeur actuelle de tous les déficits de trésorerie (la différence entre les flux de trésorerie attendus dans l'entité conformément au contrat et les flux de trésorerie que le Groupe s'attend à recevoir). Les pertes de crédit attendues sont actualisées au taux d'intérêt effectif de l'actif financier.

À chaque date de clôture, le Groupe évalue si les actifs financiers comptabilisés au coût amorti et les titres de dette comptabilisés à la juste valeur via les autres éléments du résultat global sont dépréciés. Un actif financier est déprécié quand un ou plusieurs événements ayant un impact préjudiciable sur les flux de trésorerie futurs estimés de l'actif financier sont survenus. Les preuves qu'un actif financier est déprécié incluent les données observables suivantes :

- Difficulté financière importante du débiteur ;
- Violation de contrat comme mise en défaut ;
- Probabilité que le débiteur fasse faillite ou subisse une autre réorganisation financière ;
- Disparition d'un marché actif pour le titre en raison de difficultés financières.

Les provisions pour réduction de valeur pour les actifs financiers évalués au coût amorti sont déduites de la valeur comptable brute des actifs. Pour les titres de dette à la juste valeur via les autres éléments du résultat global, la provision pour réduction de valeur est prise en résultat et comptabilisée dans les autres éléments du résultat global.

La valeur comptable brute d'un actif financier est annulée quand le Groupe ne s'attend pas raisonnablement à recouvrer un actif financier dans son intégralité ou d'en recouvrer une partie.

PERTE DE VALEUR D'ACTIFS NON FINANCIERS

À chaque date de clôture, le Groupe revoit la valeur comptable de ses actifs non financiers (autres que les immeubles de placement comptabilisés à leur juste valeur, le cas échéant, les stocks et les actifs d'impôts différés) pour déterminer s'il y a une indication de perte de valeur. Si tel est le cas, la valeur recouvrable de l'actif est estimée.

Pour les tests de perte de valeur, les actifs sont regroupés dans le plus petit Groupe d'actifs qui génère des entrées de trésorerie découlant de l'utilisation poursuivie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie d'autres actifs ou unités génératrices de trésorerie. Le goodwill découlant d'un regroupement d'entreprises est alloué aux unités génératrices de trésorerie ou groupes d'unités génératrices de trésorerie qui devraient bénéficier des synergies du regroupement.

Les goodwill sont soumis à un test de perte de valeur annuellement ou plus souvent si des évènements ou des changements de circonstances indiquent une perte de valeur potentielle.

La valeur recouvrable d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie est le montant le plus élevé entre sa valeur d'utilité et sa juste valeur diminuée des coûts de la vente. La valeur d'utilité est basée sur les futurs flux de trésorerie estimés, actualisés à leur valeur actuelle en utilisant le taux d'actualisation avant impôts qui reflète les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent et les risques spécifiques à l'actif ou à l'unité génératrice de trésorerie.

Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie dépasse sa valeur recouvrable. Les pertes de valeur sont comptabilisées en compte de résultats. Elles sont allouées de manière à d'abord réduire la valeur comptable de l'éventuel goodwill alloué à l'unité génératrice de trésorerie et ensuite réduire la valeur comptable des autres actifs de l'unité au prorata de ceux-ci.

Une perte de valeur au titre du goodwill n'est jamais inversée. Pour les autres actifs, une perte de valeur est inversée uniquement dans la mesure où la valeur comptable de l'actif ne dépasse pas la valeur comptable qui aurait été déterminée, nette de dépréciation ou d'amortissement, si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée.

Rapport du commissaire à l'assemblée générale de D'leteren Group SA sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2022

Dans le cadre du contrôle légal des comptes consolidés de D'leteren Group SA (la «Société») et de ses filiales (conjointement « le Groupe »), nous vous présentons notre rapport du commissaire. Celui-ci inclut notre rapport sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2022, ainsi que les autres obligations légales et réglementaires. Le tout constitue un ensemble et est inséparable.

Nous avons été nommés en tant que commissaire par l'assemblée générale du 28 mai 2020, conformément à la proposition de l'organe d'administration émise sur recommandation du comité d'audit et sur présentation du conseil d'entreprise. Notre mandat de commissaire vient à échéance à la date de l'assemblée générale délibérant sur les comptes annuels clôturés au 31 décembre 2022. Nous avons exercé le contrôle légal des comptes consolidés du Groupe durant 9 exercices consécutifs.

Rapport sur les comptes consolidés

Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle légal des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2022, établis conformément aux normes IFRS émis par l'International Accounting Standards Board et telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique. Ces comptes consolidés comprennent l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2022, ainsi que le compte de résultats consolidé, l'état consolidé du résultat global, l'état consolidé des variations des capitaux propres et un tableau des flux de trésorerie consolidé de l'exercice clos à cette date, ainsi que des annexes contenant un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives. Le total de l'état consolidé de la situation financière s'élève à 6.297,3 millions d'EUR et le compte de résultats consolidé se solde par un bénéfice de l'exercice de 338,7 millions d'EUR.

À notre avis, ces comptes consolidés donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2022, ainsi que de ses résultats consolidés et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes IFRS émis par l'International Accounting Standards Board et telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

KPMG Bedrijfsrevisoren - KPMG Réviseurs d'Entreprises, a Belgian BV/SRL and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.
Document Classification: KPMG Public

Siège:
Luchthaven Brussel Nationaal 1K
B-1930 Zaventem

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

Fondement de l'opinion sans réserve

Nous avons effectué notre audit selon les Normes internationales d'audit (ISA) telles qu'applicables en Belgique. Par ailleurs, nous avons appliqué les normes internationales d'audit approuvées par l'IAASB et applicables à la présente clôture et non encore approuvées au niveau national. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités du commissaire relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport. Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui s'appliquent à l'audit des comptes consolidés en Belgique, en ce compris celles concernant l'indépendance.

Nous avons obtenu de l'organe d'administration et des préposés de la Société, les explications et informations requises pour notre audit.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Points clés de l'audit

Les points clés de l'audit sont les points qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants lors de l'audit des comptes consolidés de la période en cours. Ces points ont été traités dans le contexte de notre audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et lors de la formation de notre opinion sur ceux-ci. Nous n'exprimons pas une opinion distincte sur ces points.

Valorisation du goodwill et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée de l'unité génératrice de trésorerie Moleskine

Nous référons aux annexes 12 « Goodwill » et 13 « Actifs incorporels » des comptes consolidés.

- Description

Conformément aux dispositions de la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », le Groupe a réalisé un test de perte de valeur de son unité génératrice de trésorerie Moleskine (l'« UGT »), qui comprend le goodwill et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée. Le test de perte de valeur, basé sur le calcul de la valeur d'utilité, a été effectué pour s'assurer que la valeur comptable des actifs de l'UGT n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable, à savoir la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de vente et la valeur d'utilité.

Sur la base des résultats du test de perte de valeur réalisé pour l'exercice clos le 31 décembre 2022, aucune réduction de valeur complémentaire n'a été comptabilisée sur le goodwill et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée de Moleskine.

Nous avons identifié la valorisation de l'unité génératrice de trésorerie « Moleskine » comme un point clé d'audit en raison de l'importance de la valeur d'acquisition du goodwill et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, ainsi qu'en raison de l'importance des jugements et des estimations nécessaires à l'identification d'une perte de valeur éventuelle, donnant lieu à un risque d'erreur ou de partialité de la part de la direction. De plus, la modification de ces hypothèses clés pourrait avoir une incidence financière importante.

- Nos procédures d'audit

Assistés de nos spécialistes en évaluation, nous avons effectué les diligences suivantes :

- s'informer auprès de la direction des hypothèses clés utilisées pour le test de perte de valeur (projections de flux de trésorerie futurs, taux d'actualisation et taux de croissance de l'année terminale) et évaluer le caractère raisonnable de ces hypothèses;
- comparer les prévisions de flux de trésorerie futurs utilisées par la direction pour le test de perte de valeur avec le budget approuvé par le conseil d'administration;
- évaluer le caractère raisonnable des prévisions actuelles en comparant les hypothèses et paramètres clés (en particulier le taux d'actualisation, le taux de croissance prévu et le taux d'inflation) avec les résultats historiques, les prévisions économiques et industrielles et les données de planification interne;
- évaluer la méthodologie retenue par la direction dans le cadre de son test de perte de valeur, sur base des exigences de la norme comptable en vigueur (*IAS 36 Dépréciation d'Actifs*);
- tester l'exactitude mathématique du modèle de flux de trésorerie actualisés;
- effectuer une analyse de sensibilité axée sur le taux d'actualisation et les flux de trésorerie prévisionnels utilisés par le Groupe, pour évaluer les changements qui résulteraient en une conclusion différente et s'il y avait des indications de partialité de la part de la direction dans le choix de ces hypothèses;
- évaluer l'information fournie dans les annexes des comptes consolidés.

Evaluation de la quote-part du Groupe D'leteren dans le résultat de Belron Group SA ("Belron" ou "le Composant")

Nous nous référons à l'annexe 17 « Entités mises en équivalence » des comptes consolidés.

- Description

Depuis 2018, Belron est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence du fait du contrôle conjoint partagé entre la Société et un investisseur tiers.

Un des sujets les plus importants dans le cadre de notre audit des comptes consolidés du Groupe D'leteren pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 a été l'évaluation de la quote-part du Groupe D'leteren dans le résultat de Belron.

La quote-part du Groupe D'leteren dans le résultat de Belron peut être affectée de façon significative par l'estimation relative aux traitements fiscaux incertains.

Ce sujet (« le Sujet ») a été considéré comme un point clé de l'audit pour l'exercice clos au 31 décembre 2022 pour les raisons suivantes :

- l'interprétation erronée des lois et règlements fiscaux spécifiques à chaque pays pourrait entraîner des dettes fiscales, intérêts et amendes additionnels pouvant engendrer des décaissements importants au cours des prochaines années;
- l'évaluation du dénouement probable des traitements fiscaux incertains de Belron requiert beaucoup de jugement et est sujette à un risque de partialité de la part de l'organe d'administration de Belron.

• Nos procédures d'audit

Nous avons effectué les diligences suivantes:

- demander à l'auditeur de Belron ("l'Auditeur du Composant") de réaliser un audit de l'information financière de Belron pour l'exercice clos au 31 décembre 2022, en conformité avec nos instructions;
- mettre en oeuvre, avec la collaboration de l'Auditeur du Composant, des procédures d'évaluation des risques et revoir la stratégie générale d'audit et le programme de travail de l'Auditeur du Composant;
- revoir la documentation d'audit de l'Auditeur du Composant (y compris les analyses effectuées par les spécialistes fiscaux mandatés par l'auditeur du Composant) et évaluer si l'Auditeur du Composant a conçu et mis en place des mesures appropriées pour répondre au Sujet identifié. En particulier, nous avons évalué le caractère adéquat des procédures d'audit mises en œuvre, des éléments probants recueillis et des conclusions de l'Auditeur du Composant en ce qui concerne le processus en place au sein de Belron pour identifier, évaluer et mesurer l'impact financier potentiel des positions fiscales incertaines, et les indications potentielles de partialité dans le cadre de ces estimations ;
- évaluer le caractère correct de la détermination et de la comptabilisation de la quote-part du Groupe D'leteren dans le résultat de Belron et des informations incluses dans les annexes des comptes consolidés.

Allocation du prix d'acquisition de TVH Global SA/NV

Nous nous référons à l'annexe 17 « Entités mises en équivalence » des comptes consolidés.

- Description

Le 1er octobre 2021, le Groupe a finalisé l'acquisition d'une participation de 40% dans TVH Global SA/NV ("TVH Parts") pour un montant total de 1,1 milliard d'euros.

Le Groupe D'leteren exerce un contrôle conjoint sur TVH Parts avec un actionnaire tiers, certaines compétences clés réservées étant partagées entre les deux actionnaires.

Conformément à l'IAS 28 "Participations dans des entreprises associées et des coentreprises", à la date d'acquisition de TVH Global SA/NV, les justes valeurs sont attribuées aux actifs et passifs identifiables de TVH Global SA/NV ("l'allocation du prix d'acquisition"). Toute différence positive entre le prix payé pour l'investissement et la part du Groupe dans la juste valeur des actifs nets identifiables acquis constitue le goodwill, qui est inclus dans la valeur comptable de l'investissement. La juste valeur des actifs et passifs identifiables est évaluée conformément à la norme IFRS 13 "Évaluation de la juste valeur".

L'allocation du prix d'acquisition a été finalisée dans un délai d'un an à compter de la date d'acquisition.

Nous avons considéré l'évaluation de la juste valeur des immobilisations incorporelles identifiées dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition comme un point clé de l'audit en raison de leur importance. En outre, cette allocation du prix d'acquisition nécessite l'exercice de jugement pour déterminer les différentes hypothèses utilisées pour estimer la juste valeur de ces actifs.

- Nos procédures d'audit

Avec la participation de nos spécialistes en évaluation, nos procédures ont consisté en :

- l'examen de la convention d'acquisition et d'autres documents pertinents tels que les rapports de due diligence;
- l'évaluation du caractère approprié du traitement comptable de la transaction et des contrats afférents sur la base des normes comptables pertinentes, en particulier les exigences des normes comptables applicables (IFRS 13 « Évaluation de la juste valeur » et IAS 28 « Participations dans des entreprises associées et des coentreprises »);
- l'évaluation de la compétence, de l'objectivité et des capacités des experts engagés par la direction pour déterminer la juste valeur des immobilisations incorporelles acquises;
- la remise en question de l'identification des immobilisations incorporelles acquises dans le cadre de la transaction ainsi que du caractère approprié des hypothèses clés utilisées dans la détermination de leur juste valeur et de la méthodologie adoptée par la direction et par l'expert engagé par la direction;

- l'évaluation de l'exactitude mathématique des calculs;
- l'évaluation de l'adéquation des informations fournies dans les états financiers consolidés.

Responsabilités de l'organe d'administration relatives à l'établissement des comptes consolidés

L'organe d'administration est responsable de l'établissement des comptes consolidés donnant une image fidèle conformément aux normes IFRS émis par l'International Accounting Standards Board et telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique, ainsi que du contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à l'organe d'administration d'évaluer la capacité du Groupe à poursuivre son exploitation, de fournir, le cas échéant, des informations relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si l'organe d'administration a l'intention de mettre le Groupe en liquidation ou de cesser ses activités ou s'il ne peut envisager une autre solution alternative réaliste.

Responsabilités du commissaire relatives à l'audit des comptes consolidés

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et d'émettre un rapport du commissaire contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes ISA permettra de toujours détecter toute anomalie significative existante. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes consolidés prennent en se fondant sur ceux-ci.

Lors de l'exécution de notre contrôle, nous respectons le cadre légal, réglementaire et normatif qui s'applique à l'audit des comptes consolidés en Belgique. L'étendue du contrôle légal des comptes consolidés ne comprend pas d'assurance quant à la viabilité future du Groupe ni quant à l'efficience ou l'efficacité avec laquelle l'organe d'administration a mené ou mènera les affaires du Groupe. Nos responsabilités relatives à l'application par l'organe d'administration du principe comptable de continuité d'exploitation sont décrites ci-après.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes ISA et tout au long de celui-ci, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique. En outre:

- nous identifions et évaluons les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définissons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et recueillons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- nous prenons connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du Groupe;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par l'organe d'administration, de même que des informations les concernant fournies par ce dernier;
- nous concluons quant au caractère approprié de l'application par l'organe d'administration du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité du Groupe à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport du commissaire sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants recueillis jusqu'à la date de notre rapport du commissaire. Cependant, des situations ou événements futurs pourraient conduire le Groupe à cesser son exploitation;
- nous apprécions la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des comptes consolidés et évaluons si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents d'une manière telle qu'ils en donnent une image fidèle;
- nous recueillons des éléments probants suffisants et appropriés concernant les informations financières des entités ou activités du Groupe pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Nous sommes responsables de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit au niveau du groupe. Nous assumons l'entière responsabilité de l'opinion d'audit.

Nous communiquons au comité d'audit notamment l'étendue des travaux d'audit et le calendrier de réalisation prévus, ainsi que les constatations importantes relevées lors de notre audit, y compris toute faiblesse significative dans le contrôle interne.

Nous fournissons également au comité d'audit une déclaration précisant que nous nous sommes conformés aux règles déontologiques pertinentes concernant l'indépendance, et leur communiquons, le cas échéant, toutes les relations et les autres facteurs qui peuvent raisonnablement être considérés comme susceptibles d'avoir une incidence sur notre indépendance ainsi que les éventuelles mesures de sauvegarde y relatives.

Parmi les points communiqués au comité d'audit, nous déterminons les points qui ont été les plus importants lors de l'audit des comptes consolidés de la période en cours, qui sont de ce fait les points clés de l'audit. Nous décrivons ces points dans notre rapport du commissaire, sauf si la loi ou la réglementation en interdit la publication.

Autres obligations légales et réglementaires

Responsabilités de l'organe d'administration

L'organe d'administration est responsable de la préparation et du contenu du rapport de gestion sur les comptes consolidés et des autres informations contenues dans le rapport annuel.

Responsabilités du commissaire

Dans le cadre de notre mission et conformément à la norme belge complémentaire aux normes internationales d'audit (ISA) applicables en Belgique, notre responsabilité est de vérifier, dans leurs aspects significatifs, le rapport de gestion sur les comptes consolidés et les autres informations contenues dans le rapport annuel, ainsi que de faire rapport sur ces éléments.

Aspects relatifs au rapport de gestion sur les comptes consolidés et aux autres informations contenues dans le rapport annuel

A l'issue des vérifications spécifiques sur le rapport de gestion sur les comptes consolidés, nous sommes d'avis que celui-ci concorde avec les comptes consolidés pour le même exercice et a été établi conformément à l'article 3:32 du Code des sociétés et des associations.

Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nous devons également apprécier, en particulier sur la base de notre connaissance acquise lors de l'audit, si le rapport de gestion sur les comptes consolidés et les autres informations contenues dans le rapport annuel, à savoir:

- Les « Chiffres clés » et les « Indicateurs clés » inclus dans la section « Rapport intégré » ; et
- Les « Résultats de l'exercice 2022 » et les « Comptes annuels statutaires résumés 2022 » inclus dans la section « Rapport financier et de gestion 2022 »

comportent une anomalie significative, à savoir une information incorrectement formulée ou autrement trompeuse. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'anomalie significative à vous communiquer.

L'information non financière requise par l'article 3:32 §2 du Code des sociétés et des associations est reprise dans le rapport de gestion sur les comptes consolidés qui fait partie de la section « Rapport financier et de gestion 2022 » du rapport annuel. Pour l'établissement de cette information non financière, la Société s'est basée sur le cadre de référence GRI (« Global Reporting Initiative »). Conformément à l'article 3:80 §1, 1er alinéa, 5° du Code des sociétés et des associations nous ne nous prononçons toutefois pas sur la question de savoir si cette information non financière est établie conformément au cadre de référence GRI précité.

Mentions relatives à l'indépendance

- Notre cabinet de révision et notre réseau n'ont pas effectué de missions incompatibles avec le contrôle légal des comptes consolidés et notre cabinet de révision est resté indépendant vis-à-vis du Groupe au cours de notre mandat.
- Les honoraires relatifs aux missions complémentaires compatibles avec le contrôle légal visées à l'article 3:65 du Code des sociétés et des associations ont correctement été valorisés et ventilés dans l'annexe des comptes consolidés.

Format électronique unique européen (ESEF)

Nous avons également procédé, conformément au projet de la norme relative au contrôle de la conformité des états financiers avec le format électronique unique européen (ci-après «ESEF»), au contrôle du respect du format ESEF avec les normes techniques de réglementation définies par le Règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 (ci-après «Règlement délégué»).

L'organe d'administration est responsable de l'établissement, conformément aux exigences ESEF, des états financiers consolidés sous forme de fichier électronique au format ESEF (ci-après «états financiers consolidés numériques») inclus dans le rapport financier annuel.

Notre responsabilité est d'obtenir des éléments suffisants et appropriés afin de conclure sur le fait que le format et le balisage des états financiers consolidés numériques respectent, dans tous leurs aspects significatifs, les exigences ESEF en vertu du Règlement délégué.

Sur la base de nos travaux, nous sommes d'avis que le format et le balisage d'informations dans les états financiers consolidés numériques de la version officielle française repris dans le rapport financier annuel de D'leteren Group SA au 31 décembre 2022 sont, dans tous leurs aspects significatifs, établis en conformité avec les exigences ESEF en vertu du Règlement délégué.

Autre mention

- Le présent rapport est conforme au contenu de notre rapport complémentaire destiné au comité d'audit visé à l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014.

Zaventem, le 21 avril 2023

KPMG Réviseurs d'Entreprises
Commissaire
représentée par

Axel Jorion
Réviseur d'Entreprises

D'Ieteren Group SA/NV

États financiers statutaires résumés 2022

Sommaire

115 BILAN RÉSUMÉ
116 COMPTE DE RÉSULTATS RÉSUMÉ
116 AFFECTATIONS ET PRÉLÈVEMENTS RÉSUMÉS
117 RÉSUMÉ DES RÈGLES D'ÉVALUATION

Les états financiers statutaires de D'Ieteren Group SA/NV sont résumés ci-après conformément à l'article 3:17 du Code des Sociétés. La version intégrale des états financiers statutaires de D'Ieteren Group SA/NV, le rapport de gestion et le rapport du Commissaire y afférents seront déposés à la Banque nationale de Belgique dans les délais légaux, et pourront être obtenus gratuitement via Internet www.dieterengroup.com ou sur simple demande adressée à :
D'Ieteren Group SA/NV
Rue du Mail 50
B-1050 Bruxelles

Bilan résumé

Au 31 décembre

€m		2022	2021
ACTIF			
Actifs immobilisés		**3.811,6**	**3.541,0**
II.	Immobilisations incorporelles	-	-
III.	Immobilisations corporelles	8,6	8,7
IV.	Immobilisations financières	3.803,0	3.532,3
Actifs courants		**320,5**	**440,1**
V.	Créances non-courantes	2,8	2,0
VI.	Stocks	-	-
VII.	Créances à un an au plus	1,7	155,5
VIII.	Investissements financiers courants	182,9	241,6
IX.	Valeurs disponibles	132,7	40,5
X.	Comptes de régularisation	0,4	0,5
TOTAL DES ACTIFS		**4.132,1**	**3.981,1**

€m		2022	2021
PASSIF			-
Capitaux propres		**3.956,2**	**3.845,2**
I.A.	Capital souscrit	160,0	160,0
II.	Primes d'émission	24,4	24,4
IV.	Réserves	3.757,3	3.646,3
V.	Bénéfice reporté	14,5	14,5
Provisions et impôts différés		**5,7**	5,3
Dettes		**170,2**	**130,6**
VIII.	Dettes à plus d'un an	-	-
IX.	Dettes à un an au plus	170,2	130,6
X.	Comptes de régularisation	-	-
TOTAL DES PASSIFS		**4.132,1**	**3.981,1**

Compte de résultats résumé

Exercice clôturé le 31 décembre

€m		2022	2021
I.	Ventes et prestations	13,3	7,8
II.	Coût des ventes et prestations	21,5	26,4
III.	Bénéfice d'exploitation	-8,2	-18,6
IV.	Produits financiers	286,1	170,4
V.	Charges financières	5,5	3,8
IX.	Résultat de l'exercice avant impôts	272,4	148,0
IXbis.	Impôts différés	-	-
X.	Impôts sur le résultat	-	-
XI.	Résultat de la période	272,4	148,0
XII.	Mouvement des réserves immunisées[1]	-	-
XIII.	Résultat de l'exercice à affecter	272,4	148,0

(1) Prélèvements (+) / Transferts (-).

Affectations et prélèvements

Exercice clôturé le 31 décembre

€m	2022	2021
AFFECTATION ET PRÉLÈVEMENTS		
Bénéfice (Perte) à affecter	286,9	162,5
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter	272,4	148,0
Bénéfice (Perte) reporté(e) de l'exercice précédent	14,5	14,5
Prélèvements sur les capitaux propres	1,9	1,9
sur le capital et sur les primes d'émission		
sur les autres réserves	1,9	1,9
Affectation aux capitaux propres	113,1	36,5
au capital et aux primes d'émission	-	-
à la réserve légale	-	-
aux autres réserves	113,1	36,5
Bénéfice (Perte) à reporter	14,5	14,5
Bénéfice à distribuer	161,2	113,4
Dividendes	161,2	113,4

Cette proposition d'affectation est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 25 mai 2023.

Résumé des Méthodes comptables

Parmi les **immobilisations incorporelles, les frais de développement informatique immobilisés** sont amortis selon la méthode linéaire pendant toute leur durée d'utilité économique. La durée de cet amortissement ne peut être inférieure à 2 ans ni supérieure à 7 ans.

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur valeur d'acquisition ; celle-ci ne comprend pas les charges d'intérêt des capitaux empruntés pour les financer. Les taux d'amortissement des immobilisations sont fonction de la durée de vie économique probable. À partir du 1er janvier 2003, les immobilisations acquises ou constituées postérieurement à cette date sont amorties prorata temporis et les frais accessoires sont amortis au même rythme que les immobilisations auxquelles ils se rapportent.

Les principaux taux d'amortissement sont les suivants :

	Taux	Méthode
Immeubles	5%	L/D
Aménagements des locaux	10%	L/D
Mobilier	10%	L
Matériel de bureau	20%	L
Matériel roulant	25%	L
Installations de chauffage	10%	L/D
Matériel informatique	33%	L

L : linéaire.
D : dégressif au double du taux de base.

Les immobilisations corporelles font l'objet d'une réévaluation lorsque leur valeur, déterminée en fonction de leur utilité pour l'entreprise, dépasse leur valeur comptable de façon certaine et durable. Les amortissements sur les plus-values de réévaluation sont calculés sur la durée résiduelle prévue au plan d'amortissement des biens concernés.

Les immobilisations financières sont inscrites à leur valeur d'acquisition, déduction faite des montants non appelés (participations), ou à la valeur nominale (créances). Elles peuvent faire l'objet d'une réévaluation lorsque leur valeur, déterminée en fonction de leur utilité pour l'entreprise, dépasse leur valeur comptable de façon certaine et durable. Elles subissent des réductions de valeur en cas de moins-values ou de dépréciations durables. Les frais accessoires sont pris en charge au cours de l'exercice.

Les créances à plus d'un an et les créances à un an au plus sont évaluées à leur valeur nominale. Des réductions de valeur sont effectuées si le remboursement à l'échéance est en tout ou en partie incertain ou compromis, ou si la valeur de réalisation à la date de clôture est inférieure à la valeur comptable.

Les placements de trésorerie et valeurs disponibles sont inscrits à la valeur d'acquisition. Ils font l'objet de réductions de valeur lorsque leur valeur de réalisation à la date de clôture de l'exercice est inférieure à leur valeur d'acquisition.

Quand ces placements consistent en actions propres détenues en couverture d'options sur actions, des réductions de valeur supplémentaires sont actées si le prix d'exercice est inférieur à la valeur déterminée par application du paragraphe précédent.

Des provisions pour risques et charges sont comptabilisées, le cas échéant, pour couvrir des pertes ou charges manifestement limitées, mais qui, à la date de clôture de l'exercice, sont probables ou certaines, mais sujettes à caution quant à leur montant.

Les provisions pour risques et charges sont individualisées et tiennent compte des risques prévisibles. Elles font l'objet de reprises dans la mesure où elles excèdent, en fin d'exercice, une appréciation actuelle des risques et charges en considération desquels elles ont été constituées.

Les dettes sont inscrites à leur valeur nominale.

Évaluation des actifs et passifs libellés en devises

Les postes monétaires et les engagements sont évalués au cours de clôture ou au cours du contrat en cas d'opération de couverture spécifique. Seuls les écarts négatifs par devise sont pris en résultat.

Déclaration de gouvernance d'entreprise

En 2022, la Société adhérait aux principes exposés dans le Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 (le « Code 2020 »), disponible sur le site www.corporategovernancecommittee.be. Le 28 février 2019, le Conseil d'administration de la Société a approuvé une nouvelle charte de gouvernance d'entreprise (la « Charte de gouvernance d'entreprise »), disponible sur le site www.dieterengroup.com. Lors de l'application des principes du Code 2020, la Société tient compte de la structure particulière de son actionnariat, à savoir la participation majoritaire stable de la famille fondatrice de la Société. La page 123 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 2022, le Conseil d'administration était composé de :

- six Administrateurs non exécutifs, nommés sur proposition des actionnaires familiaux et
- quatre Administrateurs indépendants, choisis sur la base 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 trois 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 prenantes ;
- 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 2022		Entrée au Conseil	Échéance du mandat
Nicolas D'leteren (47)[1]	**Président du Conseil d'administration de D'leteren, Président de Belron Group SA** Nicolas D'leteren est titulaire d'un BSc Finance & Management de l'Université de Londres. Il est également diplômé de l'Asia Int'l Executive Program et du Human Resources Management in Asia Program (INSEAD). Il a dirigé des projets chez Bentley Germany et Porsche Austria. Il a travaillé comme directeur financier d'une division de Total UK de 2003 à 2005. Depuis 2005, il est administrateur délégué d'un fonds d'investissement privé investissant dans de jeunes entreprises.	2005	Mai 2024
Olivier Périer (51)[1]	**Vice-Président du Conseil d'administration et Président du Comité stratégique** Olivier Périer est titulaire d'un Master en architecture et urbanisme de l'ULB, ainsi que d'un diplôme de l'Executive Programme for the Automotive Industry de la SOLVAY Business School de Bruxelles. Il a également obtenu un Certificate in Global Management à l'INSEAD, englobant les programmes International Executive, Business Strategy Asia Pacific et International Directors. Associé fondateur du bureau d'architecture Urban Platform jusqu'en 2010, il a depuis la fonction de directeur général de SPDG, une société de portefeuille privée. Il exerce, par ailleurs, les fonctions de président, membre du conseil consultatif ou de surveillance dans différentes sociétés de capital à risque et fondations.	2005	Mai 2023
CB Management SARL unipersonnelle	**Administratrice indépendante – Représentante permanente: Cécile Bonnefond (66)** Cécile Bonnefond est diplômée d'un MBA de l'European Business School. Elle a aussi suivi le Senior Executive Program à l'IMD Lausanne et l'International Directors Programme à l'Insead. Ses positions antérieures incluent : Danone (1979-1984), Kellogg's (1984-1994), Diageo-Foods/Sara Lee (1995-2000), LVMH comme CEO de Veuve Clicquot champagne (2001-2008), puis au Bon Marché (2009-2010), EPI comme Présidente et co-investisseur chez Piper & Charles Heidsieck champagnes et General Manager d'EPI Group - J.M. Weston, Bonpoint, ... (2011-2015). Depuis 2015, elle siège aux conseils d'administration de sociétés cotées internationales et/ou familiales et intervient comme Consultante Senior pour Bpifrance (Banque Publique d'Investissement) auprès de petites et moyennes entreprises.	2018	Mai 2026
Sophie Gasperment (58)	**Administratrice indépendante** Sophie Gasperment est diplômée de l'ESSEC et de l'INSEAD. Elle a rejoint L'Oréal en 1986 et a été nommée Directrice générale de L'Oréal UK en 2000. Elle a ensuite été nommée Présidente exécutive et CEO mondiale de The Body Shop, responsabilité qu'elle a exercée jusqu'en 2013. En parallèle, de 2005 à 2013, Sophie Gasperment a été conseillère en commerce international pour la France. En 2014, elle devient Directrice générale de la Communication financière et de la Prospective stratégique de L'Oréal, avec un accent particulier sur l'accélération numérique du groupe. Depuis 2019, Sophie Gasperment est Conseillère experte auprès de Boston Consulting Group, Administratrice indépendante (autres mandats: Accor jusqu'en mai 2022, Cimpress Kingfisher plc et Givaudan S.A.) et Angel investor dans des entreprises novatrices.	2018	Mai 2023
GEMA SRL[1]	**Administrateur non exécutif – Représentant permanent: Michel Allé (72)** Michel Allé est diplômé ingénieur civil et économiste de l'ULB. Il est entré chez Cobepa en 1987, où il a été membre du Comité de direction de 1995 à 2000. Il a travaillé comme CFO de Brussels Airport de 2001 à 2005. Il a ensuite rejoint le Groupe de chemins de fers belge SNCB, où il a été CFO de la holding de 2005 à 2013 et puis CFO de la SNCB de 2013 à 2015. Il est administrateur d'Elia Group et Président du Conseil d'administration d'EPICS Therapeutics et Neuvasq. En outre, il est professeur honoraire de l'ULB.	2014	Juin 2025
Nayarit Participations SA[1]	**Administrateur non exécutif – Représentant permanent: Frédéric de Vuyst (49)** Frédéric de Vuyst est titulaire d'un bachelier en droit (Université de Namur), d'un BA & BSc Business and Finance (London Metropolitan University) et d'un Executive MBA (EDHEC Paris). Depuis 2012, il est Directeur Général de Nayarit Participations, une société d'investissement privée. Préalablement, il a occupé plusieurs fonctions de direction et internationales chez BNP Paribas à Bruxelles et à Paris. Il y a été Head of Business Development de la banque d'affaires et membre du Directoire de la banque aux entreprises de BNP Paribas Fortis. Il est membre de plusieurs conseils d'administration dont TVH, PHE et le Conseil Consultatif de BNP Paribas Fortis.	2001	Mai 2027
Pierre-Olivier Beckers SRL	**Administrateur indépendant – Représentant permanent: Pierre-Olivier Beckers (62)** Pierre-Olivier Beckers est diplômé d'un Master en sciences de gestion de la LSM (Louvain-la-Neuve) et d'un MBA de la Harvard Business School. Il a rejoint le Groupe Delhaize en 1983, où il a été Président du Comité exécutif et CEO de 1999 à 2013. Il a été Président du Comité Olympique et Interfédéral belge de 2004 à 2021, est membre du Comité International Olympique (CIO), Président de son Comité d'audit et également Président du Comité de Coordination des Jeux Olympiques de Paris 2024. Il est président de la Fondation Louvain. Il exerce divers mandats d'administrateur de sociétés et est conseiller et investisseur auprès de start-ups et scale-ups.	2014	Mai 2026
Société Anonyme de Participation et de Gestion SA (SPDG)[1]	**Administrateur non exécutif – Représentant permanent: Denis Pettiaux (54)** Denis Pettiaux est titulaire d'un diplôme d'ingénieur civil physicien et d'un Executive Master in Management de l'ULB (Bruxelles). Il est administrateur et membre du Comité exécutif de SPDG, en charge des finances. Il est également administrateur non exécutif au sein de divers Conseils d'administration, conseils consultatifs et comités d'investissement. Il a rejoint Coopers & Lybrand en 1997. Il a été administrateur de PricewaterhouseCoopers Advisory en Belgique jusqu'en 2008 et ensuite directeur chez PricewaterhouseCoopers Corporate Finance à Paris jusqu'en 2011.	2001	Mai 2027

Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2022		Entrée au Conseil	Échéance du mandat
Michèle Sioen (57)[1]	**Administratrice non exécutive** Michèle Sioen est diplômée en sciences économiques. Elle est actuellement CEO de Sioen Industries, une multinationale spécialisée dans les textiles techniques. Elle exerce plusieurs mandats d'administratrice dans des sociétés belges cotées en bourse, notamment Sofina et Immobel. Elle est présidente d'honneur de la FEB (Fédération des Entreprises Belges). Elle est Présidente de Kanal (musée d'art contemporain) et administratrice de la Vlerick Management School, du concours Reine Elisabeth et de Fedustria.	2011	Mai 2023
HECHO SRL	**Administrateur indépendant – Représentant permanent: Hugo De Stoop (49)** Hugo De Stoop est titulaire d'un master en ingénierie (ULB), d'un MBA (INSEAD) et d'un diplôme en Corporate Venture and Innovation (INSEAD). Il a été nommé CEO d'Euronav en 2019 après avoir occupé diverses fonctions depuis 2004, notamment celle de CFO (2008). Il a débuté sa carrière chez Mustad International Group, un groupe privé industriel diversifié pour lequel il a travaillé aux États-Unis, dans l'Union européenne et en Amérique latine. Il a fondé First Tuesday aux États-Unis et en Amérique latine, le plus grand lieu de rencontre au monde pour les entrepreneurs, les investisseurs et les entreprises de haute technologie. Il a ensuite rejoint Davos Financial Corp, un gestionnaire de fonds multi-opportunités d'UBS, où il était directeur des investissements. Il occupe actuellement d'autres fonctions: Président du comité de développement durable d'Euronav et membre du conseil d'administration d'EBE shipping.	2022	Juin 2025

(1) Administrateur nommé sur proposition des actionnaires familiaux.

Le Conseil d'administration se réunit au moins six fois par an. Des réunions supplémentaires occasionnelles sont organisées si nécessaire. Les décisions du Conseil d'administration se prennent à la majorité des votes, celle du Président étant prépondérante en cas de partage. En 2022, le Conseil s'est réuni 8 fois. Tous les Administrateurs ont participé aux réunions fixées au préalable, ainsi qu'aux autres réunions plus occasionnelles du Conseil, à l'exception de Mme Michèle Sioen, M. Pierre-Olivier Beckers et Mme Sophie Gasperment, tous excusés pour une réunion et M. Olivier Périer s'est fait représenter à une réunion par SPDG.

MANDATS DES ADMINISTRATEURS

Six mandats arrivaient à échéance en 2022 et tous ont été renouvelés: CB Management SARL unipersonnelle représentée par Mme Cécile Bonnefond; Mme Sophie Gasperment; GEMA SRL représentée par M. Michel Allé; Nayarit Participations SA représentée par M. Frédéric de Vuyst; Pierre Olivier Beckers SRL représentée par M. Pierre-Olivier Beckers; et SPDG représentée par M. Denis Pettiaux. Un nouvel Administrateur a été nommé en 2022: la société HECHO SRL représentée par M. Hugo De Stoop.

COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Composition (au 31/12/2022)	Comité d'audit[1]	Comité de nomination et de rémunération[1]	Comité stratégique
Président	Frédéric de Vuyst[2]	Nicolas D'leteren	Olivier Périer
Membres	Denis Pettiaux[3]	Pierre-Olivier Beckers[5]	Nicolas D'leteren
	Cécile Bonnefond[4]	Sophie Gasperment[6]	Frédéric de Vuyst[2]
	Hugo De Stoop[7]	Olivier Périer	Denis Pettiaux[3]
		Nouvel administrateur indépendant à recruter	

(1) Les membres du Comité d'audit, d'une part, et du Comité de nomination et de rémunération, d'autre part, disposent respectivement de l'expertise requise par la loi en matière de comptabilité et d'audit et de politique de rémunération compte tenu de leurs formations respectives et de leur expérience managériale dans des entreprises à caractère industriel ou financier.
(2) Représentant permanent de Nayarit Participations SA
(3) permanent de SPDG SA
(4) Représentant permanent de CB Management SARL unipersonnelle. Administrateur indépendant
(5) Représentant permanent de Pierre-Olivier Beckers SL. Administrateur indépendant
(6) Administrateur indépendant.
(7) Représentant permanent de HECHO SRL. Administrateur indépendant

Le Comité d'audit s'est réuni quatre fois en 2022. Toutes les réunions, à l'exception de l'une d'entre elles, se sont tenues en présence du Commissaire aux comptes. Tous les membres ont participé à toutes les réunions.

Le Comité de nomination et de rémunération s'est réuni quatre fois en 2022. Tous les membres ont participé à toutes les réunions.

Le Comité stratégique s'est réuni 14 fois en 2022.

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 2022, 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 connaissance des rapports du Commissaire aux comptes sur les états financiers semestriels et annuels de la Société et des sociétés du portefeuille. Le Comité d'audit se réunit au moins quatre fois par an, dont au moins une fois par semestre en présence du Commissaire, et rend compte de ses travaux au Conseil d'administration. Deux réunions spécifiques au minimum sont consacrées à la revue des mécanismes de gestion des risques et de contrôle interne. 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 2022, le Comité de nomination et de rémunération était composé de quatre Administrateurs, dont le Président du Conseil d'administration qui le préside, le Vice-Président du Conseil d'administration et deux Administrateurs indépendants. La Société est en train de recruter un Administrateur indépendant supplémentaire.
Les missions du Comité de nomination et de rémunération peuvent être résumées comme suit:

- formuler à l'attention du Conseil d'administration des propositions de nominations relatives aux Administrateurs non exécutifs, au CEO et, sur proposition de ce dernier, aux autres membres du Comité exécutif et aux CEO des principales filiales du groupe, et veiller à ce que la Société dispose de procédures formelles, rigoureuses et transparentes pour soutenir ces décisions.
- formuler à l'attention du Conseil d'administration des propositions de rémunérations relatives aux Administrateurs non exécutifs, au CEO et, sur proposition de ce dernier, aux autres membres du Comité exécutif et aux CEO des principales filiales du groupe, et veiller à ce que la Société dispose de procédures formelles, rigoureuses et transparentes pour soutenir ces décisions.
- revoir régulièrement les procédures, principes et politiques de nomination et de rémunération des managers de la Société et des principales filiales du Groupe, et se coordonner avec les Comités de nomination et de rémunération existant au sein des principales filiales du Groupe.
- préparer 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 se réunit au moins une fois par mois et rassemble le Président et le Vice-Président du Conseil d'administration, ainsi que deux Administrateurs représentant les actionnaires familiaux. Les membres du Comité exécutif sont des invités permanents. Au niveau du groupe et de ses filiales, et sous réserve de la compétence du Conseil d'administration pour définir la stratégie de la Société, le Comité stratégique a pour mission de réfléchir aux axes de développement du groupe, d'analyser les stratégies et les objectifs à long terme du groupe, d'examiner l'avancement des projets stratégiques, d'analyser les projets d'investissements et de désinvestissements, de suivre la marche des affaires du groupe et de préparer les points stratégiques en vue 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 EN MATIÈRE DE CONFLITS D'INTÉRÊTS

Sans préjudice des dispositions relatives aux conflits d'intérêts visées aux articles 7:96 et 7:97 du Code des sociétés belge, la Charte de gouvernance d'entreprise (Annexe 5) décrit la politique de la Société concernant les transactions ou autres relations contractuelles potentielles entre la Société, y compris les sociétés affiliées, et les Administrateurs, dans les cas où ces transactions ou autres relations contractuelles ne sont pas encadrées par les dispositions légales relatives aux conflits d'intérêts.

ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS

Le Conseil d'administration et ses Comités évaluent régulièrement, et au minimum tous les trois ans, leur taille, leur composition, 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 2022. 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. Comité Exécutif du groupe

Les membres du Comité exécutif sont responsables de la gestion journalière de la Société. Au 31 décembre 2022, 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 2022		Début de mandat
Francis Deprez (57)	**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, TVH et D'leteren Immo. Président des Conseils d'administration de D'leteren Automotive, Moleskine et PHE.	2019 (CEO) 2016 (membre du Comité exécutif)
Arnaud Laviolette (61)	**Membre du Comité exécutif – CFO** Licencié en sciences économiques (UCL). Il a exercé dans le secteur bancaire pendant près de 25 ans. Responsable du département Corporate Finance, Corporate Clients et membre du Conseil d'administration d'ING Belgique jusqu'en 2013. Responsable des investissements chez GBL de 2013 à juin 2015. Administrateur chez Belron, D'leteren Automotive, TVH, Moleskine, D'leteren Immo et PHE. Administrateur externe de Rossel et Inula.	2015

Les membres du Comité exécutif du Groupe agissent collégialement. Au niveau du Groupe, ils sont chargés 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. Comités Exécutifs des six sociétés

D'leteren Group détient six sociétés qui ont chacune leur propre structure de direction : D'leteren Automotive, Belron, TVH, PHE, Moleskine et D'leteren Immo.

D'leteren Automotive a un Conseil d'administration composé de six Administrateurs : cinq nommés par la Société et le CEO de D'leteren Automotive.

Belron, dont la Société détient 55,00% des droits de vote au 31 décembre 2022, a un Conseil d'administration composé de huit Ad-ministrateurs : quatre qui sont nommés par la Société, deux nommés par CD&R (actionnaire minoritaire de Belron), un nommé par H&F (actionnaire minoritaire de Belron) et le CEO de Belron. Le Conseil d'administration de Belron est présidé par le Président du Conseil d'ad-ministration de la Société.

TVH, dont la Société détenait 40% des droits de vote au 31 décembre 2022, a un Conseil d'administration composé de neuf administrateurs : quatre qui sont nommés par Wehold (actionnaire majoritaire de TVH), trois nommés par la Société, un président indépendant et un administrateur indépendant.

PHE, dont la Société détenait 91,4% des droits de vote au 31 décembre 2022, a un Conseil d'administration composé de huit membres : six sont nommés par la Société, ainsi que le CEO et le CFO de PHE.

Moleskine, filiale à 100% de la Société, est dirigée par un Conseil d'administration composé de 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. Le total des honoraires facturés par le Commissaire aux comptes et les sociétés liées pour les prestations fournies en 2022 pour le compte de D'leteren Group SA/NV et des sociétés affiliées s'est élevé à 5.2 millions d'euros, hors TVA. Le détail de ces honoraires est repris en note annexe aux états financiers consolidés 2022 (page 88).

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

La Société déroge aux dispositions suivantes du Code 2020:

▶ **Dérogation à la disposition 3.7.**
Le groupe des Administrateurs nommés sur proposition des actionnaires familiaux a une parfaite maîtrise des décisions prises par le Conseil d'administration. Dans les sociétés où la composante familiale est majoritaire dans la détention du capital, les actionnaires familiaux n'ont pas, comme les autres actionnaires, le choix de vendre leurs actions s'ils n'adhèrent pas aux orientations définies par le Conseil d'administration. Leur représentation paritaire ou majoritaire au Conseil d'administration leur offre la possibilité d'influencer 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 résultant du contrôle exercé par l'actionnaire majoritaire sur les activités du Conseil d'administration sont atténués, d'une part, par une utilisation appropriée de ces pouvoirs par les Administrateurs concernés dans le respect des intérêts légitimes de la Société et de ses actionnaires minoritaires et, d'autre part, par la présence à long terme de plusieurs Administrateurs indépendants, gage d'un véritable dialogue au sein du Conseil d'administration.

▶ **Dérogation à la disposition 7.6.**
Les Administrateurs ne reçoivent qu'une rémunération fixe, sans octroi d'actions. Cela se justifie par le fait que les politiques d'investissement de la Société favorisent une perspective à long terme adéquate. De plus, certains Administrateurs sont déjà fort exposés à l'évolution de la valeur de la Société, compte tenu du nombre d'actions qu'ils 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'Ieteren Group entend promouvoir la diversité au cœur de son Conseil d'administration et de son Comité exécutif. Cela signifie avoir des administrateurs et des administratrices qui se différencient non seulement par leur origine, leur formation, leur âge et leur genre, mais aussi par leur indépendance, leur expérience et leur expertise professionnelle. Cette diversité garantit un éventail de perspectives, de points de vue et de réflexions critiques qui sont essentiels pour une prise de décision efficace et une bonne gouvernance. Promouvoir la diversité au sein du Conseil d'administration et du Comité exécutif augmente également le nombre de candidats potentiels et contribue à attirer et à retenir les talents.

Le Comité de nomination et de rémunération examine et évalue la composition du Conseil d'administration et du Comité exécutif, et donne son avis au Conseil d'administration sur la nomination de nouveaux membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif, ainsi que sur le renouvellement des mandats existants. Au cours de ce processus, le Comité de nomination et de rémunération examine les candidats en fonction de leur mérite, sans perdre de vue la nécessité de la diversité (y compris des critères tels que l'origine, la formation, l'âge, le genre, l'indépendance (pour les membres potentiels du Conseil d'administration), les compétences professionnelles, l'ancienneté et les différentes expériences professionnelles et personnelles).

En termes de diversité des genres, le Conseil d'administration vise à se conformer aux dispositions légales en ayant au moins un tiers du genre sous-représenté au sein du Conseil d'administration. Cet objectif a été atteint le 31 mai 2018 avec la nomination de deux nouvelles Administratrices. Au 31 décembre 2022, le Conseil d'administration comptait dix membres, dont trois femmes.

Il est fait référence à la section 1 de la Déclaration de gouvernance d'entreprise concernant les autres critères de diversité (âge, ancienneté, formation et expérience professionnelle) par rapport aux membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif au 31 décembre 2022.

3. Rapport de rémunération

Ce rapport détaille la rémunération des Administrateurs et des membres du Comité exécutif au titre de l'exercice 2022. La rémunération est conforme à la politique de rémunération qui a été approuvée par l'assemblée annuelle des actionnaires de 2021 à une majorité de 83,81% des voix exprimées, sans que les actionnaires n'aient formulé de commentaires particuliers.

3.1. Rémunération des Administrateurs non exécutifs

Un total de €1.470.000 a été versé aux Administrateurs en 2022; ce montant était réparti comme indiqué dans le tableau ci-dessous. Aucun autre avantage ou rémunération, prêt ou garantie quelconque ne leur a été accordé par la Société. Tous les Administrateurs sont des Administrateurs non exécutifs.

2022 (€)	Rémunération de base	Comités spécialisés	Filiales	Rémunération totale
D'leteren N.	260.000	All in	All in	260.000
Périer O.	210.000	All in	All in	210.000
P.-O. Beckers SRL	80.000	40.000	-	120.000
CB Management SARL (Bonnefond C.)	80.000	40.000	40.000	160.000
HECHO SRL (De Stoop H.)(1)	46.667	23.333	-	70.000
Gasperment S.	80.000	40.000	-	120.000
Gema SRL (Allé M.)	80.000	-	-	80.000
Nayarit Participations SA (de Vuyst F.)	80.000	70.000	50.000 (2)	200.000
Sioen M.	80.000	-	-	80.000
SPDG (Pettiaux D.)	80.000	40.000	50.000	170.000
Total	**1.076.667**	**253.333**	**140.000**	**1.470.000**

(1) Nommé le 2 juin 2022

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

3.2. Rémunération des membres du Comité exécutif

La rémunération octroyée aux membres du Comité exécutif au titre de l'exercice 2022 a été revue par le Conseil d'administration le 8 mars 2022. 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 2023.

3.2.1.RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE DE BASE

En 2022, le CEO a perçu une rémunération annuelle fixe de base de €700.000 et le CFO a perçu une rémunération annuelle fixe de base de €600.000.

3.2.2. RÉMUNÉRATION VARIABLE

BONUS ANNUEL

En 2022, le CEO a perçu une prime annuelle de 656.250 euros, ce qui correspond à environ 94% de sa rémunération fixe de base pour 2022. Le CFO a perçu une prime annuelle de 512.000 euros, ce qui correspond à environ 85% de sa rémunération fixe de base pour 2022. Ces montants ont été payés en mars 2023.

Les primes annuelles de 2022 étaient basées sur les niveaux de performance en 2022 avec deux critères financiers, à savoir le résultat avant impôt et le flux de trésorerie disponible par rapport au budget, ainsi que trois critères non financiers, à savoir les ressources humaines (relève des talents, gouvernance des activités et équipe Corporate), le développement corporate (qualité du flux de transactions et relations avec les investisseurs) et les clients (satisfaction des clients), selon une évaluation qualitative du Conseil d'administration. La moitié de la prime annuelle dépend des objectifs financiers, tandis que l'autre moitié dépend des objectifs non financiers. Pour les différents membres du Comité exécutif, en fonction de leurs rôles respectifs, une pondération différente peut être donnée aux différents critères.
Pour 2021, le CEO avait perçu un bonus annuel de €780.000 et le CFO avait perçu un bonus annuel de €562.400. Ces montants ont été payés en mars 2022. Veuillez consulter le rapport de rémunération publié en 2022 pour de plus amples informations.

INCITANTS À LONG TERME NUMÉRAIRE

Les membres du Comité exécutif peuvent recevoir un montant en numéraire correspondant à un pourcentage fixé dans une fourchette d'environ 25% à 50% de leur rémunération annuelle fixe de base si les objectifs suivants sont atteints sur une période de trois ans:

- un gain financier minimum pour les actionnaires résultant de l'appréciation du cours de l'action plus les éventuels dividendes versés par la Société aux actionnaires (« Rendement Total pour les Actionnaires » ou « TSR » de l'anglais Total Shareholder Return), tel que fixé par le Conseil d'administration;
- le TSR annualisé étant supérieur au TCAC (« CGAR ») de l'indice MSCI Gross World; et
- un nombre limité d'objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance d'entreprise (ESG) qui sont particulièrement pertinents pour le Groupe (selon l'évaluation qualitative du Conseil d'administration).

En ce qui concerne l'incitant à long terme numéraire 2020-2022, sur la base des recommandations du Comité de nomination et des rémunération, le 8 mars 2023, le Conseil d'administration a approuvé le versement des montants suivants: 350.000 euros au CEO et 150.000 euros au CFO. Ces montants sont basés sur une évaluation concernant les trois objectifs sur la période 2020 – 2022, qui ont tous été atteints.

En 2022, un nouvel incitant à long terme numéraire de trois ans (2022-2024) a été accordé au CEO et au CFO. L'objectif 2022-2024 de l'incitant à long terme numéraire s'élève à €350.000 euros 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 2024.

INCITANTS À LONG TERME SOUS FORME D'OPTIONS SUR ACTIONS

En 2022, 50.000 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 €118,10. 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 2022, 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 2022

	Transactions en 2022		
Dénomination de la fonction	Options octroyées	Options exercées	Options arrivées à expiration
CEO	50.000	83.463	0
CFO	40.000	143.225	0

3.2.4. APERÇU GÉNÉRAL DE LA RÉMUNÉRATION

2022 (en EUR)	CEO	Autres membres du Comité exécutif	Total
Rémunération annuelle fixe de base	700.000	600.000	1.300.000
Bonus annuel	656.250	512.000	1.168.250
Incitants à long terme en espèces (Paiement 2020-2022)	350.000	150.000	500.000
Cotisation aux assurances invalidité, décès et pension	115.000	126.000	241.000

3.2.5. VARIATION ANNUELLE DE LA RÉMUNÉRATION ET RATIO SALARIAL

Le tableau ci-dessous présente la variation annuelle de la rémunération pour chaque Administrateur, le CEO, le CFO 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 %	**2018 versus 2017**	**2019 versus 2018**	**2020 versus 2019**	**2021 versus 2020**	**2022 versus 2021**
Rémunération des Administrateurs (non exécutifs) (total)					
	+13,4%	+5,5%	-26,5%	+0,7%	+11,65%
Rémunération du Comité exécutif (total)(1)					
Type de rémunération					
Toutes les rémunérations sauf options sur actions(2)	-50,6%	+14%	+3,7%	+19,1%	+12,7%
Options sur actions(3)	+14,3%	0.0%	+18,8%	-5,3%	0.0%
Performance de la Société					
Résultat consolidé ajusté avant impôts(4)	+15,8%(5)	+39,8%(5)	+11,2%(6)	+52%(6), (7), (8)	+50,9%(6),(7),(10)
Rémunération moyenne sur la base d'un équivalent temps plein des employés(9)					
Employés de la Société	+31,3%	+21,0%	-5,8%	+13,6%	+13,1%

Notes explicatives

(1) Il s'agit uniquement des membres actuels du Comité exécutif.
(2) Ce montant inclut (i) la rémunération annuelle fixe de base, (ii) le bonus annuel versé, (iii) l'objectif d'incitants à long terme en espèces, (iv) les cotisations aux assurances invalidité, décès et pension et (v) des paiements exceptionnels liés à des projets stratégiques.
(3) En termes de nombre d'options sur actions.
(4) Nombres sur une base comparable en fonction de la participation de la Société dans Belron.
(5) Avant application de la norme IFRS 16.
(6) Après application de la norme IFRS 16.
(7) 2021 comprend TVH à partir du 1er octobre 2021.
(8) L'année 2020 a été retraitée pour refléter les décisions de l'agenda final du Comité d'interprétation des IFRS® (IFRIC) sur les «Cloud Computing Arrangements» publiées en mars 2019 et avril 2021.
(9) La rémunération moyenne des employés est calculée sur la base de l'effectif de la Société au 1er janvier 2023.
(10) Les chiffres de 2021 ont été retraités pour TVH afin d'améliorer la cohérence des politiques comptables entre toutes les filiales, de refléter l'allocation du prix d'achat de TVH finalisée par le Groupe au second semestre 2022 et pour Belron afin de refléter un reclassement de -21,0 millions d'euros d'honoraires d'intégrateurs de systèmes en relation avec le programme de transformation de l'entreprise du résultat ajusté aux éléments d'ajustement dans le segment Belron.

Le rapport 2022 entre le salaire le plus élevé et le salaire le plus bas de l'entreprise est de 68,39.

4. Contrôle interne et systèmes de gestion des risques

D'leteren Group et les entreprises de son portefeuille opèrent dans un environnement en constante évolution qui les expose à de multiples risques pouvant être classés en cinq grandes catégories : juridique/conformité, stratégique, opérationnel, informatique/cybersécurité et financier.

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

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

D'leteren Group gère les risques en appliquant le principe des trois lignes de défense :
- Au niveau opérationnel de chaque entreprise ;
- Au niveau des services en charge de la gestion des risques, de la conformité et juridique (Groupe et entreprises) ;
- Dans le cadre des audits internes des entreprises.

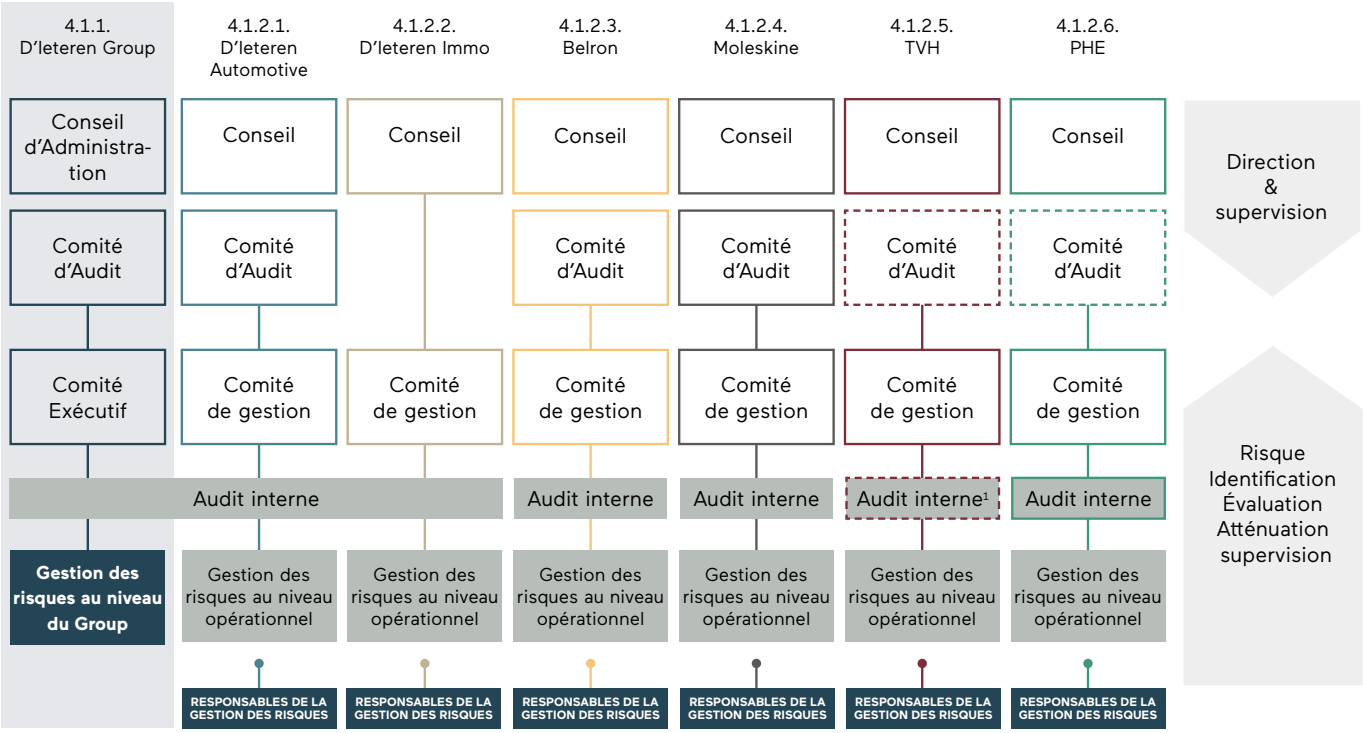
Conseil d'Administration avec le soutien du Comité d'Audit

Première ligne de défense	Deuxième ligne défense	Troisième ligne de défense
Contrôle opérationnel	Contrôle	Audits internes
Contrôle direct et surveillance par le management	Gestion des risques	
	Conformité	
RESPONSABILITE DE LA GESTION DES RISQUES	CONTRÔLE DES RISQUES	ASSURANCE DES RISQUES

AUDITEURS EXTERNES

4.1. Structure de gouvernance et responsabilités en matière de gestion des risques

La structure organisationnelle au niveau de D'leteren Group et de ses 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.



(1) TVH est en train de mettre en place son Audit Interne.

4.1.1. D'IETEREN GROUP

4.1.1.1. CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

(i) que les sociétés de D'leteren 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 Nomination et 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.

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 activités de la société. Ce contrôle se concentre en particulier sur les informations financières et non-financières transmises aux actionnaires et à des tiers, et sur la surveillance des différents mécanismes de gestion des risques et de contrôle interne.

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

4.1.1.3. COMITÉ EXÉCUTIF

Les membres du Comité Exécutif du Groupe agissent de façon collégiale et sont également responsables de la gestion des risques, entre autres.

4.1.1.4. AUDIT EXTERNE

En étant responsables de l'évaluation indépendante des états financiers du Groupe et de leur communication, ainsi que de la confirmation que ceux-ci donnent une image fidèle de la situation financière du Groupe, les auditeurs externes peuvent aider à identifier les risques potentiels et jouent donc un rôle de premier plan dans le processus de contrôle des risques.

4.1.2. AU NIVEAU DES SOCIÉTÉS

4.1.2.1. D'IETEREN AUTOMOTIVE

Les risques font l'objet d'une surveillance au niveau du Comité d'Audit, qui s'est réuni à cinq reprises en 2022. Le Comité est présidé par le CFO de D'leteren Group et comprend le CFO de D'leteren Automotive, des membres ad hoc et des participants tant de D'leteren Automotive que de D'leteren Group), ainsi que le responsable de l'audit interne de D'leteren Automotive. L'auditeur externe est également invité. La cartographie des risques est préparée par le responsable de l'Audit Interne et est approuvée par le Comité.

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

4.1.2.2. D'IETEREN IMMO

Les actifs immobiliers sont regroupés dans une entité juridique distincte (D'leteren Immo S.A.). Celle-ci a ses propres Conseil d'Administration et Comité de Gestion. Le Conseil d'Administration revoit la politique de risque une fois par an et supervise la gestion des risques au cours de l'année.

4.1.2.3. BELRON

Belron continue d'améliorer et d'intégrer son approche de la gestion des risques, notamment en introduisant un nouveau processus d'identification des risques émergents. Le Comité de pilotage pour la gestion des risques de la société, qui est chargé de superviser les activités de gestion des risques et de contester/débattre les profils de risque des unités opérationnelles et fonctionnelles, s'est réuni tous les mois au cours de l'année. Les informations provenant du processus de risque émergent et du Comité de pilotage pour la gestion des risques de l'entreprise sont communiquées à l'équipe de Direction, qui a passé en revue les principaux risques pour les entreprises et en a débattu, et au Comité d'Audit, qui s'est réuni quatre fois en 2022. Le Comité est présidé par le CFO de D'leteren Group et inclut un représentant de CD&R. Les autres participants (invités) incluent le CFO de Belron et le responsable des Risques et de l'Audit interne.

4.1.2.4. MOLESKINE

Les risques font l'objet d'une surveillance par le Comité d'Audit, qui s'est réuni à quatre reprises en 2022. Le Comité d'Audit est présidé par le CFO de D'leteren Group et est composé du CFO de Moleskine et d'autres membres ad hoc (venant de Moleskine et de D'leteren Group), et le responsable de l'Audit Interne de Moleskine est un observateur permanent. Le Comité approuve la cartographie des risques préparée par le responsable de l'Audit Interne qui aura rassemblé les informations auprès de la Direction et des représentants des actionnaires.

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

4.1.2.5. TVH

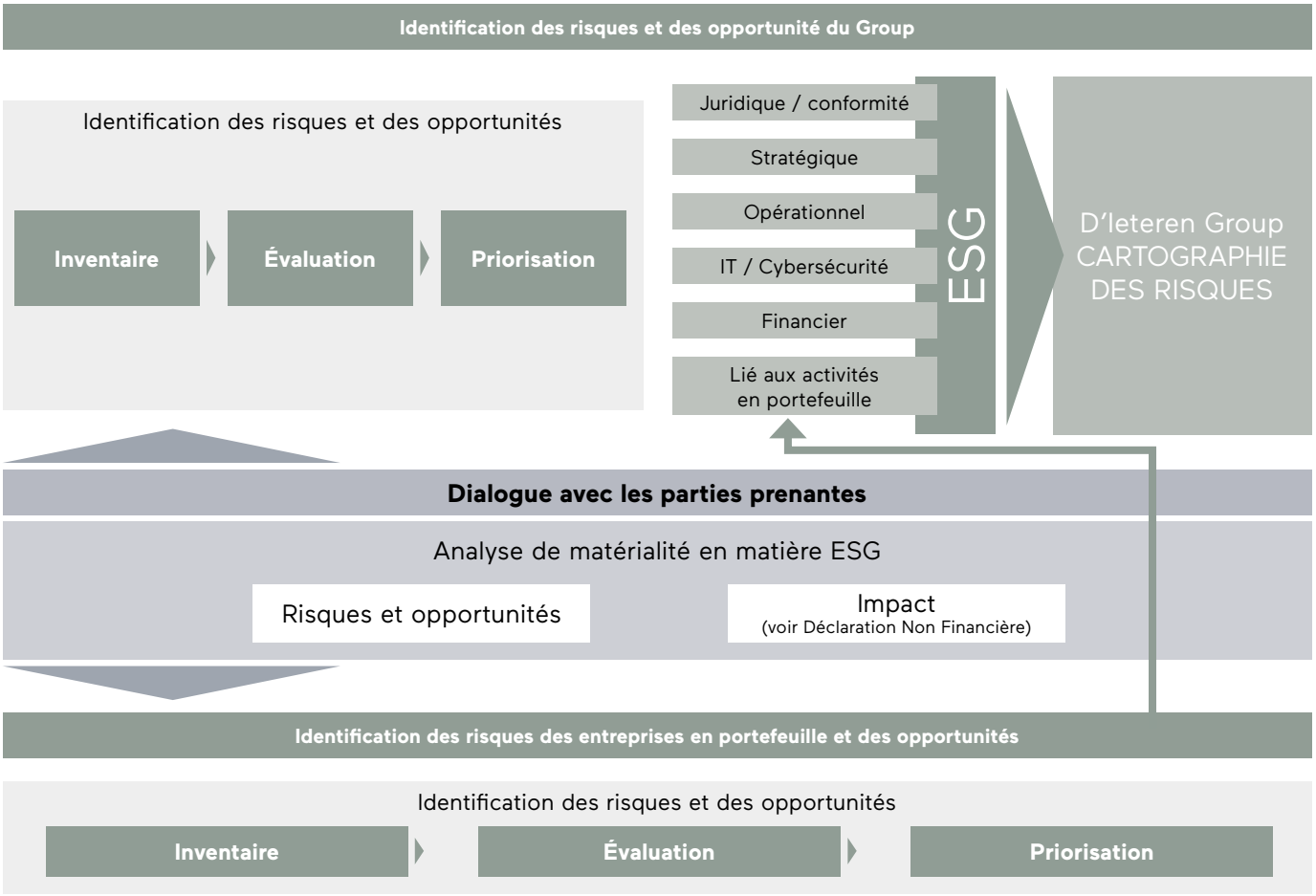
Depuis l'entrée de D'leteren Group dans le capital de TVH, le Conseil d'Administration de TVH a engagé un Expert en Risques et a entrepris de structurer le processus de gestion des risques. Un Comité d'Audit présidé par le CFO de D'leteren Group a été mis en place et se réunit tous les trimestres.

4.1.2.6. PHE

La gestion des risques et le contrôle interne sont supervisés par le Comité d'Audit qui se réunit au moins quatre fois par an (deux fois en 2022 depuis l'acquisition par D'leteren Group). Ce comité est présidé par un directeur désigné par D'leteren Group et comprend le CFO de PHE, des membres et des participants ad hoc de PHE et de D'leteren Group, ainsi que le Directeur de l'Audit Interne de PHE. Ce Comité s'assure de l'adéquation, de la fiabilité et de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne du Groupe, ainsi que des procédures visant à identifier et à gérer les risques liés à ses activités et à ses informations comptables et financières.

4.2. Processus de gestion des risques (Groupe)

4.2.1. IDENTIFICATION/CARTOGRAPHIE DES RISQUES (ET OPPORTUNITÉS)



La pierre angulaire des activités de gestion des risques de D'leteren Group est de s'assurer que les principaux risques auxquels le Groupe et ses sociétés en portefeuille sont confrontées sont identifiés et évalués, et que les contrôles pour les gérer sont en place ou en voie de l'être. D'leteren Group laisse à chaque société de son portefeuille une autonomie de gestion totale en ce qui concerne leurs processus de gestion des risques sous la supervision des Comités d'Audit et des Conseils respectifs. Toutefois, dans le cadre de sa propre gestion des risques, le Groupe reste attentif aux risques et opportunités propres à chaque activité. Cette surveillance est garantie par la présence d'un représentant de D'leteren Group dans chaque Comité d'Audit. Les processus de cartographie des risques au sein de chaque entreprise[1], même s'ils diffèrent dans leur méthodologie, s'articulent autour de trois étapes identiques :

(1) À l'exclusion de TVH et PHE

Inventaire des risques

Les risques sont inhérents à toute entreprise. Chaque entreprise du portefeuille identifie ses principaux risques et opportunités en évaluant les événements susceptibles d'affecter les opérations futures et les rendements financiers de l'entreprise et en dressant un inventaire complet des risques. Cet inventaire est élaboré à la suite de plusieurs dialogues menés avec différentes parties prenantes internes et externes. Par conséquent, il est tenu compte des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) qui pourraient avoir un impact significatif sur l'entreprise. Cela est assuré par une collaboration étroite entre les responsables du développement durable et des risques.
Ce travail est également effectué au niveau du Groupe. Les risques sont classés en risques juridiques/de conformité, stratégiques, opérationnels, financiers et les risques les plus critiques identifiés par les entreprises du portefeuille. Les aspects ESG sont pris en compte de manière transversale dans ces cinq catégories.

L'identification des risques et des opportunités en matière ESG

En parallèle et dans le but de compléter cet exercice, une analyse de matérialité spécifique pour les risques ESG a été menée avec chacune de nos activités (en cours chez TVH et PHE). Cette analyse a permis d'identifier et de souligner les risques les plus pertinents grâce à des dialogues menés avec les parties prenantes internes et externes. En 2022, les responsables des risques et du développement durable ont été formés en vue d'un exercice de double matérialité à venir au niveau du Groupe.

Risques émergents

D'leteren Group et ses activités ne sont pas non plus à l'abri d'autres risques potentiels, qui font également l'objet d'un suivi de près lorsqu'ils se concrétisent.

Ces risques comprennent les tensions géopolitiques telles que l'invasion de l'Ukraine par la Russie en février 2022. Ce risque a été rapporté au niveau du Groupe afin de fournir une transparence quant à l'exposition directe et indirecte, réelle et prévisible, des sociétés du portefeuille du Groupe à cette crise et, plus généralement, à l'ensemble des développements géopolitiques.

Liste de surveillance

Certains des risques de D'leteren Group et de ses activités figurent sur une « liste de surveillance ». Il s'agit de risques qui présentent un niveau élevé d'incertitude et qui font l'objet d'une surveillance afin de déterminer l'ampleur ou l'impact potentiel qu'ils pourraient avoir sur leurs opérations.

C'est le cas des risques financiers liés au climat, notamment les impacts potentiels de la transition vers une économie à faibles émissions de carbone et les conséquences physiques du changement climatique. Une analyse spécifique sur ce sujet est ou sera effectuée dans les sociétés et est détaillée dans la description du processus de la TCFD de D'leteren Group (p.163). Grâce à la mise en place des analyses pour ce type de risque, nos sociétés ont amélioré leur connaissance des risques et opportunités liés au changement climatique.

Évaluation du risque

Dans cette deuxième étape, chaque risque est décrit et correctement appréhendé afin d'évaluer sa criticité. Ce processus d'évaluation implique que les propriétaires des risques tirent profit de l'expertise en la matière, qu'elle soit financière, opérationnelle, juridique, stratégique ou des domaines de l'informatique, de la cybersécurité ou de l'ESG. La mesure de criticité est double : l'impact potentiel sur l'organisation et la probabilité d'occurrence. Pour cela, chacune de nos sociétés a sa propre méthodologie et sa propre échelle pour s'adapter à la réalité de ses activités. Le Groupe applique également sa propre méthodologie.

Priorisation des risques

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

4.2.2. REVUE ET EXÉCUTION DES PLANS D'ATTÉNUATION

Sur la base de leur cartographie des risques, un plan d'atténuation est mis en place par chaque société. Les mesures d'atténuation incluent par exemple l'introduction de procédures et politiques strictes, la continuité des activités, les plans de continuité des opérations et de reprise après un sinistre, les évaluations de matérialité et de maturité en matière de cybersécurité, le reporting et l'examen réguliers de toutes les transactions de trésorerie et de toutes les activités de financement, les procédures d'autorisation de dépenses d'investissement, les visites sur sites dans les différents pays et les discussions menées avec les Direction locales. Les employés sont également informés et formés sur ces sujets afin de garantir une maîtrise suffisante des risques. Certains risques sont aussi atténués par des actions environnementales et sociales initiées par les entreprises, étant donné que chacune travaille à sa stratégie de durabilité et surveille ses performances dans certains domaines matériels liés aux aspects ESG.

L'exécution des plans est supervisée par les équipes en charge de l'Audit Interne.

Chaque année, les sociétés du portefeuille et D'leteren Group procèdent à une revue des risques, ou, dans le cas de D'leteren Automotive, à une revue périodique des risques selon leur nature, et elles mettent à jour leurs registres des risques et les mesures proposées pour les atténuer.

Concernant les risques liés au climat, vous trouverez plus d'informations dans la rubrique de publication TCFD (p.163)

4.2.3. RAPPORTS

Les responsables de l'Audit Interne de Belron, Moleskine, D'leteren Automotive et PHE rédigent régulièrement des rapports à l'attention de leurs Comités Exécutifs et Comités d'Audit respectifs. Les résultats du travail effectué pour évaluer l'efficacité et l'efficience des pratiques en matière de gestion des risques au sein des entreprises sont transmis par la Direction au Comité d'Audit, qui se réunit régulièrement au cours de l'année.

Le reporting inclut une évaluation des mesures d'atténuation et des recommandations. Le Président des Comités d'Audit présente le rapport de gestion des risques à son 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.

Les Responsables d'Audit Interne rendent compte tous les trimestres aux Comités d'Audit.

4.3. Principaux risques (D'Ieteren Group)

4.3.1. JURIDIQUE/CONFORMITÉ

› GOUVERNANCE D'ENTREPRISE (AU NIVEAU DU GROUPE ET AU NIVEAU DES ENTREPRISES)

Description du risque

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).

Risque de conformité associé aux réglementations et lois en vigueur.

Conformité avec des pratiques commerciales éthiques.

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.).
- Si D'Ieteren Group ou ses sociétés ne se conforment pas aux lois et règlements applicables ou agissent de manière contraire à l'éthique, cela pourrait entraîner des poursuites et des amendes. Cela pourrait avoir un impact financier et réputationnel négatif.

Mesures d'atténuation

- En tant que société cotée, D'Ieteren Group se conforme aux réglementations de la 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'Ieteren Group a approuvé une Charte de Gouvernance d'Entreprise qui donne des lignes directrices claires pour le fonctionnement des organes de l'entreprise au niveau du Groupe. Une Déclaration de Gouvernance d'Entreprise passant au crible tous les aspects de la gouvernance d'Entreprise est également incluse chaque année dans le Rapport Annuel de D'Ieteren Group.
- D'Ieteren 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.
- D'Ieteren Group a mis en place en 2022 un code de conduite et les employés ont reçu une formation à ce sujet. Le code traite les aspects de conformité et d'éthique.
- Le Groupe s'assure que ses activités disposent de cadres de gouvernance et de procédures de conformité et que les rôles et responsabilités de leurs différents organes ont été formalisés et clairement définis.

› RÉGLEMENTATIONS ET OBLIGATIONS DE DÉCLARATION DES SOCIÉTÉS COTÉES EN BOURSE

Description du risque

Risque de violation des lois et réglementations qui régissent les sociétés cotées.

En tant que société cotée, D'Ieteren Group est soumis à des réglementations ayant trait à la communication, aux déclarations financières et non-financières, à la transparence, au délit d'initié, aux pratiques commerciales abusives et à la gouvernance d'entreprise (voir risque précédent).

Les entreprises de D'Ieteren Group ont également des exigences en matière de reporting financier ou non-financier (TCFD, CSDDD, SFDR, ISSB e.a.)

Impact potentiel

- D'Ieteren Group pourrait s'exposer à de lourdes amendes en cas d'infraction aux lois ou aux réglementations. Cela risquerait d'entraîner une perte de confiance des investisseurs et des analystes, ce qui est susceptible d'affecter le cours de l'action et la capitalisation boursière de D'Ieteren Group.
- D'Ieteren Group pourrait ne pas parvenir à attirer le capital sous la forme de capitaux propres ou de dette si nécessaire.
- La non-conformité aux exigences en matière d'obligation de déclaration non-financière au niveau des entreprises pourrait entraîner une atteinte à la réputation.

Mesures d'atténuation

- 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'Ieteren 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.
- Le Groupe et ses sociétés suivent de près l'évolution des exigences en matière d'obligation de reporting et s'assurent qu'ils disposent d'un nombre suffisant d'experts pour s'y conformer. De plus, des sessions de formation, des ateliers ESG et d'autres événements sont organisés pour se préparer aux obligations supplémentaires.

4.3.2. STRATÉGIQUE

› ALLOCATION DU CAPITAL

Description du risque

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

Risques associés au timing de la mise en œuvre de ces décisions.

Ces décisions relatives à l'allocation du capital peuvent être influencées par des risques environnementaux, sociaux ou économiques.

Impact potentiel

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

Mesures d'atténuation

- D'leteren 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'leteren Group sont membres des Conseils d'Administration des participations.
- Ce processus de vérification comprend une analyse ESG parmi d'autres volets tels que l'informatique, les finances, les questions juridiques, etc. La vérification des critères ESG tient compte de l'impact possible du changement climatique sur l'investissement potentiel.

› LISTE DE SURVEILLANCE

Description du risque

Risques physiques et de transition liés au changement climatique

Impact potentiel

- Les risques physiques peuvent avoir un impact sur les actifs et les infrastructures de nos activités.
- Les risques de transition liés aux changements de politiques, légaux et technologiques, pourraient avoir d'importantes répercussions sur les industries à fortes émissions dans nos chaînes de valeurs et sur la disponibilité et l'accessibilité de certaines ressources. Les changements de comportement et d'attitude des consommateurs pourraient également avoir un impact sur nos activités

Mesures d'atténuation

- D'leteren Group reconnaît l'importance d'évaluer et de gérer ces risques liés au climat de manière proactive. Par conséquent, cette année, les entreprises de D'leteren Group ont approfondi leur exercice TCFD afin d'y inclure l'exposition du Groupe aux risques physiques et de transition (voir p.163).

4.3.3. OPÉRATIONNEL

› CRISE SANITAIRE MONDIALE

Description du risque

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

Impact potentiel

- Une pandémie pourrait provoquer des perturbations opérationnelles au niveau des entreprises, notamment sur le front de l'absentéisme, de confinements potentiels, de coûts supplémentaires et des interruptions des chaînes d'approvisionnement.

  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'Ieteren Group et ses sociétés en portefeuille se conforment 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 et mettent l'accent sur la protection des employés, des clients et des fournisseurs.
- Les systèmes informatiques permettent, où cela est possible, le télétravail pour éviter les interruptions de travail. Lorsque le télétravail n'est pas possible, le personnel est équipé et formé pour avoir l'environnement de travail le plus sûr, permettant une distanciation sociale.
- Les systèmes et contrôles financiers au niveau du Groupe et ses entreprises permettent de se 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 & LEADERSHIP

Description du risque

Risque que D'Ieteren Group ou ses sociétés ne parviennent pas à attirer, motiver et fidéliser des collaborateurs de talent.

Impact potentiel

- Le départ de collaborateurs clés ou l'incapacité à attirer de nouveaux talents pourrait avoir un impact sur le suivi des activités existantes et le positionnement de D'Ieteren Group par rapport à de nouvelles acquisitions ou à des désinvestissements.
- Au niveau des sociétés en portefeuille, cela pourrait avoir un impact négatif sur la mise en œuvre des stratégies et sur la performance financière.

Mesures d'atténuation

- Des enquêtes de-satisfaction sont régulièrement menées auprès du personnel (au niveau du Groupe et au niveau des entreprises) 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 (voir NFD p.155).
- Au niveau du Groupe, les salariés bénéficient d'un plan d'options sur actions.
- Le Groupe soutient également ses activités dans la mise en place et la gestion de plans d'incitation à long terme, la planification de la succession et le recrutement de cadres supérieurs.

› RISQUES GÉOPOLITIQUES, NOTAMMENT LA GUERRE ENTRE LA RUSSIE ET L'UKRAINE

Description du risque
Risques pouvant résulter des tensions géopolitiques mondiales sur les activités à tous les niveaux de la chaîne de valeur.

Risques découlant de la situation en Ukraine affectant les activités du Groupe.

Impact potentiel

- Les tensions géopolitiques peuvent avoir des répercussions sur les activités des sociétés du Groupe à tous les niveaux de la chaîne de valeur (approvisionnement, logistique, distribution).
- Belron a des activités franchisées en Russie et en Ukraine, qui ne sont pas significatives sur le plan financier.
- Les volumes de D'leteren Automotive ont été affectés par de nouveaux problèmes de chaîne d'approvisionnement, car Volkswagen s'approvisionne en composants dans la région.
- TVH est exposé à la région, qui a représenté environ €20m de ventes en 2022. Les opérations en Russie se poursuivent sur les stocks locaux existants, et aucune livraison n'a été effectuée depuis février 2022 à partir de l'entrepôt principal en Belgique, réduisant les opérations par rapport à la situation d'avant-guerre. En Ukraine, les activités se sont poursuivies la plupart du temps.
- L'exposition de Moleskine à la région est immatérielle, tant au niveau des opérations locales que de la chaîne d'approvisionnement.
- PHE n'est pas directement exposée dans la région.

Mesures d'atténuation

- Les sociétés du Groupe surveillent de près les tensions géopolitiques et leurs possibles répercussions sur les activités. D'une manière générale, le risque est relativement limité au niveau du Groupe compte tenu de l'exposition généralement diversifiée ou en voie de diversification de ses activités en termes d'approvisionnement et d'exploitation.
- Les activités exposées au conflit entre la Russie et l'Ukraine suivent la situation de très près au quotidien et se conforment à toutes les sanctions de l'UE.
- Belron a mis fin à ses activités en franchise en Russie.
- D'leteren Automotive gère l'impact des retards dans les livraisons de voitures.
- TVH a limité la livraison aux pièces non soumises à des sanctions. La filiale russe est en train d'être cédée à son équipe de direction et est présentée comme une activité abandonnée dans les résultats financiers de 2022.

› SITUATION MACROÉCONOMIQUE

Description du risque

Le contexte macroéconomique peut avoir des répercussions sur le Groupe et ses sociétés (demande des consommateurs, pénuries d'énergie, inflation, taux d'intérêt, taux de change).

Impact potentiel

- Le Groupe et ses sociétés peuvent subir l'impact financier négatif d'un ralentissement économique général (moins de demande de nouvelles voitures, de carnets, moins de kilomètres parcourus, taux d'utilisation moindre des équipements pour lesquels TVH ou PHE distribuent des pièces).
- Le Groupe et ses sociétés peuvent être affectés par l'inflation des coûts, les taux d'intérêt et les variations des taux de change.

Mesures d'atténuation

- Historiquement, les activités ont démontré qu'elles étaient relativement résilientes par rapport aux cycles économiques. Néanmoins, aucune des activités n'est à l'abri d'une grave récession économique. Les sociétés surveillent constamment les changements des conditions de marché et y répondent.
- Compte tenu de leur positionnement sur le marché, les sociétés du Groupe ont la capacité d'atténuer l'inflation des coûts grâce à la diversification de l'approvisionnement, aux relations avec les fournisseurs et à l'augmentation des prix de vente aux clients.
- Les risques liés aux taux d'intérêt et aux taux de change sont gérés, et, si cela est jugé approprié, sont atténués par le biais d'instruments financiers pertinents (couvertures, caps, etc.).

4.3.4. INFORMATIQUE ET CYBERSÉCURITÉ

› INFORMATIQUE/CYBERSÉCURITÉ

Description du risque

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

Risques liés aux cyberattaques.

Impact Potentiel

- Une défaillance des systèmes et des protocoles informatiques peut entraîner une perturbation ou une interruption des activités.
- Les cyberattaques peuvent entraîner une interruption ou une perturbation des activités, une perte de confidentialité, une perte d'intégrité, une perte de disponibilité, un préjudice financier, une atteinte à la réputation et une infraction au respect de la vie privée.

Mesures d'atténuation

- D'Ieteren Group a mis en place un accord de prestation de service (SLA - Service Level Agreement) avec D'Ieteren Automotive concernant l'informatique et la cybersécurité. Des contrôles techniques/logiciels et physiques sont installés. Une feuille de route pour la gestion des cyber-risques a été préparée pour imposer des contrôles afin d'assurer une protection contre les cybermenaces et de prévenir les risques de non-conformité.
- Un programme de formation est en place pour sensibiliser nos collaborateurs.
- D'Ieteren Group a engagé un Directeur de la Transformation Digitale et Innovation qui facilitera le partage des meilleures pratiques de cybersécurité à travers nos activités en matière de cybersécurité.

4.3.5. FINANCIER

› LIQUIDITÉ ET TAXES

Description du risque

Risques découlant d'un manque de ressources financières.

Risques associés aux réglementations fiscales.

Impact Potentiel

- Des ressources financières insuffisantes peuvent entraver la mise en œuvre de la stratégie d'investissement de D'Ieteren Group.
- Le non-respect ou des modifications importantes des réglementations fiscales pourraient avoir des impacts financiers importants.

Mesures d'atténuation

- D'Ieteren Group investit dans ses activités tout en conservant une structure financière solide. Les activités de D'Ieteren Group sont généralement financées de manière indépendante par le biais d'emprunts sans recours.
  Fin 2022, la position de trésorerie nette de D'Ieteren Group s'élevait à €635m.
- 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.

4.3.6. RISQUES SPÉCIFIQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

D'IETEREN AUTOMOTIVE

› DROIT DE LA CONCURRENCE

Description du risque

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.

Impact potentiel

Toute enfreinte au droit de la concurrence pourrait entraîner des poursuites judiciaires, des amendes 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 les risques. Un document reprenant les lignes directrices énumère les risques potentiels et le comportement approprié afin de les atténuer.

› ÉVOLUTIONS ET CONDITIONS DU MARCHÉ

Description du risque

Risque lié aux changements de comportement des consommateurs, notamment résultant de changements apportés aux politiques automobiles ou de mobilité en Belgique (y compris celles encouragées par la fiscalité et le changement climatique).

Risques liés à la satisfaction des clients et aux mesures y associées.

Impact potentiel

Des changements au niveau de la réglementation et des tendances du marché peuvent influer sur le volume de véhicules vendus et/ou loués et/ou sur le mix de modèles et, par conséquent, sur le prix des véhicules vendus sur le marché belge. Ces changements peuvent également voir des répercussions négatives sur les marges.

La pénétration croissante de modes de propulsion alternatifs (véhicules électriques, etc.) et de systèmes d'aide à la conduite peut avoir un impact négatif sur la vente de pièces de rechange et le chiffre d'affaires des travaux de carrosserie et des entretiens.

L'incapacité à contrôler la satisfaction des clients peut entraîner une perte de ventes en raison de plaintes ou de points d'amélioration potentiels non traités.

Mesures d'atténuation

- La vision de D'leteren Automotive vise la création d'une mobilité fluide et durable pour tous les citoyens, avec pour ambition d'être le choix naturel pour la mobilité en Belgique. LabBox, filiale à 100% de D'leteren Automotive, explore, teste et lance de nouvelles solutions de mobilité.
- La pénétration croissante des véhicules électriques et des nouveaux produits numériques crée également de nouvelles opportunités (par ex., Electric by D'leteren – EDl) et l'offre de véhicules hybrides et entièrement électriques de Volkswagen devrait également se développer de manière significative.
- D'leteren Automotive surveille de près la satisfaction des clients, qui est un KPI d'incitation à la gestion à court terme et qui est abordé et analysé une fois par mois. Des plans d'action sont ensuite mis en place afin d'améliorer davantage la satisfaction des clients.

› RELATION AVEC LE GROUPE VOLKSWAGEN

Description du risque

Risque associé à la perte d'un ou de plusieurs contrats de distribution avec le groupe Volkswagen.

Risque que le groupe Volkswagen prenne des orientations stratégiques qui pourraient nuire aux intérêts de D'leteren.

Impact potentiel

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

Mesures d'atténuation

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

› PROJETS MAJEURS

Description du risque

Risque d'erreur dans des projets d'investissement significatifs ou de résultats défavorables au développement de D'leteren Automotive.

Risque lié à la gestion et à la gouvernance de projets.

Impact potentiel

Des projets stratégiques s'accompagnent de risques opérationnels, financiers et réputationnels significatifs.

Mesures d'atténuation

La gouvernance associée aux projets a été définie et le Transformation Office assure le suivi et la mise en œuvre des initiatives. Les gestionnaires des programmes au sein des divisions sont responsables de la supervision des projets dans tous les départements et ont été formés à la gestion de projets.

› INFRASTRUCTURE INFORMATIQUE, DONNÉES, NUMÉRIQUE ET CYBERSÉCURITÉ

Description du risque

Risques liés à la gestion des données de base.

Risque de violation de la législation sur la protection de la vie privée (RGPD).

Risque lié à une défaillance ou à une interruption de services et applications informatiques critiques.

Risque lié aux cyberattaques (par ex. hameçonnage, logiciels malveillants).

Impact potentiel

Une défaillance des systèmes et des protocoles informatiques peut entraîner une perturbation ou une interruption des activités. Cela pourrait à son tour avoir un impact négatif 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

- Les contrôles techniques/logiciels et physiques sont installés. Le RSSI rend compte directement au CIO, qui est également responsable de la résilience de l'entreprise. Celle-ci inclut par exemple la capacité à anticiper les problèmes et risques majeurs et à mettre en place les plans d'action adéquats. Une feuille de route pour la gestion des cyber-risques a été définie et est appliquée ; elle a pour objet d'imposer des contrôles destinés à assurer une protection contre les cybermenaces et à prévenir les risques de non-conformité.
- Un Délégué à la protection des données indépendant a été nommé et différentes formations sont organisées pour les collaborateurs à haut risque ayant accès à des données personnelles. Des actions visant à protéger les données et à assurer la conformité au RGPD, y compris l'évaluation continue des fournisseurs ainsi qu'un département dédié en charge des sujets liés au RGPD, ont été mises en place.

› RECRUTEMENT ET CONSERVATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Description du risque

Risques que D'leteren Automotive ne soit pas en mesure de recruter et de fidéliser des employés qualifiés pour assurer des niveaux de personnel optimaux.

Impact potentiel

L'incapacité de D'leteren Automotive à attirer et à fidéliser des employés qualifiés peut nuire à l'efficacité de ses activités et avoir des répercussions sur le positionnement concurrentiel, la qualité du service, la satisfaction du client et la réputation. Cela pourrait avoir des conséquences financières importantes.

Mesures d'atténuation

- L'équipe de gestion du capital humain vise à responsabiliser et à donner de l'autonomie aux responsables afin de soutenir pleinement la croissance de l'organisation de D'leteren Automotive de manière performante.
- Une planification des performances, des plans de développement et des processus d'évaluation des talents sont en place pour faciliter l'évaluation des performances individuelles, détecter les développements nécessaires, réduire le taux de rotation et anticiper les besoins en talents.

› PERTURBATIONS DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Description du risque

Risques liés aux possibles perturbations de la chaîne d'approvisionnement.

Impact potentiel

Les perturbations de la chaîne d'approvisionnement peuvent conduire à l'incapacité de livrer les véhicules commandés ou de fournir des services après-vente, et induire une satisfaction négative des clients. Elles peuvent avoir un impact financier sévère.

Mesures d'atténuation

- D'leteren Automotive dépend de la livraison de voitures par les usines VW. En cas de perturbation touchant les chaînes d'approvisionnement, D'leteren Automotive maintient un dialogue étroit avec le groupe VW et gère les relations avec les clients concernés.
- D'leteren Automotive s'est montré relativement agile pour atténuer financièrement les effets de la baisse des niveaux de production depuis 2021.

Outre les risques détaillés ci-dessus, D'leteren Automotive est également exposé aux risques liés à la gouvernance, à la situation sanitaire mondiale, à la géopolitique, à la macroéconomie et au climat, qui sont inclus dans le profil de risque global de D'leteren Group.

BELRON

› DROIT DE LA CONCURRENCE

Description du risque

Risques associés à la violation des lois et réglementations qui régissent généralement les entreprises du même type, de la même taille et de la même envergure que Belron en contact avec les clients, en particulier les lois relatives à la concurrence.

Impact potentiel

Une infraction pourrait entraîner des poursuites judiciaires, des amendes ou des recours réglementaires, des préjudices aux parties concernées et, le cas échéant, des poursuites pénales.

Mesures d'atténuation

- Les politiques, procédures et directives / formations établies liées à ces risques sont mises en place de manière appropriée et mises à jour lorsque c'est nécessaire.
- Des audits/évaluations internes et externes du droit sur la concurrence sont, le cas échéant, effectués dans toute l'entreprise.
- Les résultats de ce travail de vérification font l'objet de rapports distincts transmis au Comité d'Audit et/ou au Conseil d'Administration.

› GRANDS PROJETS TECHNOLOGIQUES

Description du risque

Risque de ne pas générer les bénéfices attendus de projets majeurs, y compris le projet d'accélération et de transformation («Fit for Growth »), étant donné l'étendue et la profondeur de ces programmes et de leur exigence.

Impact potentiel

La capacité de Belron à réaliser ses ambitions de croissance et de rentabilité dépend fondamentalement de la réussite des projets stratégiques, notamment le programme «Fit for Growth». Le fait de ne pas générer les bénéfices attendus pourrait entraîner une perte de chiffre d'affaires et un retard dans la prestation de service durant la correction des problèmes.

Ne pas livrer les projets à temps et dans leur intégralité pourrait également entraîner des coûts supplémentaires.

Mesures d'atténuation

- Belron a mis en place une approche exhaustive de Programme Management pour le programme d'accélération et de transformation (« Fit for Growth »). Chaque axe de travail dispose d'un responsable exécutif, et la coordination globale du projet est contrôlée par un membre du Comité Exécutif du Groupe.
- Un tiers indépendant procède à des revues régulières de contrôle sur l'approche de Belron et ses activités, dont les résultats ont été et seront intégrés au projet « Fit for Growth ».
- 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.

› CYBERSÉCURITÉ

Description du risque

Risque d'une cyberattaque réussie ou d'une pénétration de système, qui pourrait entraîner une défaillance prolongée des systèmes informatiques et/ou un événement lié à la confidentialité des données.

Impact potentiel

Une cyberattaque réussie ou une pénétration de système entraînant une panne prolongée du système ou un événement lié à la confidentialité des données pourrait considérablement nuire à la prestation de service aux clients, à la réputation, et entraîner des amendes réglementaires.

Mesures d'atténuation

- Le programme mondial de cybersécurité continue d'être amélioré, notamment par la mise en œuvre d'outils de cybersécurité sur le plan mondial, le lancement d'une campagne mondiale de sensibilisation des employés et la mise en place d'un cadre de gouvernance révisé au cours de l'année écoulée.
- 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 étendu est réalisé chaque année par une tierce partie dans tous les domaines d'activité (en interne et en externe). Les mesures correctives sont classées par ordre de priorité et font l'objet d'un suivi assuré par le programme mondial de cybersécurité, comprenant un plan de reprise après sinistre et un plan de continuité des activités avec une supervision de la Direction.

› INFRASTRUCTURE INFORMATIQUE

Description du risque

Risque d'une défaillance des systèmes informatiques.
Impact potentiel
Une panne prolongée des systèmes informatiques pourrait entraîner des retards dans la prestation des services, avoir un impact négatif sur la réputation et éventuellement mener à des manquements en matière de conformité.

Mesures d'atténuation

- Des plans de reprise après sinistre sont en place pour tous les systèmes clés de l'entreprise, qui continuent d'être passés en revue pour évaluer leur adéquation et identifier les domaines d'amélioration.
- Belron a lancé un programme de découverte technique pour évaluer ses systèmes/fonctionnalités informatiques par rapport au programme de transformation et au séquençage de remplacement des systèmes.

› PERTURBATION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Description du risque

Risque qu'un événement externe ou la situation géopolitique affectent la chaîne d'approvisionnement de Belron (par ex., fournisseurs, matériaux, main-d'œuvre, transport).

Impact potentiel

Un événement externe ou une situation géopolitique ayant un impact sur n'importe quelle étape de la chaîne d'approvisionnement (centre de distribution ou fournisseur stratégique) pourrait perturber de façon prolongée la chaîne d'approvisionnement et avoir un impact sur la capacité de Belron à effectuer la réparation ou le remplacement d'une vitre ou des services de recalibrage. Cela peut affecter le niveau de ses prestations de service aux clients, avoir un impact sur les performances financières et nuire à la réputation.

Mesures d'atténuation

- 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 afin de couvrir la perte de n'importe lequel de ses principaux centres de distribution, et les assureurs de biens immobiliers procèdent à des inspections de routine régulières des principaux sites.
- Le Code de Conduite des Fournisseurs de Belron définit les principes sous-jacents sur lesquels reposent les relations de la chaîne d'approvisionnement chez Belron, notamment les considérations environnementales, l'approvisionnement responsable et la durabilité.
- Un programme d'approvisionnement durable des fournisseurs vérifie que le code de conduite est respecté et que des contrôles/audits préalables auprès des fournisseurs sont effectués tous les ans pour soutenir la transparence et la solidité de la chaîne d'approvisionnement.

› TECHNOLOGIE DES VÉHICULES ET PRODUITS CLÉS

Description du risque

La complexité technologique des véhicules (et du vitrage automobile) continue à gagner en importance, comme en témoigne la popularité croissante des systèmes d'aide à la conduite (ADAS – Advanced Driver Assistance Systems), et implique la nécessité de recalibrer les capteurs / caméras de ces systèmes.

Les services de Belron peuvent devenir obsolètes si l'entreprise n'est pas en mesure d'obtenir un accès approprié aux produits stratégiques, en particulier les informations sur la réparation et l'entretien des véhicules (RMI), y compris à partir des systèmes de données embarqués.

Impact potentiel

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, pouvant avoir un impact sur un flux important de revenus.

Mesures d'atténuation

- Belron surveille l'introduction potentielle de nouvelles réglementations au sein du secteur ou tout changement de la réglementation existante et détermine les mesures et actions appropriées.
- Par le biais de lobbying et d'autres activités, Belron cherche à assurer un accès continu aux informations pour la maintenance et la réparation ainsi qu'aux pièces / technologies nécessaires pour les services après-vente, y compris par le biais de sa participation à des groupes de travail/au lobbying auprès de la Commission Européenne sur le renouvellement en cours de l'exemption par catégorie applicable au secteur automobile permettant de bénéficier d'un climat de concurrence plus sain.

› SANTÉ ET SÉCURITÉ

Description du risque

Risque d'incident important pour la santé et la sécurité des employés.

Risque d'incident grave pour la santé et la sécurité du client résultant d'une erreur de montage, d'un recalibrage ou d'un produit défectueux.

Impact potentiel

Un incident grave lié à la santé et à la sécurité d'un ou de plusieurs employés ou d'un ou de plusieurs clients peut entraîner des blessures graves ou la perte de vies humaines, une atteinte à la réputation et d'éventuelles poursuites judiciaires.

Mesures d'atténuation

- Les processus « Way of Fitting » de Belron incluent des normes de sécurité grâce à ses procédures « Qualité commence par 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.
- Belron a mis en place des plans d'action solides en réponse à un certain nombre de contrôles relatifs à la santé et à la sécurité effectués par un tiers indépendant dans des secteurs clés de la société.
- Des processus établis sont en place pour identifier, évaluer et répondre aux défauts des produits.

› TALENTS ET PLANIFICATION DE LA SUCCESSION

Description du risque

Risque d'appauvrissement des connaissances en cas de perte de personnel stratégique.

Risque d'incapacité à recruter et à fidéliser des techniciens possédant les compétences et l'expérience appropriées.

Impact potentiel

Un manque de planification efficace de la succession et du recrutement et de la fidélisation des techniciens pourrait avoir un impact négatif sur la poursuite du succès de Belron, ses niveaux de service et sa performance financière.

Mesures d'atténuation

- Une stratégie de planification des talents et de la succession a été mise en place. Elle comprend une évaluation et des discussions continues au niveau des pays, de la Direction et du Comité Exécutif du Groupe.
- Une enquête annuelle sur l'engagement des employés à échelle mondiale évalue les niveaux d'engagement des employés et leur expérience au travail. Cette enquête est suivie par le partage des résultats avec les employés et la mise en place de plans d'action solides.
- La société se concentre sur le développement et la croissance de ses collaborateurs par le biais d'initiatives spécifiques sur le développement du leadership et une formation permanente.

Outre les risques énumérés ci-dessus, il est à noter que les risques géopolitiques et macroéconomiques sont pris en compte et passés en revue dans le profil de risque de Belron, et que les risques liés au climat figurent sur la liste de surveillance. Toutefois, aux fins du présent rapport, ils ont été inclus dans le profil de risque global de D'leteren Group.

MOLESKINE

› CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES

Description du risque

Risque de non-conformité au RGPD.

Impact potentiel

Une violation dans la confidentialité des données pourrait entacher la réputation et entraîner une perte de confiance des clients, des usines et des employés et même des amendes.

Mesures d'atténuation

Un responsable externe de la protection des données veille à la conformité des processus de traitement des données. Moleskine met à jour et maintient en permanence ses processus et procédures de confidentialité. La politique en matière de cookies a été récemment revue pour être conforme aux nouvelles directives 2022.

› ÉVOLUTIONS ET CONDITIONS DE MARCHÉ

Description du risque

Risques de défaillance des grands distributeurs, détaillants, clients.

Risque de changement de la perception de la marque par les clients.

Impact potentiel

Une trop forte concentration peut avoir un impact significatif sur les ventes en cas de défaillance de grands distributeurs, détaillants ou clients.

Une incapacité à s'adapter assez rapidement à l'évolution du comportement des clients (par ex., des exigences d'approvisionnement différentes et d'autres canaux de distribution) aurait un impact négatif sur les ventes.

Mesures d'atténuation

- La stratégie multicanal de Moleskine, qui inclut la vente en gros, les partenariats stratégiques, la vente au détail et l'e-commerce, assure également la diversification, ce qui atténue les risques.
- Dans son plan à 5 ans, certaines stratégies visent à limiter l'exposition de l'entreprise à ces risques :
  - Passer à la vente directe dans certaines régions où Moleskine opère déjà ;
  - Etre qualifiés par de plus grands distributeurs dans les marchés en croissance ;
  - Accélérer la croissance grâce à des plans de développement communs, le cas échéant.
- Pour conserver son positionnement haut de gamme et la valeur de sa marque, Moleskine se concentre et investit sur le positionnement et la stratégie de marque ainsi que sur la technologie.

› CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Description du risque

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

Risque lié à la concentration des fournisseurs.

Risques liés à une chaîne d'approvisionnement non éthique (tant sur le plan environnemental que social).

Impact potentiel

Le chiffre d'affaires et les résultats pourraient être impactés si certains fournisseurs manquaient à leurs obligations contractuelles. Une augmentation du coût du papier, du cuir et de l'eau (déclenchée par le changement climatique) pourrait également affecter le chiffre d'affaires et les résultats.

Ne pas garantir des chaînes d'approvisionnement éthiques et à faibles émissions pourrait nuire à la réputation.

Mesures d'atténuation

- De nombreuses initiatives ont été mises en place pour réduire la dépendance vis-à-vis des fournisseurs de produits finis et de matières premières comme la mise en place d'un responsable de l'approvisionnement stratégique, un projet de rapprochement de trois centres de production du marché final, et la garantie d'au moins deux fournisseurs sur les articles stratégiques.
- Moleskine s'engage à faire participer ses partenaires de la chaîne d'approvisionnement à un approvisionnement durable. En 2022, 100% des fournisseurs de biens importants étaient conformes à la norme ISO140001 et 100% à la norme SA8000. Le papier qu'utilise Moleskine est 100% certifié FSC (voir NFD p.211).

› GESTION DES STOCKS

Description du risque

Risque de niveau de stock élevé/coût d'épuisement de l'ancien stock.

Impact potentiel

Les stocks obsolètes ou excédentaires pourraient avoir un impact négatif sur le plan financier.

Mesures d'atténuation

Un nouvel outil d'optimisation des stocks de prévision des ventes est en train d'être mis en place avec un nouveau système prévisionnel visant à réduire les risques liés aux stocks. Une équipe a été dédiée au déstockage.

› TALENT ET LEADERSHIP

Description du risque

Risque potentiel de perte de talents, de savoir-faire, d'expertise et de compétences.

Impact potentiel

L'incapacité de continuer à identifier, attirer et retenir les meilleurs talents pourrait avoir un impact négatif sur la mise en œuvre de la stratégie et sur la performance.

Mesures d'atténuation

Moleskine accorde une grande attention à la fidélisation des talents à travers plusieurs initiatives englobant le développement des talents et les plans de carrière, l'attribution des responsabilités et les plans de bonus (voir NFD p.209).

› INFRASTRUCTURE, DONNÉES, NUMÉRIQUE ET CYBERSÉCURITÉ

Description du risque

Risque lié à une panne ou à une interruption de services et applications informatiques critiques.

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 porterait également atteinte à la réputation.

Mesures d'atténuation

Alors que l'évaluation de la maturité de la cybersécurité est terminée, un certain nombre d'actions ont déjà été mises en œuvre en 2022, telles que la formation aux cyber-risques pour les employés, la campagne d'hameçonnage, l'évaluation de la séparation des tâches (SOD - Segregation of Duties) et la politique de gestion des risques tiers (TPRM - Third Party Risk Management). La feuille de route complète pour atteindre le niveau de maturité attendu a été validée par le Comité d'audit.

Outre les risques répertoriés ci-dessus, les risques géopolitiques et macroéconomiques sont également pris en compte et passés en revue dans le profil de risque de Moleskine. Toutefois, aux fins du présent rapport, ils ont été inclus dans le profil de risque global de D'leteren Group.

TVH

› ÉVOLUTIONS ET CONDITIONS DE MARCHÉ

Description du risque

Risques liés à un ralentissement économique, aux technologies disruptives ou à la concurrence ainsi qu'à un changement de comportement des clients.

Impact potentiel

Les conditions économiques, des changements au niveau des tendances du marché et des réglementations, des changements dans l'environnement concurrentiel (notamment en ce qui concerne les périodes de garantie OEM) ou des technologies disruptives peuvent impacter les performances financières de TVH.

Mesures d'atténuation

- TVH s'est historiquement développée sur des marchés qui ont fait preuve de résilience face aux cycles économiques. La société surveille et répond en permanence aux changements de marché et de comportement des clients ou des fournisseurs, y compris les OEM.
- Active sur différents marchés et zones géographiques, TVH bénéficie d'une relativement faible concentration de sa base de clients et de fournisseurs (différents types d'équipements tels que les équipements de manutention, de construction, industriels et agricoles), ce qui permet à son modèle opérationnel de résister relativement bien à de soudaines perturbations.

› RISQUE DE PROJET

Description du risque

Risques relatifs à tous les projets d'envergure qui sont importants pour l'exécution de la stratégie.

Impact potentiel

Les projets stratégiques, y compris les opérations de fusions et acquisitions (M&A) potentiellement transformatrices, comportent des risques opérationnels, financiers et de réputation importants.

Mesures d'atténuation

- Un cadre de gouvernance est en place pour chaque projet (projets opérationnels, informatiques, fusions et acquisitions, etc.). Les projets sont gérés par des comités de pilotage, des sponsors, un chef de projet et une équipe.
- Il existe une équipe de gestion du programme et du changement au niveau de l'entreprise, qui évalue régulièrement l'avancement des projets, les KPI et les étapes importantes. Le portefeuille de projets est suivi régulièrement par l'équipe de Direction.

› INFRASTRUCTURE INFORMATIQUE, DONNÉES, NUMÉRIQUE ET CYBERSÉCURITÉ

Description du risque

Risques liés à la sécurité des informations (y compris le traitement des paiements, la confidentialité des données, etc.).

Risques liés à la cybercriminalité, y compris les attaques (ransomware) ou celles de tiers importants.

Risques liés au dysfonctionnement des plateformes clients.

Impact potentiel

Le non-respect des lois et réglementations en matière de protection des données, ou la perte de données client, peut entraîner des amendes, une perte d'activité et porter atteinte à la réputation.

Une cyberattaque ou toute interruption des plateformes en liaison avec les clients peut entraîner des interruptions d'activité, des paiements de rançon et générer des préjudices en termes financiers et de réputation.

Mesures d'atténuation

- TVH gère la protection des données grâce à un ensemble de processus, de formations et de politiques conformes au RGPD. Le RGPD et la conformité des données sont gérés par un spécialiste du service juridique mondial, qui agit en tant que délégué à la protection des données.
- Le responsable mondial de la sécurité des systèmes d'information, soutenu par une équipe de cybersécurité centralisée, définit la stratégie globale et met en œuvre les capacités standard de l'industrie en matière de cybersécurité, sur la base des normes internationales et les objectifs de maturité (par ex., NIST). Des investissements importants au cours des dernières années pour renforcer la cyberdéfense et la reprise après sinistre ont été réalisés et d'autres sont prévus.
- TVH réalise régulièrement des évaluations internes et externes des contrôles informatiques généraux, de la sécurité et des risques système.

› TALENT ET LEADERSHIP

Description du risque

Risques liés à l'embauche, à l'engagement, au développement et à la rotation du personnel.

Impact potentiel

Le départ de personnel stratégique ou l'incapacité à attirer de nouveaux talents pourrait avoir un impact sur la continuité du succès de TVH, sa réputation, ses niveaux de service et ses performances financières.

Mesures d'atténuation

- TVH réalise tous les ans une enquête mondiale sur l'engagement des employés et effectue un suivi intermédiaire de l'engagement sur des effectifs spécifiques plus restreints. Les résultats sont partagés avec les collaborateurs et donnent lieu à des plans d'action évalués périodiquement.
- En outre, TVH investit dans le développement des personnes, les outils d'apprentissage et le développement du leadership.
- La fidélisation des employés est également soutenue par des possibilités de carrière en interne, un examen régulier de la rémunération et une attention globale portée au bien-être des employés.

› SATISFACTION DES CLIENTS

Description du risque

Risques liés à l'expérience client et la satisfaction.

Impact potentiel

Une mauvaise expérience client ou l'incapacité à satisfaire les besoins des clients peut entraîner une perte d'activité et une mauvaise réputation.

Mesures d'atténuation

- Le 'Net Promoter Score' et le score d'effort du client sont mesurés en continu dans toutes les régions et les clients sont régulièrement sollicités pour leurs retours et commentaires.
- Les réactions des clients font ensuite l'objet d'une analyse et lorsque cela est nécessaire donnent lieu à l'adoption de mesures de gestion.

› CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Description du risque

Risques liés aux interruptions potentielles de la chaîne d'approvisionnement (fournisseurs, fabricants de pièces, transport).

Impact potentiel

Toute interruption de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique peut entraîner des retards dans la prestation de services aux clients, ce qui peut avoir un impact sur leur satisfaction et la réputation de TVH, et peut entraîner une perte de chiffre d'affaires ou une augmentation des coûts.

Mesures d'atténuation

- TVH a (1) une base de fournisseurs très diversifiée permettant généralement d'atténuer les risques de non-livraison par un fournisseur, et (2) les niveaux de demande et de stock, les niveaux de service et les délais sont constamment suivis.
- De plus, TVH a constitué un stock important, lequel, en particulier en cas de problèmes de la chaîne d'approvisionnement mondiale et même lors d'augmentations soudaines de la demande, a permis les livraisons aux clients.
- Les niveaux de stocks, les ruptures de stock, les délais d'exécution et les délais de livraison aux clients sont suivis et des mesures sont prises lorsque les KPIs s'écartent de l'objectif.

› SANTÉ ET SÉCURITÉ

Description du risque

Risques liés à la sécurité et à la santé des salariés.
Risques liés aux conséquences d'un produit défectueux pour les clients.

Impact Potentiel

La non-conformité aux normes de sécurité et aux politiques, processus et procédures internes pourrait entraîner des blessures graves aux collaborateurs ou aux tiers.
Celles-ci peuvent à leur tour porter atteinte à la réputation et entraîner des poursuites et des amendes.

Mesures d´atténuation

- TVH dispense la formation nécessaire aux employés pour qu'ils puissent travailler en toute sécurité.
- TVH dispose d'un responsable de la santé et de la sécurité et veille au respect de la réglementation locale. Les taux d'accidents sont surveillés au niveau mondial et sont très faibles par rapport aux normes dans l'industrie.
- Tous les échantillons reçus des fournisseurs font l'objet d'essais approfondis menés dans le Département de contrôle de la qualité. Des contrôles aléatoires sont menés et donnent lieu à une note d'évaluation du fournisseur.

Outre les risques répertoriés ci-dessus, les risques géopolitiques, macroéconomiques et liés au climat sont pris en compte et passés en revue dans le profil de risque de TVH ; toutefois, aux fins du présent rapport, ils ont été inclus dans le profil de risque global de D'Ieteren Group

PHE

› ÉVOLUTIONS ET CONDITIONS DU MARCHÉ

Description du risque

Risque lié aux changements de comportement des consommateurs.

Risque lié à une concurrence accrue.

Risque lié à un changement technologique majeur.

Impact potentiel

L'évolution des tendances en matière de mobilité, en raison de la pandémie de Covid-19 ou du changement climatique, peuvent avoir une incidence sur les kilomètres parcourus et, par conséquent, sur la demande de pièces automobiles.

La pénétration croissante de propulsions alternatives (véhicules électriques, etc.) et de systèmes d'aide à la conduite peut avoir un impact négatif sur la vente de pièces de rechange.

L'émergence potentielle de nouveaux acteurs disruptifs ou les extensions de garantie des OEMs pourraient affecter la part de marché de PHE et les conditions de fixation des prix du marché.

Mesures d'atténuation

- Par son positionnement sur le marché, PHE a une connaissance très approfondie de toutes les tendances et est bien placé pour saisir les opportunités potentielles découlant du passage progressif à la propulsion électrique ou d'autres changements technologiques. La société maintient une offre de produits large et diversifiée pour répondre aux besoins de ses clients.

- PHE surveille et répond en permanence aux changements du marché et de comportement des clients ou des fournisseurs, y compris les OEMs. Toutefois, les marchés sur lesquels PHE opère tendent à être fragmentés et PHE se positionne comme un consolidateur pour renforcer sa part de marché et ses économies d'échelle. La société se différencie également par sa vaste gamme de produits, ses meilleurs délais de livraison et son offre de services à valeur ajoutée.

› INFRASTRUCTURE INFORMATIQUE, DONNÉES, NUMÉRIQUE ET CYBERSÉCURITÉ

Description du risque

Risque lié à une panne, à une interruption ou à une obsolescence de services et applications informatiques critiques.

Risque de cyberattaques (par ex. hameçonnage, logiciels malveillants).

Risques liés à la gestion des données de base.
Risque d'infractions à la législation sur le respect de la vie privée (RGPD).

Impact potentiel

Une défaillance des systèmes et des protocoles informatiques peut entraîner une perturbation ou une interruption des activités. Cela pourrait à son tour avoir un impact négatif sur les ventes et les résultats financiers.

Des fuites de données ou le non-respect de réglementations relatives à la vie privée peuvent entraîner le paiement d'amendes, une atteinte à la réputation ainsi qu'une perte de la confiance des consommateurs, des usines et des employés.

Mesures d'atténuation

- PHE a mis en place des politiques de sécurité régissant son infrastructure informatique (y compris le matériel, le réseau, les sites Web, les plateformes de commande, les applications et autres plateformes informatiques).
- PHE utilise également une série de mesures de protection physiques et numériques conçues pour assurer la sécurité de la collecte, du stockage et de l'accès aux informations en sa possession.
- Un responsable externe de la protection des données surveille la conformité des processus de traitement des données.

› EXÉCUTION DE LA STRATÉGIE EN MATIÈRE DE FUSIONS ET ACQUISITIONS

Description du risque

Risques pouvant découler d'une exécution inefficace des projets d'acquisition ou de l'intégration des sociétés nouvellement acquises.

Impact potentiel

Lorsqu'elle procède à des acquisitions, PHE évalue et anticipe certaines économies de coûts et synergies suite à l'acquisition de l'entreprise.Une incapacité à anticiper les économies de coûts ou une exécution inefficace de l'intégration des acquisitions peut avoir des répercussions financières importantes.

Mesures d'atténuation

- Évoluant dans un secteur fragmenté, PHE agit comme un consolidateur et dispose d'une solide expérience dans l'exécution et l'intégration de fusions et acquisitions.
- Sa solide connaissance du marché ainsi que ses procédures strictes de gestion de projet doivent lui permettre d'évaluer de manière adéquate les synergies potentielles et d'intégrer efficacement les actifs nouvellement acquis.

› TALENT ET LEADERSHIP

Description du risque

Risques liés à l'embauche, à l'engagement, au développement et à la rotation du personnel.

Impact potentiel

Le départ de personnel stratégique ou l'incapacité à attirer de nouveaux talents pourrait avoir un impact sur la poursuite de la réussite de PHE, sa réputation, ses niveaux de service et ses performances financières.

Mesures d'atténuation

- PHE met l'accent sur le développement des compétences des employés, qui sont essentielles à la performance du Groupe et au développement de ses activités. Les projets de formation sont organisés autour de trois piliers: 1) la découverte des compétences des employés, 2) l'accompagnement des employés tout au long de leur développement et 3) la formation des employés à l'aide de sessions en personne et d'apprentissage en ligne.
- La stratégie des RH est bien structurée et les talents à haut potentiel sont identifiés et font l'objet d'un suivi grâce à un système établi d'évaluation des personnes.
- Une stratégie de planification de la succession est en place pour les principaux dirigeants.
- PHE mène des enquêtes de satisfaction tous les deux ans dans toutes les régions (sauf en Espagne) et l'enquête de 2022 a montré une amélioration dans tous les domaines.

› CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Description du risque

Risques liés à la chaîne d'approvisionnement, au réseau de distribution et aux activités logistiques de PHE.

Impact potentiel

Un événement externe ayant un impact sur n'importe quelle étape de la chaîne d'approvisionnement pourrait entraîner sur celle-ci une période prolongée de perturbation et avoir un impact sur la capacité de PHE à servir ses clients. Cela peut affecter le niveau de ses prestations de service aux clients, avoir un impact sur ses performances financières et nuire à sa réputation.

Mesures d'atténuation

PHE maintient deux flux de distribution pour les pièces détachées: un flux de livraison directe des fournisseurs aux distributeurs et un autre basé sur les plateformes, des fournisseurs aux distributeurs via les plateformes logistiques du Groupe, réduisant ainsi le risque associé à une possible perturbation. En outre, pour certaines des plateformes logistiques de PHE, les perturbations temporaires peuvent être partiellement ou entièrement compensées par le transfert des activités vers des plateformes logistiques proches.

› SANTÉ ET SÉCURITÉ

Description du risque

Risques liés à la sécurité et à la santé des salariés.
Risques liés aux conséquences de produits défectueux pour les clients.

Impact potentiel

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

Celles-ci peuvent à leur tour porter atteinte à la réputation et entraîner des poursuites et des amendes.

Mesures d'atténuation

- Un plan de prévention des risques et de la sécurité, déjà mis en œuvre dans l'ensemble de la société, fait l'objet d'un renforcement sur plusieurs sites.
- PHE accompagne chaque personne travaillant sur ses sites en lui fournissant les informations et les outils nécessaires à sa sécurité.
- PHE dispense des formations aux employés sur la sécurité, les conditions de travail, la prévention des incendies et les premiers secours.
- En ce qui concerne les plateformes logistiques de PHE, celles de Cora, Doyen et Geevers sont certifiées ISO 9001. Les pièces font l'objet d'une sélection rigoureuse et d'un contrôle de qualité renforcé.

› LIQUIDITÉ ET FINANCEMENT

Description du risque

Risques liés à la liquidité et au financement de PHE.

Impact potentiel

Des problèmes de liquidités et/ou un financement insuffisant à des taux d'intérêt concurrentiels sont susceptibles d'être préjudiciables pour la position concurrentielle et les performances financières de PHE.

Mesures d'atténuation

- PHE surveille étroitement sa situation financière et ses liquidités et son effet de levier est adapté à son profil de forte génération de flux de trésorerie ainsi qu'à sa stratégie de fusion et d'acquisition.
- L'exposition aux taux d'intérêt est gérée et partiellement plafonnée par des politiques de couverture.
- Sur la base des solides performances opérationnelles et de la résilience du modèle d'exploitation de PHE, Moody's et S&P ont relevé en septembre 2022 la notation financière de la société à respectivement B2 et B+, avec une perspective stable.

Outre les risques répertoriés ci-dessus, les risques géopolitiques, macroéconomiques et de gouvernance d'entreprise sont pris en compte et passés en revue dans le profil de risque de PHE ; toutefois, aux fins du présent rapport, ils ont été inclus dans le profil de risque global de D'leteren Group.

D'IETEREN IMMO

› RÉGLEMENTATIONS ENVIRONNEMENTALES

Description du risque

Risques associés aux réglementations environnementales et aux permis d'urbanisme.

Impact potential

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 effectue un suivi strict de ses permis environnementaux et offre un soutien à ses clients en ce qui concerne les demandes de permis environnementaux le cas échéant. L'évolution des réglementations environnementales à différents niveaux est suivie par des ressources internes et, si nécessaire, par des experts externes. Les adaptations nécessaires sont effectuées sur demande.

› PROJETS DE CONSTRUCTION

Description du risque

Risques liés à la santé financière des constructeurs et des sous-traitants, à la sécurité des chantiers et aux dépassements de coûts. Ce risque pourrait s'intensifier en raison de la pression climatique et de ses conséquences potentielles sur les prix ou la disponibilité des matières premières et de l'énergie, ainsi que du coût supplémentaire potentiel lié à l'adaptation des bâtiments à des phénomènes et modèles météorologiques plus extrêmes.

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'leteren Immo. Lors des réunions de chantier, les exigences en matière de sécurité sont régulièrement rappelées aux entrepreneurs.
- Les projets sont méticuleusement analysés avant d'être approuvés. D'leteren Immo dispose d'une expertise non seulement dans la concession immobilière, mais aussi dans d'autres segments (par ex. bureaux, commerces de détail et résidentiel). Au cours de la construction, une analyse est effectuée lorsque des dépassements de coûts apparaissent afin de faire le meilleur choix : reporter, arrêter ou adapter le calendrier des différentes phases du projet de construction.
- Des garanties sont exigées de la part de l'entrepreneur afin de couvrir le risque de responsabilités durant les diverses phases de la construction.
- Une analyse d'impact climatique a rendu D'leteren Immo plus conscient du risque que le changement climatique représente pour les projets de construction et l'entreprise poursuit ses travaux pour renforcer la résilience climatique de ses

› TAUX D'OCCUPATION

Description du risque

Risques liés à une baisse du taux d'occupation des immeubles de D'leteren Immo.

Impact potentiel

Une perte de chiffre d'affaires et des coûts supplémentaires pourraient survenir en cas de réduction du taux d'occupation.

Mesures d'atténuation

Les biens immobiliers de D'leteren Immo se diversifient d'année en année (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'leteren Automotive. Certains sites de concessions qui ne sont plus utilisés par D'leteren Automotive sont réutilisés, transformés, réinvestis ou vendus. Un KPI spécifique fait l'objet d'un suivi par l'équipe afin de réduire ce risque.

› TALENT ET LEADERSHIP

Description du risque

Risques d'incapacité à attirer, à motiver et à fidéliser des personnes qualifiées.

Impact potential

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

Mesures d'atténuation

L'un des piliers de la feuille de route pour la durabilité est d'être un employeur de premier plan. D'leteren Immo investit dans le développement de ses employés par le biais de formations de haut niveau (qualitatives et quantitatives) et dans la satisfaction des employés par le biais d'enquêtes et de plans d'action spécifiques (voir NFD p.232).

D'leteren Immo s'efforce de mettre en place une communication ouverte et constructive, veille l'égalité des sexes, et propose une enveloppe de rémunération concurrentielle.

Outre les risques répertoriés ci-dessous, D'leteren Immo est également exposé à d'autres risques tels que les risques liés à l'environnement macroéconomique, à la gouvernance et à la crise sanitaire mondiale, mais aux fins du présent rapport, ces risques ont été inclus dans le profil de risque global de D'leteren Group.

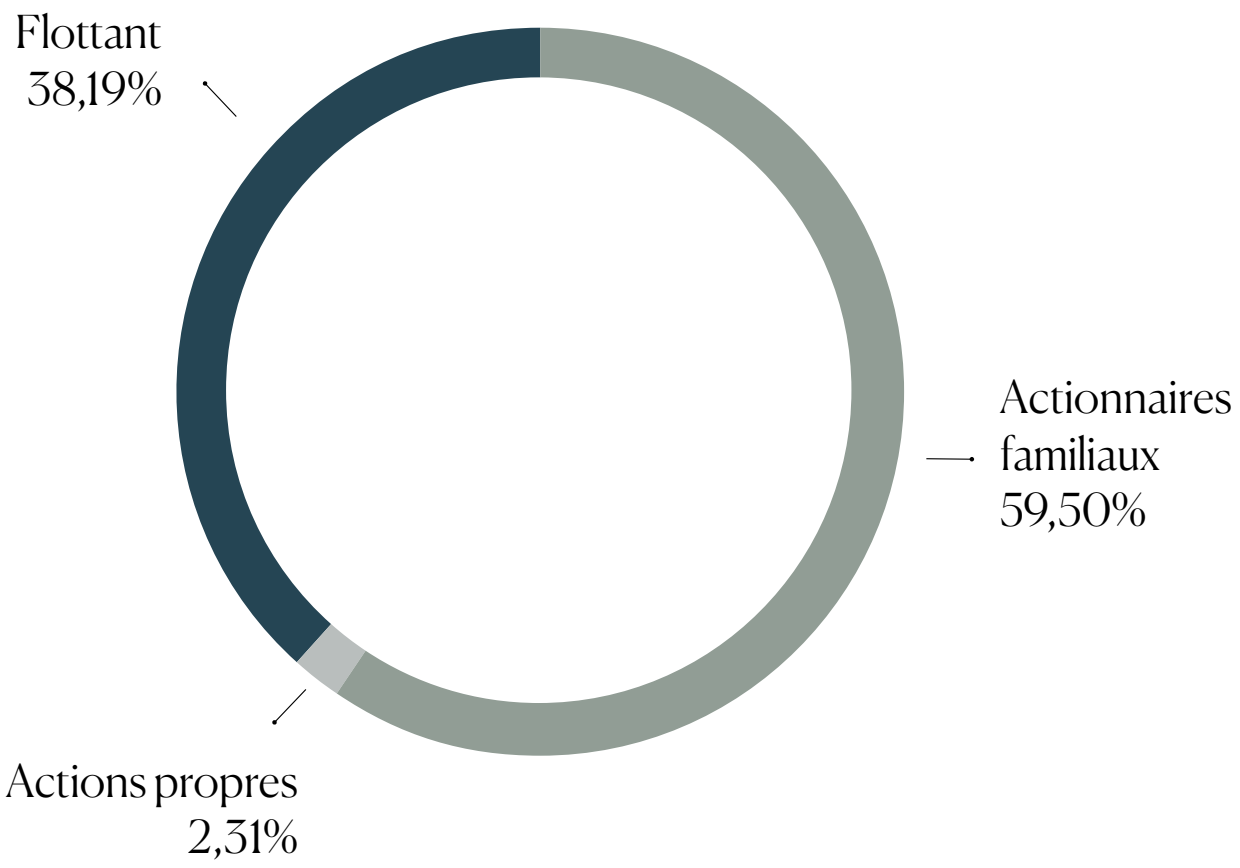
5. Informations sur le capital

5.1. Dénominateur

Au 31 décembre 2022	Nombre	Droits de vote connexes
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 2022		En capital-actions	En droits de vote
Actionnaires familiaux		**59,50%**	**62,91%**
	dont le Groupe Nayarit	32,54%	36,12%
	dont le Groupe SPDG	26,96%	26,79%
Actions propres		**2,31%**	**2,12%**
Flottant		**38,19%**	**34,97%**



5.3. Publicité des participations importantes (loi sur la transparence)

Conformément à l'article 14, paragraphe 4 de la loi belge du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes, sur la base des notifications reçues par la Société, la structure de l'actionnariat de la Société au 31 décembre 2022 est présentée dans la note annexe 22 aux états financiers (page 74).

La Société n'a pas connaissance d'une notification ultérieure modifiant les informations présentées dans la note annexe 22.

5.4. Éléments pouvant avoir une influence en cas d'offre publique d'achat sur les actions de la société

Conformément à l'article 74 § 7 de la loi belge du 1er avril 2007 relative aux offres publiques d'achat, le 20 février 2008, la Société a reçu une notification du Groupe Nayarit (dont les membres sont présentés dans la note annexe 22 aux états financiers consolidés, page 74), qui mentionne que, soit séparément, soit de concert avec d'autres entités, au 30 septembre 2007, ce groupe détenait plus de 30% des actions avec droit de vote émises par la Société. Cette notification reste valable à la date du présent rapport.

L'Assemblée générale extraordinaire du 6 juin 2019 a renouvelé les pouvoirs du Conseil d'administration:

- Augmenter le capital social en une ou plusieurs fois d'un montant maximum de 60 millions d'euros. Les augmentations de capital à décider dans le cadre du capital autorisé peuvent être réalisées soit en numéraire, soit en nature, dans les limites fixées par le Code des sociétés et associations belge, soit par incorporation de réserves disponibles ou indisponibles ou d'un compte de primes d'émission, avec ou sans création de nouvelles actions, qu'il s'agisse d'actions privilégiées ou autres, avec ou sans droit de vote et avec ou sans droit de souscription. Dans l'intérêt de la Société et conformément aux conditions déterminées par la loi, le Conseil d'administration peut limiter ou supprimer le droit préférentiel de souscription aux augmentations de capital qu'il décide, y compris en faveur d'une ou plusieurs entités déterminées;
- Émettre, dans le cadre du capital autorisé, des obligations convertibles, des droits de souscription ou des instruments financiers, qui peuvent donner droit à des actions de la Société, dans les conditions définies par le Code des sociétés et associations belge, au maximum, de sorte que le montant des augmentations de capital qui pourraient résulter de l'exercice des droits et instruments financiers mentionnés ci-dessus ne dépasse pas la limite du capital autorisé restant, le cas échéant sans tenir compte du droit préférentiel de souscription des obligataires.

Sans préjudice des autorisations accordées au Conseil d'administration décrites dans les paragraphes précédents, l'Assemblée générale extraordinaire du 28 mai 2020 a également renouvelé les pouvoirs du Conseil d'administration, pour une période de 3 ans renouvelable, pour procéder – en cas d'offres publiques d'achat sur les actions de la Société et à condition que la notification requise ait été faite par la FSMA dans un délai de 3 ans à compter de la décision de l'Assemblée générale – à des augmentations de capital par apport en nature ou en numéraire, le cas échéant sans tenir compte des droits préférentiels de souscription des actionnaires.

L'Assemblée générale extraordinaire du 31 mai 2018 a également approuvé le renouvellement de l'autorisation de 5 ans accordée au Conseil d'administration concernant l'acquisition, le transfert ou l'annulation d'actions propres conformément aux prescriptions légales applicables, notamment pour couvrir les plans d'options sur actions des managers de la Société, et pour réaliser les programmes de rachat d'actions décidés par le Conseil d'administration.

En cas de risque de préjudice grave et imminent pour la Société, le Conseil d'administration a le pouvoir de transférer les actions propres soit sur le marché, soit par une vente aux mêmes conditions à tous les actionnaires dans le respect des conditions légales applicables. Cette autorisation s'applique, dans les mêmes conditions, à l'achat ou au transfert d'actions détenues dans la Société par ses filiales, comme indiqué aux articles 7:221 à 7:225 du Code des sociétés et associations belge.

Les règles relatives à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration et la modification des statuts de la Société sont celles prévues par le Code des sociétés et associations belge.

Déclaration d'information non-financière

Le Rapport sur les informations non financières 2023 englobe toutes les informations qualitatives et quantitatives relatives à la stratégie de développement durable de D'leteren Group dans l'ensemble de ses entreprises. La première section est consacrée à D'leteren Group en tant que société d'investissement cotée en bourse. Les sections suivantes sont consacrées aux informations concernant D'leteren Automotive, Belron, Moleskine et D'leteren Immo. Le rapport de cette année comprend également, pour la première fois, les informations relatives à TVH. Cependant, la dernière acquisition, PHE, n'est pas incluse dans ce rapport en raison de son temps de présence limité dans la famille D'leteren Group.

Les informations non financières sont basées sur les normes de reporting de l'initiative GRI (Global Reporting Initiative), dont un index est présenté à la page 248. Ce type de reporting a évolué vers une information plus quantitative soutenant les stratégies de développement durable de nos entreprises. En adoptant cette approche, D'leteren Group se prépare aux prochaines réglementations européennes en matière de reporting. Les informations non financières sont communiquées chaque année, en même temps que les résultats financiers annuels complets.

Sommaire

150 D'leteren Group
159 - Taxonomie européenne
163 - Déclaration des risques financiers liés au climat - TCFD
167 D'leteren Automotive
185 Belron
201 Moleskine
216 TVH
225 D'leteren Immo
240 Notes complémentaires et méthodologie
244 Rapport indépendant d'assurance limitée
248 Index du contenu GRI

Publication d'informations non financières de D'leteren Group

1. D'leteren Group

Basée à Bruxelles, D'leteren Group est une société d'investissement familiale cotée en bourse dotée d'un portefeuille international. Le Groupe a pour objectif de construire une famille d'entreprises qui réinventent des secteurs, en cherchant à atteindre l'excellence et à exercer un impact significatif. Il vise à créer un impact positif en investissant dans des entreprises ciblées et en soutenant leur développement. Cette vision est soutenue par une stratégie d'investissement particulière, caractérisée par le soutien à long terme d'un nombre limité d'entreprises. Le Groupe défend cinq valeurs fondamentales: l'esprit d'entreprise, la curiosité, le courage, la diligence et le respect.

D'leteren Group se compose d'une équipe de 20 personnes, dont deux membres du Comité exécutif (le CEO et le CFO), une équipe Investissement composée de huit personnes en charge de la recherche de nouvelles activités et de l'accompagnement des activités existantes, ainsi que huit experts impliqués dans les rapports financiers et la communication, les affaires juridiques, le digitale, les facteurs ESG, et enfin deux assistantes personnelles qui soutiennent l'équipe, le Comité exécutif et le Conseil d'Administration.

Personnel					
KPI	Unité	2020	2021	2022	Variation (2022 contre 2021)
Total des équivalents temps plein (ETP) au 31 décembre	ETP	18,9	18,9	19,9	5,3%
Pourcentage d'ETP masculins au 31 décembre	%	48%	48%	50%	2,20p.p.
Pourcentage d'ETP féminins au 31 décembre	%	52%	52%	50%	-2,25p.p.

Des informations complémentaires sur les calculs et les formules utilisés pour les données ESG sont disponibles à la page 240.

Le Groupe est actuellement investi dans six entreprises:
- D'leteren Automotive (100%), distributeur exclusif des marques VW en Belgique, qui évolue pour devenir fournisseur de nouveaux pro-duits et services de mobilité.
- Belron (55,00% du droit de vote), un leader mondial de la réparation, du remplacement et du recalibrage («VGRRR») de vitrage de véhi-cules.
- Moleskine (100%), marque inspirante emblématique née de l'héritage d'un carnet de notes légendaire.
- D'leteren Immo (100%), responsable de la gestion des actifs immobiliers que D'leteren Group possède en Belgique, dont la plupart sont loués par D'leteren Automotive.
- TVH (40%), un point de vente de dimension mondiale de pièces et accessoires pour la manutention, ainsi que d'équipements industriels et agricoles.
- PHE (91,4%), est le leader de la distribution indépendante et omnicanale de pièces détachées pour véhicules légers et poids lourds en Europe de l'Ouest.

2. Stratégie pour la création de valeur

D'leteren Group cherche à investir dans des plateformes de croissance qui disposent d'un management adéquat et d'une forte approche humaine; des entreprises qui sont ou pourraient devenir des leaders sur leur marché et qui ont démontré la durabilité et l'évolutivité de leur modèle économique. D'leteren Group estime qu'il s'agit de la formule parfaite pour créer de la valeur. C'est grâce à ce principe d'investissement qu'une famille d'entreprises a été créée.

Les équipes d'investissement et d'experts travaillent tous les jours pour soutenir ces entreprises sur différents aspects: objectif, ambition, stratégie, exécution, organisation, personnes et réinvention. Parce qu'il s'agit d'une thématique transversale, le développement durable a été intégré dans chacun ces aspects. Ce faisant, l'équipe D'leteren Group agit comme un catalyseur pour soutenir la création de valeur à travers ses entreprises, pour les employés, les clients et la société.

D'leteren Group met l'accent sur cinq priorités pour créer de la valeur avec ses entreprises:
- créer un environnement de travail équitable et stimulant, à même de susciter l'engagement des employés,
- aider nos entreprises à fournir des produits et des services de haute qualité afin de générer une satisfaction client de premier ordre,
- aider nos entreprises à surveiller et à réduire leur empreinte environnementale,
- encourager et soutenir l'innovation au sein de nos entreprises dans l'intérêt de toutes leurs parties prenantes, et
- mettre en œuvre une gouvernance responsable.

Pour créer une valeur partagée pour toutes ses parties prenantes, le Groupe doit comprendre leurs besoins et leurs attentes. De par notre statut de société cotée à contrôle familial, nous intéresser à nos parties prenantes et à nos investisseurs et répondre à leurs questions fait partie de notre quotidien. Le Groupe a également entamé un dialogue avec d'autres parties prenantes, telles que les autorités financières et les représentants de la société civile. Ce dialogue vise à stimuler nos priorités en matière de développement durable et à nous assurer que les attentes de nos parties prenantes ne sont pas considérées comme acquises. Dans cette perspective, l'analyse de matérialité de D'leteren Group est mise à jour annuellement par l'équipe ESG.

3. Gouvernance ESG

3.1. Rôles et responsabilités

Les enjeux ESG sont abordées à tous les niveaux de gouvernance.

Le Conseil d'Administration de D'leteren Group est chargé de superviser la stratégie ESG de tout le Groupe. Ses membres sont informés au moins deux fois par an de l'évolution de la stratégie ESG et des performances du Groupe. De plus, cette année, le Conseil d'Administration a reçu une formation spécifique sur l'évolution du paysage ESG réglementaire.

Le Comité d'audit examine deux fois par an les risques liés au Groupe et à ses entreprises, notamment les risques portant sur les ESG.

Le Comité stratégique examine les aspects ESG dans le contexte des nouveaux investissements et du suivi des entreprises.

Le Comité de nomination et de rémunération valide et examine les objectifs ESG qui servent à déterminer la rémunération variable du Comité exécutif du Groupe et les PDG des entreprises.

Le Comité exécutif supervise le développement de la stratégie du Groupe en matière d'ESG et veille à sa mise en œuvre tant au niveau du Groupe qu'à celui de chaque entreprise.

L'équipe ESG est responsable du développement et de la mise en œuvre de l'approche ESG du Groupe. Ses membres aident aussi les entreprises à développer et à mettre en œuvre leur stratégie de développement durable. Par ailleurs, ils consultent les parties prenantes du Groupe et se tiennent au fait de l'évolution des tendances dans les domaines des facteurs ESG et du financement durable pour jouer un rôle de centre de connaissances en soutien de toute l'équipe et assurer ainsi une intégration efficace des facteurs ESG. La thématique ESG étant en constante évolution, l'équipe doit continuellement développer et accroître son expertise dans ce domaine. Ses deux membres ont suivi de nombreuses formations et ont obtenu la certification EFFAS ESG Analyst en 2022.

L'équipe d'investissement a pour mission de veiller à ce que les aspects ESG soient intégrés à chaque phase du cycle d'investissement. Elle se concerte tout au long du processus avec l'équipe ESG pour s'assurer de la bonne intégration des leviers ESG majeurs dans leurs analyses. De plus, l'équipe d'investissement est en permanence formée par l'équipe ESG.

Les entreprises sont tenues de désigner au moins une personne chargée de coordonner leur démarche de développement durable. Les membres de l'équipe ESG de D'leteren Group, assistés par des gestionnaires d'investisseurs, organisent régulièrement des entretiens avec leurs homologues des entreprises au sujet des progrès réalisés en matière de développement durable et collaborent étroitement avec eux pour produire leurs rapports annuels. Au moins une fois par an, les experts en développement durable des différents business se réunissent au siège de D'leteren Group pour discuter de leurs performances ESG, de leurs stratégies et des changements à venir, mais aussi pour suivre une formation sur les tendances ESG importantes.

3.2. Politiques au niveau du Groupe

En tant qu'entreprise d'investissement, D'leteren Group a adopté des politiques pour définir sa stratégie d'investissement et ses règles de conduite à respecter au niveau de la société de portefeuille.

Tout d'abord, la Charte de l'investissement responsable guide le comportement de D'leteren Group à tous les stades de son cycle d'investissement, de la recherche jusqu'à son approche de l'actionnariat actif. Toutefois, le contrôle préalable ne s'arrête pas lorsque la décision d'investissement est prise: être un actionnaire actif entraîne d'importantes responsabilités quant à la gestion de l'impact des différents investissements. En tant qu'actionnaire responsable, le Groupe s'assure que chacune de ses entreprises a mis en place les politiques appropriées concernant les impacts environnementaux et sociaux de ses activités et de sa chaîne de valeur. Compte tenu du nouvel engagement donné par l'UE à cet égard, D'leteren Group s'engage à soutenir ses entreprises dans leurs efforts

Ensuite, D'leteren Group estime qu'il est essentiel de formaliser certaines politiques et directives pour guider un comportement éthique au sein de son équipe. Le Code de conduite, mis en œuvre en 2022, fixe dans certains domaines des normes minimales auxquelles chaque employé est censé adhérer. Il définit des lignes directrices pour la gestion des affaires et le respect des normes juridiques et éthiques. Il attend également de ses fournisseurs, prestataires de services et autres partenaires commerciaux qu'ils connaissent et respectent les dispositions du Code de conduite qui les concernent.

Le Code de conduite couvre plusieurs sujets importants:

- Promouvoir l'égalité et l'inclusion dans le cadre des activités de D'leteren Group et interdire toute forme de discrimination envers des employés ou des candidats;
- Assurer le meilleur environnement de travail possible, qu'il s'agisse de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ou de la santé mentale des employés,
- S'engager à respecter la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations Unies et les conventions et recommandations de l'Organisation internationale du travail,
- Définir et mettre en œuvre un processus à suivre en cas de conflit d'intérêts ou de transaction entre parties apparentées,
- Comment D'leteren Group doit interagir avec ses fournisseurs et ses partenaires commerciaux,
- Respecter le Code des transactions pour prévenir les pratiques commerciales abusives et assurer la confidentialité des informations confidentielles,
- Respecter le RGPD en matière de protection des données, en lien avec une Politique de confidentialité plus détaillée,
- Interdire tout acte de corruption, de subordination et de blanchiment d'argent ainsi que le financement de partis politiques.

Le respect du Code de conduite relève de la responsabilité de chacun. Le personnel juridique a dispensé à l'ensemble de l'équipe une formation spécifique en 2022 et veillera à dispenser une formation similaire aux nouveaux employés et aux nouvelles parties d'une relation contractuelle.

De plus, le département juridique de D'leteren Group est chargé de surveiller et de signaler tout incident lié au Code de conduite. Le principe de non-rétorsion est applicable et la politique de dénonciation sera mise en place en 2023. En cas de manquement, des mesures seront prises (p. ex., avertissement, suspension avec ou sans solde, licenciement pour motif grave).

La Politique d'investissement responsable et le Code de conduite ont été approuvés par le Conseil d'administration et seront revus tous les trois ans.

4. Responsabilité en tant qu'investisseur

4.1. Stratégie ESG

Conscient du rôle clé que jouent les entreprises dans la construction d'un avenir durable, le Groupe a adopté une démarche intégrée qui ancre le développement durable à tous les niveaux de l'organisation. D'leteren Group prend notamment en compte les aspects environnementaux, sociaux et liés à la gouvernance dans le cadre de ses deux principales missions opérationnelles: le soutien de ses entreprises et la recherche de nouvelles entreprises.

La stratégie ESG reflète sa détermination à intégrer le développement durable aux différents niveaux de son modèle opérationnel.
Trois ans après le lancement de cette feuille de route, D'leteren Group se rapproche déjà de son ambition 2025. L'année prochaine, parallèlement au lancement d'une analyse de double matérialité, le Groupe passera à nouveau en revue cette strategie ESG pour en accroître l'ambition et pour l'adapter à l'évolution des exigences européennes.

Investissement/Propriété	Niveau opérationnel	Ambition 2025	Statut 2022
Investissement responsable	Processus d'investissement	Chaque étape du processus d'investissement intègre les critères ESG.	Atteint
	Rapport non financier	Le rapport non financier bénéficie d'une assurance indépendante limitée et s'aligne sur les normes et recommandations les plus reconnues. Cette ambition évoluera pour s'adapter aux nouvelles normes de l'UE.	Sur la bonne voie
Propriété active	Aspects à l'échelle du groupe	Chaque activité mesure les trois indicateurs clés de performance non financiers du Groupe (l'implication des collaborateurs, la satisfaction des clients et les émissions de CO_2) qui visent à atteindre un niveau d'excellence dans ces domaines.	Sur la bonne voie
	Aspects propres à l'entreprise	Chaque activité dispose d'une stratégie solide en matière de développement durable en se concentrant sur ses aspects matériels et en incluant des objectifs quantitatifs et un processus d'évaluation des progrès réalisés.	Sur la bonne voie

4.2. Investissement responsable

En 2021, D'leteren Group a formalisé sa démarche d'investissement responsable qui couvre tout le cycle d'investissement, de la recherche d'opportunités à la formulation de thèses, en passant par les phases de diligence raisonnable, de conclusion de l'accord et de propriété.
En plus des garanties minimales et des principes juridiques et éthiques, D'leteren Group exclut les investissements dans les sociétés directement impliquées dans les secteurs suivants: tabac, armement, pornographie et jeux d'argent. Compte tenu de l'impact sur le changement climatique de l'énergie obtenue à partir des carburants fossiles, aucun investissement n'est fait dans les sociétés dont les revenus proviennent essentiellement de l'extraction du charbon, du pétrole et du gaz.

Les critères ESG ont été intégrées dans le processus d'investissement ayant mené à l'acquisition de TVH et de PHE. D'leteren Group les supportent également dans le lancement de leur stratégie intégrée de développement durable. Chez TVH, un responsable du développement durable a été désigné et a déjà participé à l'atelier annuel ESG qui réunit tous les responsables du développement durable de notre famille d'entreprises.

En ce qui concerne la déclaration non financière, D'leteren Group a poursuivi en 2022 sa trajectoire visant à élargir le champ de l'assurance indépendante limitée et à approfondir ses travaux sur le TCFD et la taxonomie de l'UE.

4.3. Actionnariat actif

Compte tenu de la nature de la stratégie d'investissement de D'leteren Group, (investissement à long terme dans un nombre limité d'entreprises destinées à devenir des leaders du marché), la démarche d'investissement responsable du Groupe met essentiellement l'accent sur ses pratiques de propriété active.

4.3.1. ASPECTS PROMUS À TRAVERS LE GROUPE

Outre les stratégies de durabilité spécifiques à chaque entreprise, le Groupe aide ses entreprises à devenir ou rester chef de file dans ses trois domaines prioritaires non financiers (satisfaction client, mobilisation des salariés et émissions de CO_2) et les aide pour la mise en œuvre d'un processus d'évaluation fiable dans chacun de ces domaines.

En 2022, D'leteren Group s'est engagé dans l'initiative Science Based Target (SBTi) pour que 100% de son portefeuille soit couvert par un SBT validé d'ici la fin 2025.

	Belron	D'leteren Automotive	Moleskine	D'leteren Immo	TVH	PHE
Engagement du personnel	86,2 ✓	84,5 ✓	3,7 sur 5 ✓	84,4 ✓	81 ✓	Work in progress
Satisfaction client	82,2 ✓	S:61,5 AS:51,2 ✓	-	25 ✓	52,5 ✓	
Emissions de CO_2 (Scopes 1 & 2)	145.291	5.514	276 ✓	112	11.830	

S: Sales / AS: After-sales

Les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

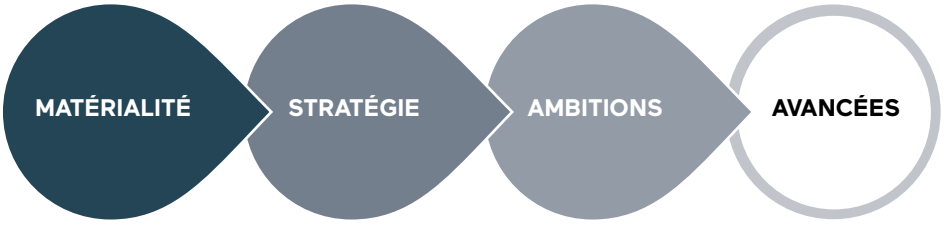
4.3.2. ASPECTS PROPRES À L'ENTREPRISE

Pour aider les entreprises à gérer les aspects ESG les plus importants pour elles, D'leteren Group les incite à réaliser une analyse de matérialité, et leur apporte son soutien dans ce processus. En s'appuyant sur les résultats des analyses de matérialité, les entreprises sont amenées à développer ou questionner leur stratégie de développement durable. Plus concrètement, elles déterminent un nombre limité d'axes stratégiques pour lesquels définir des ambitions et des KPI. Elles mettent également au point, si nécessaire, de nouveaux processus d'évaluation permettant d'évaluer les progrès réalisés par rapport à ces objectifs. Cet exercice a été réalisé pour Belron, D'leteren Automotive, D'leteren Immo et Moleskine en 2020.

Il est évident que l'environnement dans lequel les entreprises opèrent évolue, tout comme les aspects matériels. Les entreprises doivent donc garder trace de tous les impacts qu'elles ont ou pourraient avoir, mais elles doivent aussi être sensibilisées aux risques et aux opportunités en matière de développement durable. Par conséquent, le Groupe soutient son portefeuille dans un nouvel exercice de double matérialité (conformément aux exigences de la nouvelle directive de l'UE en matière de publication d'informations). Des sessions de formation ont déjà été organisées en 2022 afin que le concept soit bien compris avant le lancement de l'analyse.

4.3.3 . DES ENTREPRISES MOTIVÉES PAR LEUR MISSION

D'leteren Group estime que l'objectif d'une entreprise reflète son impact le plus significatif sur les clients, les personnes et la société. C'est pourquoi le Groupe incite ses entreprises à envisager leur objectif d'entreprise comme partie intégrante et principal moteur de leur stratégie commerciale.



Nous estimons donc que l'aspect «objectif» est inclus dans les sept principaux leviers que nous devons surveiller et sur lesquels nous fournissons des informations aux entreprises. D'leteren Group veille à ce que l'objectif d'une entreprise soit clair et présent à tous les niveaux de son organisation en s'assurant qu'il est incarné dans sa culture d'entreprise et son orientation stratégique. Pour s'assurer que l'objectif d'une entreprise génère des réalisations concrètes, le Groupe encourage ses entreprises à se fixer des objectifs spécifiques, accompagnés d'indicateurs dédiés pour mesurer les progrès.

Ses deux nouvelles acquisitions ne font pas exception à la règle;
- TVH, We keep you going and growing
- PHE, Fournir une mobilité abordable et durable

4.3.4. ENGAGEMENTS ET NOTATIONS

D'leteren Group s'est vu attribuer une note ESG de 11,3 (en baisse par rapport à 14,3 en 2020) par Sustainalytics qui reflète de faibles risques que le Groupe subisse des répercussions financières importantes découlant de facteurs ESG. L'évaluation ESG de D'leteren Group le place au quatrième centile dans le secteur des services financiers diversifiés évalué par Sustainalytics. Le Groupe a également reçu une note AA de MSCI.

Depuis octobre 2020, D'leteren Group est signataire des Principes des Nations Unies pour l'Investissement Responsable (PRI), un réseau international d'investisseurs qui œuvrent ensemble pour un système financier mondial plus durable. Cet engagement fait non seulement écho à l'initiative du Groupe d'intégration des critères environnementaux, sociaux et liés à la gouvernance (ESG) dans nos choix d'investissement et notre démarche de propriété active, mais démontre aussi notre volonté de poursuivre le développement de nos pratiques et stratégies à cet égard.

5. Responsabilité en tant que société cotée

5.1. Priorités et ambitions

D'leteren Group s'engage à agir de façon responsable et équitable dans toutes ses activités. L'exercice de matérialité réalisé en 2021 a permis au Groupe de réfléchir profondément à son impact en tant qu'entreprise.

D'leteren Group en tant que société cotée		
Priorités	**Ambition**	**Statut 2022**
Gestion des risques ESG et contrôle interne	Solide processus de gestion des risques liés aux facteurs ESG et communication de l'information conforme à la nouvelle réglementation de l'UE.	Les responsables du développement durable et des risques des entreprises ont été formés à la gestion des risques ESG.
Vulnérabilité au changement climatique	Fournir aux marchés financiers des renseignements clairs, complets et de grande qualité sur les répercussions du changement climatique en termes de gouvernance, de stratégie, de processus de gestion des risques et de mesures.	L'exercice TCFD a été renforcé pour Belron, D'leteren Automotive and TVH cette année. La méthodologie utilisée est présentée p. 163
Impact du Groupe sur le changement climatique	Promouvoir les valeurs environnementales et adopter une démarche de réduction des émissions conforme à l'Accord de Paris.	D'leteren Group s'engage à réduire de 30% ses émissions absolues de GES Scope 1 et Scope 2 d'ici 2027, à partir de l'année de référence 2021. Le Groupe s'est également engagé à ce que 100% de son portefeuille soit couvert par un SBT validé d'ici la fin 2025.
Formation et développement de l'équipe corporative	Maintenir une équipe compétente capable de réaliser l'ambition du Groupe.	L'ensemble de l'équipe est encouragée à suivre toute formation externe dont elle pourrait avoir besoin. Des conférences sur divers sujets avec des experts externes et internes sont régulièrement organisées par l'équipe.
Éthique professionnelle (dont la lutte contre la corruption, les pots-de-vin et la dénonciation)	Continuer à mener ses activités de manière éthique et responsable et mettre en place un mécanisme de diligence raisonnable pour le garantir.	Un nouveau Code de conduite a été mis en œuvre en 2022. L'ensemble de l'équipe a été formée à ce code.

5.2. Performance environnementale

L'urgence de la crise climatique est sans précédent, et D'leteren Group prend ses responsabilités au sérieux. L'entreprise souhaite contribuer à l'effort visant à limiter l'augmentation de la température à 1,5°C au-dessus des niveaux préindustriels, conformément à l'Accord de Paris. Pour ce faire, D'leteren Group s'engage à réduire de 30% ses émissions absolues de GES Scope 1 et Scope 2 d'ici 2027, à partir de l'année de référence 2021. Pour soutenir ce plan, le portefeuille est passé à l'électricité verte en 2021 et prévoit de poursuivre dans cette voie. L'impact environnemental de D'leteren Group en tant que société est moins important que celui de son portefeuille. Toutefois, il est essentiel que D'leteren Group contribue à l'effort collectif. À cet effet, un consultant externe l'aide à mesurer son empreinte carbone et à identifier les domaines où il est possible de la réduire.

Les solutions de mobilité respectueuses de l'environnement sont soutenues par un budget de mobilité avantageux. Une première session de brainstorming sur la mobilité a été organisée avec les membres de l'équipe afin de réfléchir à comment réduire l'empreinte carbone de l'équipe. L'empreinte carbone individuelle de chaque employé fera l'objet d'un suivi et des objectifs personnels seront fixés. L'idée est de rendre chacun responsable de son empreinte tout en respectant les situations personnelles et professionnelles de tous en ce qui concerne les trajets domicile-travail. Cette approche est également soutenue par une nouvelle politique environnementale qui a été rédigé en considérant les suggestions de l'ensemble de l'équipe.

Émissions de GES et consommation d'énergie					
KPI	**unité**	**2020**	**2021 (1)**	**2022**	**Variation (2022 vs. 2021)**
Émissions de gaz à effet de serre					
Scopes 1,2 & 3 sur les émissions de gaz à effet de serre	**Tonnes CO_2e**	**83.532**	**89.736**	**91.689**	**0,5%**
Émissions de gaz à effet de serre scope 1	**Tonnes CO_2e**	**118**	**98**	**77** ✓	**-20,9%**
Émissions de gaz à effet de serre des voitures	Tonnes CO_2e	69	46	45	-0,8%
Émissions de gaz à effet de serre provenant du gaz naturel	Tonnes CO_2e	48	52	32	-38,5%
Émissions de gaz à effet de serre provenant des fuites de réfrigérant	Tonnes CO_2e	2	0	0	-
Greenhouse gas emissions scope 2 (2)	**Tonnes CO_2e**	**20**	**0**	**0** ✓	-
Émissions de gaz à effet de serre, fondées sur le marché	Tonnes CO_2e	20	0	0	-
Émissions de gaz à effet de serre scope 3	**Tonnes CO_2e**	**83.394**	**89.639**	**91.612**	**2,2%**
Émissions de gaz à effet de serre provenant des déplacements domicile-travail	Tonnes CO_2e	-	12	29	144,8%

Émissions de GES et consommation d'énergie					
KPI	**Unité**	**2020**	**2021** [1]	**2022**	**Variation (2022 vs. 2021)**
Émissions de gaz à effet de serre provenant des voyages d'affaires	Tonnes CO_2e	96	10	47	377,8%
Émissions de gaz à effet de serre des émissions en amont Scopes 1 & 2	Tonnes CO_2e	31	23	18	-21,5%
Émissions de gaz à effet de serre des investissements [4]	Tonnes CO_2e	83.268	89.594	91.517	0,5%
Intensité des émissions de gaz à effet de serre					
Émissions de gaz à effet de serre scope 1 par ETP	Tonnes CO_2e	6,24	5,17	3,88	-24,9%
Émissions de gaz à effet de serre scope 2 par ETP	Tonnes CO_2e	1,06	0,00	0,00	-
Scopes d'émissions de gaz à effet de serre 1 & 2 par ETP	Tonnes CO_2e	7,30	5,17	3,89	-24,8%
Consommation d'énergie					
Consommation totale d'essence des voitures	Litres	29.915	37.359	17.473	-53,2%
Consommation totale de diesel automobile	Litres	144	9.765	2.704	-72,3%
Consommation de gaz naturel pour le chauffage	MWh	260	282	174	-38,5%
Consommation grise d'électricité	MWh	118	0	0	-
Consommation d'électricité renouvelable	MWh	33	105	65	-38,1%
Production d'électricité renouvelable	MWh	5	4	6	53,7%
Production d'électricité par cogénération	MWh	28	32	11	-65,9%

(1) Comme retraité pour refléter l'amélioration continue de la collecte et de la mesure des données sur les GES, qui a permis d'affiner le périmètre utilisé.

(2) D'leteren Group (Holding) est passé à l'électricité verte en 2021.

(3) La diminution dans la consommation de gas naturel s'explique par un hiver doux.

(4) Les émissions de gaz à effet de serre de la catégorie scope 3 provenant des investissements comprennent les émissions scope 1 & 2 de D'leteren Automotive (scope historique), D'leteren Immo, Moleskine, 55,67% de Belron et 40% de TVH (à partir de 2022).

Les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

5.3. Performance sociale

5.3.1. FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DE L'ÉQUIPE CORPORATE

D'leteren Group estime qu'il est essentiel d'offrir à ses collaborateurs un environnement de travail sûr et épanouissant qui leur permette d'atteindre leur plein potentiel. C'est la raison pour laquelle, chaque année, une enquête est menée sur l'engagement des employés. Les résultats sont partagés avec toute l'équipe et sont suivis d'un plan d'action visant à améliorer le bien-être et l'épanouissement des collaborateurs. En 2022, les résultats ont révélé la présence d'un fort esprit d'équipe que D'leteren Group a expliqué par la valeur importante que l'entreprise accorde à la bienveillance et sa culture familiale. La faible rotation du personnel est également un bon indicateur du grand attachement de l'équipe corporate.

La petite taille de l'équipe permet d'apprendre sur le lieu de travail et d'avoir tous les jours des échanges animés. Le Groupe crée en permanence un environnement de travail favorable au dialogue, à la pensée critique, à l'interrogation et au coaching. Grâce à un calendrier flexible, les experts sont encouragés à suivre toute formation externe dont ils pourraient avoir besoin. Des sessions de formation collective ont été organisées en fonction des besoins, mais aussi lors de l'atelier annuel qui réunit toute l'équipe. Ainsi, les facteurs ESG et le numérique ont été deux sujets importants lors de l'atelier 2022. Il est essentiel que les compétences et les connaissances des employés répondent aux exigences de l'entreprise et correspondent à ses ambitions pour soutenir la performance organisationnelle, former des équipes productives et stimuler l'innovation.

D'leteren Group veille à ce que ses employés reçoivent des avantages incitatifs adéquats par le biais d'un salaire favorable et du respect des législations nationales en matière de rémunération. Une fois par an a lieu une évaluation formelle des performances au cours de laquelle les primes, les possibles hausses de salaire et la planification de la relève sont discutées, et où les objectifs pour l'année suivante sont fixés. En 2022, chaque employé a également reçu des options sur actions dans le cadre de sa rémunération. Ces avantages incitatifs, associés à une forte culture du retour d'information, permettent aux collaborateurs de donner le meilleur d'eux-mêmes et d'atteindre leur plein potentiel.

5.3.2. DIVERSITÉ ET INCLUSION

En tant qu'employeur, D'leteren Group favorise un milieu de travail positif, diversifié et inclusif pour tous, avec une politique de tolérance zéro pour toute forme de discrimination ou de harcèlement, sexuel ou non sexuel. Cela signifie qu'aucune discrimination ne sera tolérée à l'égard de tout employé ou candidat sur la base de la race, de l'origine ethnique, de la religion, de la nationalité, du sexe, de l'orientation sexuelle, du handicap, de l'état de santé, de l'âge, de l'état civil ou de tout autre critère (pour plus d'informations, voir le Code de conduite). Avec le lancement du nouveau Code de conduite en 2022, tous les employés ont reçu une formation sur ce sujet. Même si ces valeurs sont profondément ancrées dans la culture de l'entreprise, il a été rappelé que tout comportement douteux devait être signalé et que de graves conséquences pouvaient en découler.

Parce que D'leteren Group est à la fois une entreprise familiale et une famille d'entreprises, chaque membre de la famille prend soin des autres, les soutient et les inspire. L'équipe présente un équilibre équitable entre hommes et femmes grâce à l'approche de recrutement fondée sur le mérite, les compétences, le talent et l'adéquation des valeurs. Le Groupe encourage fortement ses collaborateurs à se traiter mutuellement avec respect, dignité et équité. Il veille à ce que l'égalité des chances soit accordée à tous les membres de l'équipe en matière de développement et de rémunération. De plus amples informations sur la politique de diversité de D'leteren Group appliquée aux organes de gouvernance se trouvent dans la Déclaration sur le gouvernement d'Entreprise.

Diversité et inclusion					
KPI	**Unité**	**2020**	**2021**	**2022**	**Variation (2022 vs. 2021)**
Diversité au sein du Conseil d'Administration					
Nombre total d'administrateurs au sein du Conseil d'Administration[1]	Nombre	11	9	10	11,10%
Pourcentage d'administrateurs masculins au sein du Conseil d'Administration	%	64	67%	70%	3,00p.p.
Pourcentage de femmes au sein du Conseil d'Administration	%	36	33%	30%	-3,00p.p.
Diversité dans les postes de direction					
Effectif total des postes de direction[2] au 31 décembre	Nombre	4	4	4	0,00%
Pourcentage d'hommes occupant des postes de direction au 31 décembre	%	75%	75%	75%	0,00p.p.
Pourcentage d'effectifs féminins occupant des postes de direction au 31 décembre	%	25%	25%	25%	0,00p.p.
Écart de rémunération entre les hommes et les femmes					
Écart de rémunération non ajusté entre les sexes[3]	%	-	-	4,38%	-

(1) En 2023, de nouveaux administrateurs devraient être nommés pour atteindre 33 % d'administratrices.

(2) Retraité pour refléter l'ajustement de la définition des postes de direction. Cela comprend le PDG, le directeur financier, le CLO et le responsable des investissements.

(3) Le directeur général et le directeur financier ne sont pas inclus car ils sont indépendants. L'écart est influencé par la petite taille de l'équipe.
Détails du calcul à la page 240

5.3.3. DONNÉES SUPPLÉMENTAIRES RELATIVES AU PERSONNEL

Données sur la main-d'œuvre					
KPI	**Unité**	**2020**	**2021**	**2022**	**Variation (2022 contre 2021)**
Effectif					
Effectif total au 31 décembre	Nombre	19	19	20	5,3%
Pourcentage d'effectifs masculins au 31 décembre	%	47%	47%	50%	3,00p.p.
Pourcentage d'effectifs féminins au 31 décembre	%	53%	53%	50%	-3,00p.p.
Effectifs stagiaires					
Nombre total de stagiaires employés tout au long de l'année	Nombre	3	5	6	20,0%
Effectif par contrat (durée déterminée/à durée indéterminée)					
Effectif total des contrats à durée déterminée au 31 décembre	Nombre	0	0	0	-
Effectif total des contrats à durée indéterminée au 31 décembre	Nombre	19	19	19	0,0%
Pourcentage d'hommes titulaires de contrats à durée indéterminée	%	47%	47%	50%	3,00p.p.
Pourcentage d'effectifs féminins ayant des contrats à durée indéterminée	%	53%	53%	50%	-3,00p.p.
Effectif à temps plein/temps partiel					
Effectif total de titulaires d'un contrat à temps plein au 31 décembre	Nombre	18	18	19	5,6%
Pourcentage d'hommes ayant un contrat à temps plein	%	50%	50%	53%	2,63p.p.
Pourcentage d'effectifs féminins ayant un contrat à temps plein	%	50%	50%	47%	-2,63p.p.
Effectif total des titulaires d'un contrat à temps partiel au 31 décembre	Nombre	1	1	1	0,0%
Pourcentage d'hommes ayant un contrat à temps partiel	%	0%	0%	0%	-
Pourcentage d'effectifs féminins ayant un contrat à temps partiel	%	100	100%	100%	0,0%
Taux de rotation du personnel					
Taux de rotation	%	11,8%(1)	0,0%	10,8%	-
Nombre d'heures travaillées					
Nombre total d'heures travaillées au cours de l'année de déclaration par tous les employés (y compris les stagiaires)	Heures	27.506	30.256	33.932	12,1%
Accident (LTI) sur le lieu de travail entraînant un arrêt					
Nombre total de blessures avec arrêt de travail	Nombre	0	0	0	-
Taux de fréquence	LTI/1 000 000 d'heures travaillées	0	0	0	-
Décès liés au travail					
Nombre total de décès liés au travail	Nombre	0	0	0	-
Jours de temps perdu sur le lieu de travail					
Jours de temps perdus en raison d'accidents du travail	Jours	0	0	0	-
Taux de gravité	LTD/1.000 heures travaillées	0	0	0	-
Absentéisme (maladie et blessures avec arrêt de travail)					
Nombre total de jours d'absence pour cause de maladie, de blessures avec arrêt de travail ou de raisons inconnues	Jours	18,19	6,58	9,00	36,8%
Taux d'absentéisme	%	0,38%	0,14%	0,18%	0,04p.p.

(1) Taux de rotation 2020, tel que retraité pour refléter l'ajustement de la méthode de calcul.

5.4. Gouvernance

5.4.1. ÉTHIQUE

Le Code de conduite a été mis en place en 2022. Il établit des normes minimales dans certains domaines et s'applique à chaque personne qui travaille pour D'leteren Group. Il aide à appliquer les valeurs clés de D'leteren Group au quotidien et à faire ce qui est juste. D'leteren Group s'engage à mener ses activités de manière éthique et conformément à toutes les réglementations applicables. Aucun comportement contraire à l'éthique n'est toléré de la part de ses employés, fournisseurs ou partenaires. Le code énonce les principes d'éthique et de conformité (anti-corruption, confidentialité des données,...), les normes importantes à respecter dans l'environnement de travail (santé et sécurité, droits de l'homme, liberté d'association...) et les pratiques commerciales (conflit d'intérêts, relation avec les fournisseurs et les partenaires,...). Il fait également référence à d'autres politiques qui complètent le Code de conduite, comme le Code des transactions ou la Politique de confidentialité. Chaque employé du Groupe a reçu une formation sur ce nouveau Code de conduite.

Données relatives à la gouvernance					
KPI	**Unité**	**2020**	**2021**	**2022**	**Variation (2022 contre 2021)**
Ethique					
Pourcentage de l'effectif ayant reçu une formation sur l'éthique des affaires (par exemple, sur le code de conduite)	%	0	0%	100%	100,00p.p.
Lutte contre la corruption					
Montant monétaire des amendes légales et réglementaires et des règlements (supérieurs à 10.000 euros) liés à:	€	0	0	0	0,0%
- violations de pots-de-vin, de corruption ou de normes anticoncurrentielles					
- les questions environnementales, écologiques ou sociales					
- Violations de la sécurité des données					
Nombre d'incidents confirmés de corruption ou de pots-de-vin	Nombre	0	0	0	0,0%
Sanctions non pécuniaires					
Nombre de cas de non-respect des lois et règlements pour lesquels des sanctions non pécuniaires ont été encourues	Nombre	-	-	0%	-
Employés visés par des procédures réglementaires					
Pourcentage d'employés couverts ayant des antécédents d'enquêtes liées aux placements, de plaintes déposées par des consommateurs, de litiges civils privés ou d'autres procédures réglementaires	Pourcentage	-	-	0%	-

Convention collective de travail					
KPI	**Unité**	**2020**	**2021**	**2022**	**Variation (2022 contre 2021)**
Convention collective de travail					
Pourcentage des effectifs liés par une convention collective de travail (CCT)[1]	%	89%	89%	90%	0,53p.p.

(1) Retraité pour tenir compte de l'amélioration de la définition utilisée et des méthodes de collecte des données. Le directeur général et le directeur financier ne sont pas couverts par une convention collective en raison de leur statut d'indépendants.

5.4.2. DROITS DE L'HOMME

D'leteren Group accorde une grande attention au respect des droits de l'homme dans sa chaîne de valeur. Il vise à établir et maintenir des relations efficaces et continues fondées sur la confiance et le respect mutuel avec ses fournisseurs, prestataires de services et autres tiers. Le Groupe attend de ses sociétés qu'elles respectent les lois et les conventions collectives du travail des pays dans lesquels elles sont présentes. Le respect de la dignité personnelle, de la vie privée et des droits de chaque personne avec laquelle elles travaillent doit être garanti et aucune violation des droits de l'homme ne sera tolérée. D'leteren Group soutient la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations Unies et les conventions et recommandations de l'Organisation internationale du travail. Le Groupe tient également compte des critères relatifs aux droits de l'homme dans sa procédure de diligence raisonnable ESG concernant toutes les opportunités d'investissement.

5.4.3. PHILANTHROPIE

D'leteren Group contribue activement à d'importants projets à but non lucratif. En plus de s'associer aux initiatives de collecte de fonds de ses entreprises (comme chaque année, le Spirit of Belron Challenge ou le D'leteren Automotive Give and Gain Challenge), D'leteren Group possède sa propre approche philanthropique. Le Comité philanthropique a identifié deux domaines d'intérêt spécifique : 1) le soutien aux enfants qui ont été séparés de leur famille ; et 2) l'égalité des chances dans l'accès à une carrière enrichissante. Divers projets ont été soutenus en 2022.

Engagement communautaire					
KPI	**Unité**	**2020**	**2021**	**2022**	**Variation (2022 contre 2021)**
Total des dons	€	200.000	285.000	244.001	-14,4%

6. Taxonomie européenne

6.1. Rapport sur la taxonomie européenne

Pour relever les défis de la durabilité auxquels le monde est confronté, l'Union européenne a mis en place le Pacte vert de l'UE (Green Deal). L'objectif de ce Pacte vert pour l'Europe est de faire en sorte que le continent parvienne à la neutralité climatique d'ici à 2050. Deux conditions ont été identifiées pour atteindre cet objectif: premièrement, réorienter les flux de capitaux vers des investissements durables et, deuxièmement, accroître la transparence du marché. C'est pourquoi un système de classification des activités durables est en cours d'élaboration. C'est ce que l'on appelle la «taxonomie européenne». L'objectif de la taxonomie européenne est de favoriser les investissements durables en fournissant une définition européenne commune de ce qui peut être défini comme une activité «durable sur le plan environnemental». Dans le cadre de la taxonomie européenne, les entreprises doivent indiquer quelle part de leur chiffre d'affaires, de leurs dépenses d'investissement (Capex) et de leurs dépenses opérationnelles (Opex) répond aux critères définis dans la taxonomie européenne pour les activités économiques qui leur sont spécifiques. Une langue commune est ainsi créée, sur la base de laquelle les investisseurs et les autres parties prenantes peuvent prendre des décisions (d'investissement) plus éclairées en Europe et au-delà.

Au total, six annexes seront publiées, avec des objectifs environnementaux concernant l'atténuation du changement climatique, l'adaptation au changement climatique, l'eau, la pollution, la biodiversité et l'économie circulaire. L'année dernière, les entreprises relevant du champ d'application de la directive sur la publication d'informations non financières – NFRD – de l'UE (directive 2014/95/UE), ce qui était le cas de D'leteren Group, ont déclaré, pour la première fois, leur part d'éligibilité à l'annexe 1 (Atténuation du changement climatique) et à l'annexe 2 (Adaptation au changement climatique). Cette année, l'alignement sur ces deux objectifs était requis.

Conformément aux orientations fournies par la législation, D'leteren Group n'inclura que les informations requises par l'UE sur l'alignement et l'éligibilité aux deux objectifs climatiques dans son rapport pour FY-22. À partir du projet de texte de la Plateforme sur le financement durable concernant les quatre autres objectifs environnementaux, D'leteren Group a déjà réalisé une analyse préliminaire sur la possible éligibilité de ses entreprises. Cette analyse a démontré une éligibilité potentielle pour l'annexe relative à l'économie circulaire. D'leteren Group a choisi d'attendre la publication des Actes délégués définitifs sur cet objectif pour divulguer ses conclusions à cet égard.

La taxonomie étant un document en constante évolution, l'extension à de nouvelles activités économiques, l'ajout ou l'affinage des critères techniques de sélection ainsi que des modifications de délai sont attendues pour les années à venir. D'leteren Group continuera à développer ses rapports sur la taxonomie en fonction de toute modification future de la législation européenne en matière de taxonomie.

6.2. Conclusions tirées de l'analyse

Pour le rapport 2022 à l'échelle du Groupe, D'leteren Group a inclus deux entreprises qui sont partiellement éligibles pour les objectifs climatiques d'atténuation et d'adaptation: D'leteren Automotive et D'leteren Immo. Parce que ces deux entreprises n'ont pas encore obtenu toutes les informations nécessaires pour déterminer l'alignement, D'leteren Group déclarera un alignement de 0% pour le chiffre d'affaires, les dépenses d'investissement et les charges opérationnelles pour FY-22.

La principale activité économique de D'leteren Automotive est la vente de véhicules à moteur et de services associés. L'activité de vente de véhicules n'étant pas incluse dans la taxonomie de l'UE, l'éligibilité de D'leteren Automotive est limitée. D'leteren Automotive ne doute toutefois pas d'avoir encore un rôle important à jouer dans l'atténuation du changement climatique grâce à l'électrification du parc automobile.

À ce stade, l'éligibilité est limitée à deux types d'activités: l'extension de nouveaux services et produits de mobilité et les activités de réparation. Pour plus de détails sur les informations de taxonomie fournies par D'leteren Automotive, voir les informations non financières (NFD) de D'leteren Automotive (p.181).

Les activités économiques de D'leteren Immo peuvent être regroupées sous l'activité taxonomique d'acquisition et de gestion des actifs immobiliers détenus par D'leteren Group. Presque toutes les activités de D'leteren Immo sont éligibles au titre de la taxonomie de l'UE. Pour plus de détails, voir la déclaration non-financière de D'leteren Immo (p.237).

Les activités économiques de Moleskine et de PHE ne sont pas éligibles au titre des objectifs climatiques de la taxonomie de l'UE et leur éligibilité et alignement est de 0% pour cette année en ce qui concerne le chiffre d'affaires, les dépenses d'investissement et les charges opérationnelles (p.213).

Comme le groupe D'leteren exerce un contrôle conjoint sur Belron et TVH, celles-ci sont mises en équivalence dans les états financiers et n'ont pas été inclus dans l'analyse de cette année pour la taxonomie. Le Groupe envisagera dans les années à venir d'inclure ces entités conformément au point 1.2.3. de l'annexe I des actes délégués qui permet aux entreprises de publier des indicateurs clés de performance basés sur le chiffre d'affaires, les dépenses d'investissement et les dépenses d'exploitation qui incluent partiellement les investissements dans des entreprises mises en équivalence, sur une base proportionnelle correspondant à leur part dans les capitaux propres.

6.3. Publication d'informations

Les indicateurs clés de performance de la taxonomie du groupe (chiffre d'affaires, dépenses d'investissement et charges d'exploitation) ont été calculés sur la base des chiffres consolidés du groupe.

Le dénominateur de l'indicateur clé de performance du chiffre d'affaires du groupe réconcilie au chiffre d'affaires total consolidé FY-22 (voir le compte de résultat consolidé dans les états financiers consolidés).

Le dénominateur de l'indicateur clé de performance relatif aux investissements du groupe comprend les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles FY-22, telles que définies dans la section des notes complémentaires et méthodologie, et se réconcilie avec les informations divulguées dans les notes des états financiers consolidés.

Le dénominateur de l'indicateur clé de performace relatif aux charges d'exploitation du Groupe comprend les coûts définis dans les notes complémentaires et méthodologie et ont été extraits des charges d'exploitation consolidées du Groupe (voir la note 6 des états financiers consolidés).

Veuillez noter que les chiffres utilisés pour calculer le chiffre d'affaires, dépenses d'investissement et charges d'exploitation dans les déclarations d'informations non financières de D'leteren Automotive, Moleskine et D'leteren Immo comprennent certaines transactions inter-sociétés entre ces entreprises qui n'ont pas été éliminées pour les besoins du reporting au niveau de ces entreprises.

Veuillez noter que le chiffre d'affaires de D'leteren Immo provient majoritairement de ventes internes à D'leteren Group ou est inclus dans d'autres produits opérationnels et ne figure donc pas dans le chiffre d'affaires global. Le pourcentage d'éligibilité du chiffre d'affaires de D'leteren Group est de 5%. La meilleure compréhension de la taxonomie de l'UE, ainsi que les orientations supplémentaires permettant un plus grand nombre d'activités éligibles dans le cadre de D'leteren Automotive, ont entraîné une hausse de 4,6%, malgré l'augmentation du chiffre d'affaires non éligible liée à l'acquisition de PHE.

Les dépenses d'investissement de D'leteren Group comprennent les chiffres financiers de D'leteren Automotive, Moleskine, PHE et du segment Corporate et non alloué (incluant D'leteren Immo). Les dépenses d'investissement globales éligible pour FY-22 de D'leteren Group sont d'environ 5% (contre 32% en 2021). La principale raison de cette diminution est l'inclusion des dépenses d'investissement de PHE (non-eligible) dans les dépenses d'investissement consolidé du Groupe. Pour les raisons évoquées ci-dessus, D'leteren Group communique 0% de dépenses d'investissements alignées.

Les charges opérationnelles de D'leteren Group comprennent également les chiffres financiers de D'leteren Automotive, Moleskine, PHE et du segment Corporate et non alloué (incluant D'leteren Immo). Les charges opérationnelles globales éligibles pour D'leteren Group sont d'environ 44% (contre 75% en 2021). La baisse du chiffre d'éligibilité est essentiellement due à l'inclusion de PHE dans le rapport 2022 et à l'amélioration de la méthode de calcul. Pour les raisons évoquées précédemment, D'leteren Group communique 0% de charges opérationnelles alignées.

Outre l'acquisition des données nécessaires pour évaluer l'alignement sur les critères de contribution substantielle et les critères DNSH (Do Not Significantly Harm), D'leteren Group s'efforcera d'améliorer la conformité aux garanties sociales minimales. Cela implique de formaliser certains processus visant à garantir la protection des droits de l'homme et des droits du travail dans la chaîne de valeur, mais également d'effectuer une analyse approfondie des processus de gouvernance en matière de corruption, de fiscalité et de concurrence loyale.

CHIFFRE D'AFFAIRES

Activité économique	Chiffre d'affaires absolu (en millions)	Part du chiffre d'affaires	Contribution substantielle à l'atténuation du changement climatique	Contribution substantielle à l'adaptation au changement climatique	Critères DNSH (does not significantly harm - ne cause pas de préjudice important)	Garanties minimales	Part du chiffre d'affaires aligné sur la taxonomie pour 2022	Part du chiffre d'affaires aligné sur la taxonomie pour 2021	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité d'adaptation)
	€	%	%	%	O/N	O/N	%	%	H	A
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE										
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)										
Chiffre d'affaire des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)	0,0	0,0%								
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie)										
D'leteren Automotive	237,2	5,0%								
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (A.2)	237,2	5,0%								
Total (A.1. + A.2.)	**237,2**	**5,0%**								
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE										
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)	4.477,4	95,0%								
Total (A + B)	**4.714,6**	**100%**								

DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

Activité économique	Dépenses d'investissement absolues (en millions)	Part des dépenses d'investissement	Contribution substantielle à l'atténuation du changement climatique	Contribution substantielle à l'adaptation au changement climatique	Critères DNSH (does not significantly harm - ne cause pas de préjudice important)	Garanties minimales	Part des dépenses d'investissement alignées sur la taxonomie pour 2022	Part des dépenses d'investissement alignées sur la taxonomie pour 2021	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité d'adaptation)
	€	%	%	%	O/N	O/N	%	%	H	A
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE										
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)										
Dépenses d'investissement des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)	0,0	0,0%								
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie)										
D'leteren Automotive	23,8	3,3%								
D'leteren Immo	11,8	1,6%								
Dépenses d'investissement des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (A.2)	35,6	4,9%								
Total (A.1. + A.2.)	**35,6**	**4,9%**								
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE										
Dépenses d'investissement des activités non éligibles à la taxonomie (B)	690,3	95,1%								
Total (A + B)	**725,9**	**100%**								

DÉPENSES OPÉRATIONNELLES

Activité économique	Dépenses opérationnelles absolues (en millions)	Part des dépenses opérationnelles	Contribution substantielle à l'atténuation du changement climatique	Contribution substantielle à l'adaptation au changement climatique	Critères DNSH (does not significantly harm - ne cause pas de préjudice important)	Garanties minimales	Part des dépenses opérationnelles alignées sur la taxonomie pour 2022	Part des dépenses opérationnelles alignées sur la taxonomie pour 2021	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité d'adaptation)
	€	%	%	%	O/N	O/N	%	%	H	A
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE										
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)										
Dépenses opérationnelles des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)	0,0	0,0%								
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie)										
D'leteren Automotive	6,3	14,8%								
D'leteren Immo	12,6	29,4%								
Dépenses opérationnelles des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (A.2)	18,9	44,2%								
Total (A.1. + A.2.)	**18,9**	**44,2%**								
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE										
Dépenses opérationnelles des activités non éligibles à la taxonomie (B)	23,8	55,8%								
Total (A + B)	**42,7**	**100%**								

7. Déclaration de risques financiers liés au climat – TCFD

7.1. L'approche de D'leteren Group en matière de changement climatique

Parce qu'une vision à long terme de la création de valeur est au cœur de sa stratégie d'entreprise, D'leteren Group est conscient des possibles risques financiers liés au changement climatique, y compris ceux découlant des changements climatiques physiques et de la transition vers une économie sobre en carbone. D'autre part, cette transition offre au groupe d'importantes opportunités d'investissement et de développement dans des entreprises qui agissent pour atténuer le changement climatique et s'y adapter. Cela implique de disposer d'une vision solide des conséquences du changement climatique sur ses activités afin de déterminer comment le Groupe peut s'adapter.

Depuis 2021, D'leteren Group a utilisé les recommandations émises par la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) afin de mieux comprendre la matérialité du changement climatique pour ses activités, ainsi que dans ses processus de diligence raisonnable. Cette année, le groupe a accompli des progrès significatifs en utilisant une analyse de scénarios dans son approche de l'identification et de l'évaluation de l'exposition de son portefeuille aux enjeux climatiques

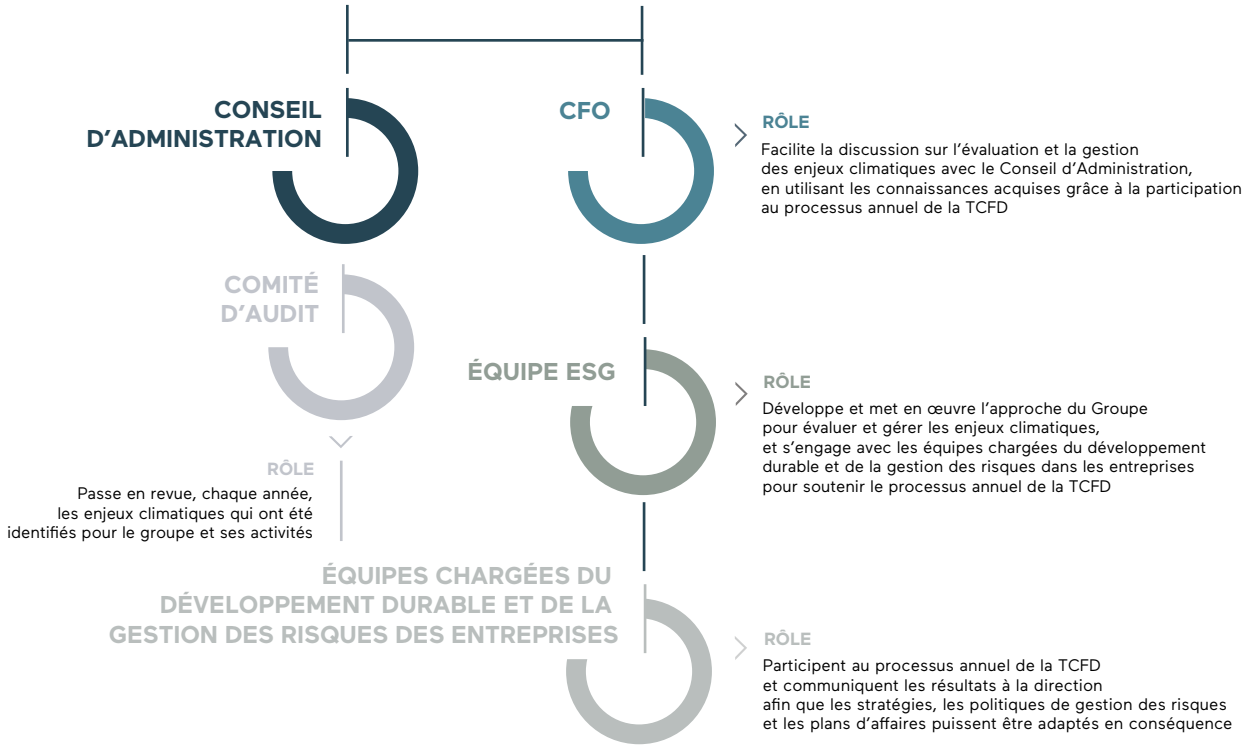
Les sections suivantes présentent un résumé des progrès accomplis par D'leteren Group pour s'adapter aux quatre thématiques de la TCFD (gouvernance, stratégie, gestion des risques, mesures et objectifs), la dernière section exposant ses ambitions et ses plans en la matière pour 2024.

7.2. Modèle de gouvernance de D'leteren Group en matière de changement climatique

Le modèle de gouvernance de D'leteren Group en matière de changement climatique fait partie intégrante de sa stratégie ESG. Il permet au Groupe de superviser, d'évaluer et de gérer efficacement les enjeux climatiques dans l'ensemble de ses entreprises. La gouvernance en matière de changement climatique au sein de l'entreprise comporte deux volets, à commencer par le Conseil d'Administration et le Comité exécutif du Groupe, pour s'étendre jusqu'à l'équipe de direction de chaque entreprise. Le CFO de D'leteren Group, secondé par l'équipe ESG interne, est responsable des questions liées au changement climatique et participe au processus annuel d'évaluation des enjeux climatiques, afin de s'assurer qu'ils font l'objet d'une discussion au plus haut niveau du Groupe et qu'ils sont gérés de manière appropriée.

Parce que le changement climatique est avant tout susceptible d'avoir des conséquences sur les entreprises du Groupe, les processus d'évaluation mettent l'accent sur la collaboration avec les équipes chargées du développement durable et de la gestion des risques, afin d'améliorer la compréhension et les approches existantes en matière de gestion des enjeux climatiques. Les résultats de ces évaluations permettent au Groupe de déterminer comment il peut aider les entreprises à faire face aux conséquences les plus graves du changement climatique, tout en tirant parti des opportunités qui y sont liées. Les équipes chargées du développement durable et de la gestion des risques évoquent également les résultats des évaluations avec leur direction, afin que les enjeux climatiques puissent être intégrés dans leurs stratégies, dans leurs politiques de gestion des risques et dans leurs plans d'affaires.

Au niveau du Groupe, le Comité d'audit est également informé des enjeux climatiques identifiés pour le Groupe et ses entreprises, et il les passe en revue chaque année. Ceci permet au Groupe de surveiller les risques et les opportunités qui se présentent dans l'ensemble du portefeuille et de tenir compte des résultats lors des décisions d'investissement et de la prise de décisions stratégiques, créant ainsi une valeur partagée pour toutes les parties prenantes.

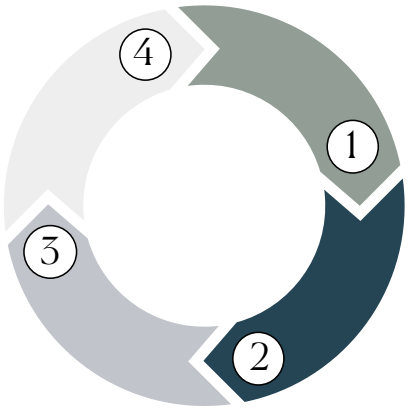


7.3. Conséquences des enjeux climatiques sur la stratégie de D'leteren Group

7.3.1. PROCESSUS D'ANALYSE DE SCÉNARIOS

Afin d'approfondir les analyses d'impact sur le climat réalisées en 2021 et de mieux comprendre la résilience de sa stratégie face au changement climatique, D'leteren Group a travaillé avec un cabinet de conseil mondial en développement durable pour mieux évaluer son exposition aux risques liés au climat et les opportunités qui pourraient en découler à l'aide d'une analyse de scénarios. Cette année, le processus a porté sur Belron, D'leteren Automotive et TVH qui ont représenté 90,7% des ventes combinées du Groupe en 2022.

Le processus a d'abord consisté à identifier les risques et les opportunités physiques et de transition issus de la taxonomie de la TCFD et susceptibles d'avoir un impact sur les entreprises. Les risques et opportunités identifiés se sont vu attribuer des notes d'impact et d'incertitude, qui ont été validées par les représentants des entreprises afin de s'assurer que les enjeux climatiques les plus pertinents pour chaque entreprise étaient envisagés. Ici, l'incertitude a été prise en compte pour déterminer les principaux domaines d'imprévisibilité sur la manière dont les risques ou les opportunités pourraient se concrétiser dans différents avenirs plausibles, en reconnaissant que les éléments qui pourraient avoir un impact élevé et qui sont très incertains devraient faire l'objet d'une évaluation plus approfondie, afin de comprendre l'éventail des résultats possibles pour chaque entreprise.



1 **IDENTIFICATION DES RISQUES ET DES OPPORTUNITÉS**
Identifier les risques et les opportunités liés au climat pouvant affecter le portefeuille, et les classer par ordre de priorité en fonction de l'impact et de l'incertitude.

2 **SÉLECTION DU SCÉNARIO ET DE L'ÉCHÉANCE**
Sélectionner des scénarios liés au climat et des échéances associées à appliquer dans l'analyse de scénarios.

3 **ANALYSE DE SCÉNARIOS**
Développer la compréhension de la manière dont les risques et les opportunités liés au climat peuvent évoluer en fonction de différents scénarios.

4 **MODÉLISATION FINANCIÈRE**
Évaluer l'impact financier des risques et opportunités potentiellement importants liés au climat.

Les risques et opportunités liés au climat dont les notes d'impact et d'incertitude combinées sont les plus élevées pour chaque entreprise ont été classés par ordre de priorité afin de faire l'objet d'une évaluation plus approfondie à l'aide des tendances de scénario, sur la base des scénarios physiques et de transition décrits dans le tableau 1. Conformément aux orientations de la TCFD, le Groupe a évalué ces risques et opportunités à court terme (2030) et à long terme (2050), tout en considérant également les risques et opportunités de transition de manière plus immédiate à court terme (2025) et à moyen terme (2040). Les échéances utilisées dans l'analyse des scénarios sont conformes au cycle de planification stratégique quinquennal de D'leteren Group, la prise en compte d'une échéance à long terme reflétant également notre position en tant qu'actionnaires de longue date sans horizon d'exit déterminé.

TABLEAU 1. SCÉNARIOS PHYSIQUES ET ÉCHÉANCES CHOISIES POUR L'ANALYSE DES SCÉNARIOS

Les scénarios et horizons temporels utilisés pour évaluer les risques potentiels résultant de changements dans la fréquence et/ou l'intensité de différents aléas climatiques physiques. Ceux-ci peuvent être aigus (par exemple, les inondations) ou chroniques (par exemple, des températures durablement plus élevées).

Scénario	**Trajectoire socio-économique partagée (Shared Socio-economic Pathway - SSP) 1-2.6**	**Trajectoire socio-économique partagée (Shared Socio-economic Pathway - SSP) 5-8.5**
Source	**Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC)**	
Réchauffement d'ici 2100	**+1,8 °C**	**+4,4 °C**
Description	Ce scénario est aligné sur les engagements actuels pris dans le cadre de l'accord de Paris. Le monde s'oriente vers une trajectoire plus durable, les efforts étant concentrés sur un développement plus inclusif, dû à un engagement croissant en faveur de la réalisation des objectifs de développement.	Il s'agit d'un scénario d'émissions très élevées qui se produira en l'absence d'autres politiques climatiques (statu quo). Les efforts de développement économique et social vont de pair avec l'exploitation d'abondantes ressources en combustibles fossiles et l'adoption de modes de vie à forte intensité de ressources et d'énergie dans le monde entier.
Hypothèses de base	- Objectif émissions nettes nulles atteint en 2050 à l'échelle mondiale. - Les énergies renouvelables représentent plus de la moitié de l'approvisionnement énergétique d'ici à 2050. - Peu de défis à relever en matière d'atténuation du changement climatique et d'adaptation à ses effets.	- La demande d'énergie, dominée par les combustibles fossiles, triple d'ici 2100. - Les niveaux de CO2 actuels doublent d'ici 2050. - De nombreux défis pour atténuer le changement climatique, mais peu de défis pour s'y adapter.
Échéances	**2030 et 2050**	
Justification du choix des échéances	- Prendre en compte les changements significatifs dans les risques physiques aigus et chroniques, en notant que ceux-ci sont susceptibles de se manifester sur des échelles de temps plus longues que les risques et opportunités de transition. - La prise en compte de l'échéance 2050 reflète également notre stratégie d'investissement, qui met l'accent sur le soutien à long terme (par le biais du contrôle ou du co-contrôle).	

TABLEAU 2. SCÉNARIOS DE TRANSITION ET ÉCHÉANCES CHOISIES POUR L'ANALYSE DES SCÉNARIOS

Les scénarios et les horizons temporels utilisés pour évaluer les risques et les opportunités potentiels résultant de la transition vers une économie à faibles émissions de carbone (par exemple, les changements politiques, juridiques ou de marché).

Scénario	**Émissions nettes nulles 2050**	**Politiques actuelles**
Source	**Network for Greening the Financial System (NGFS)**	
Réchauffement d'ici 2100	**+1,5 °C**	**+3,0 °C**
Description	Il s'agit d'un scénario ambitieux qui limite le réchauffement de la planète à 1,5°C grâce à des politiques climatiques strictes et à l'innovation, pour atteindre des émissions nettes de CO_2 nulles aux alentours de 2050.	Ce scénario suppose que seules les politiques actuellement mises en œuvre sont maintenues, avec un résultat attendu en termes de température de ~3°C.
Hypothèses de base	- Une politique climatique ambitieuse est introduite immédiatement. - Objectif émissions nettes nulles atteint en 2050 à l'échelle mondiale. - Hypothèses socio-économiques du GIEC SSP2 « Milieu de la route » ajustées pour tenir compte de l'impact du Covid-19.	- Pic des émissions en 2080. - Hypothèses socio-économiques du GIEC SSP2 « Milieu de la route » ajustées pour tenir compte de l'impact du Covid-19.
Échéances	**2025, 2030, 2040 et 2050**	
Justification du choix des échéances	- Jusqu'à 2030 : sélectionné pour s'aligner sur notre cycle de planification stratégique quinquennal. - Entre 2030 et 2050 : reflète les étapes clés de la politique climatique internationale et nationale, y compris les engagements de zéro émission nette dans le cadre de l'accord de Paris. - La prise en compte de l'échéance 2050 reflète également notre stratégie d'investissement, qui met l'accent sur le soutien à long terme (par le biais du contrôle ou du co-contrôle).	

7.3.2. ENJEUX CLIMATIQUES IDENTIFIÉS À DES ÉCHÉANCES FUTURES

L'analyse des scénarios a révélé que plusieurs risques et opportunités physiques et de transition découlant du changement climatique pourraient avoir un impact sur les activités et la stratégie du groupe, risques et opportunités étroitement alignés sur ceux définis par la TCFD. Les résultats, qui seront publiés l'année prochaine une fois le processus terminé, seront utilisés pour informer les processus de Due Diligence du Groupe et pour orienter les investissements.

7.4. Processus de D'leteren Group pour la gestion des enjeux climatiques

La gestion des risques liés au climat par D'leteren Group identi constante évolution, car le Groupe comprend de mieux en mieux l'impact du changement climatique sur la société et incite ses entreprises à faire de même. En s'appuyant sur le processus de la TCFD, le Groupe s'attachera à donner la priorité à tout élément potentiellement identifiesXXXve validé par ses entreprises, caractérisé par une note d'impact-incertitude élevée et par une tendance future significative, pour une évaluation et une gestion plus approfondies. L'engagement de ses entreprises tout au long de ce processus a permis au Groupe de favoriser de meilleures pratiques liées aux risques climatiques, tout en identifies l'accès aux données sur les tendances clés afin d'améliorer son aptitude future à évaluer ces questions.

Sur base des analyses d'impact climatique effectuées l'année dernière, le Groupe a mis en œuvre plusieurs mesures pour gérer ses risques liés au climat et accroître sa identifies, notamment :

- S'engager dans l'initiative Science Based Targets (SBTi) et encourager ses entreprises à identifie ou à mettre en place un plan de identifie des émissions de carbone en accord avec la SBTi.
- Proposer à ses entreprises des séances de formation et de coaching sur des thématiques ESG en lien avec les risques liés au climat. Il s'agit notamment de séances de sensibilisation aux nouveaux cadres de reporting, comme la directive sur le reporting de durabilité des entreprises (CSRD), de formation à la gestion des risques ESG et de suivi des risques identifiés en matière de stratégie de développement durable.
- Soutenir les entreprises individuelles dans la remise en question de leur stratégie commerciale sur la base des risques et des opportunités les plus significatifs qui ont été identifiés.

7.5. Mesures et objectifs utilisés pour évaluer et gérer les enjeux climatiques

D'leteren Group a mis en place plusieurs mesures et objectifs pour faciliter la quantification et la gestion de ses risques et opportunités liés au climat et pour traiter son impact sur le changement climatique. Parmi les mesures liées au climat que nous effectuons au niveau du Groupe et des entreprises, on peut citer :

- Émissions de GES selon les Scopes 1, 2 et 3, dans la mesure du possible, et intensité des émissions.
- Consommation totale d'énergie, y compris la part des énergies renouvelables.
- KPI relatifs à la gestion des déchets pour chaque entreprise, y compris la proportion de déchets recyclés.

Ceux-ci sont décrits en détail dans les déclarations d'information non financière de D'leteren Group et de chaque entreprise.

D'leteren Group s'est également engagé dans la SBTi, le but étant que toutes ses entreprises fixent des objectifs de réduction des émissions alignés sur une trajectoire de 1,5°C et obtiennent la validation de ces objectifs d'ici fin 2025. Belron a accompli des progrès significatifs à cet égard en achevant et en soumettant son objectif pour validation en 2023.

7.6. Ambitions de D'Ieteren Group pour l'année prochaine

En 2023, le Groupe continuera à travailler avec ses entreprises pour mettre en œuvre les recommandations émises par la TCFD dans le cadre de son processus d'alignement aux standards de reporting associés à la CSRD. Afin de concentrer ses efforts et de suivre les progrès accomplis, les actions clés suivantes seront menées prioritairement :

- Quantifier les conséquences financières de deux risques potentiellement significatifs liés au climat dans l'ensemble du Groupe, comme prochaine étape du processus d'analyse des scénarios. Les résultats de cette quantification seront utilisés pour déterminer les conséquences des éléments sur la performance financière et la position de D'Ieteren Group.
- Étendre le processus d'analyse de scénarios à PHE afin d'élargir la compréhension des enjeux climatiques dans l'ensemble du portefeuille.
- Continuer à soutenir l'équipe de direction de chaque entreprise dans leurs efforts d'ajustement de leur stratégie afin d'éviter des effets négatifs sur leurs performances financières et sur leur position à long terme. Cela consistera à améliorer leur résilience en intégrant des opportunités dans leurs stratégies commerciales et en mettant en œuvre des mesures d'atténuation pour leur permettre de répondre aux risques les plus importants.
- Intégrer les enjeux climatiques dans le cadre et les processus globaux de gestion des risques et promouvoir une approche cohérente pour identifier, évaluer et gérer ces enjeux dans l'ensemble du Groupe.
- Continuer à définir des mesures et des objectifs pertinents liés au climat pour suivre et communiquer les progrès accomplis, en veillant à ce qu'ils respectent les normes et exigences internationales afin de garantir la clarté et la comparabilité pour les parties prenantes.

En améliorant sa compréhension des enjeux climatiques grâce à ces mesures, D'Ieteren Group renforcera sa gestion des risques et sa planification stratégique, tout en réduisant son impact sur le changement climatique, continuant ainsi à générer de la valeur à long terme pour ses différentes parties prenantes, notamment ses clients, ses collaborateurs, la société civile, l'environnement dans lequel le Groupe opère et ses actionnaires.

D'leteren Automotive

Dans un souci de lisibilité, D'leteren Automotive sera appelée par son nom commercial, « D'leteren ».

1. Modèle économique et création de valeur

Leader sur le marché de la mobilité en Belgique, D'leteren contirbue à la transition vers une mobilité fluide et durable pour tous et de mettre en œuvre un modèle d'entreprise durable. D'leteren est engagée face aux défis du changement climatique et est conscient de l'impact de ses activités sur l'environnement. L'entreprise s'est engagée à réduire son empreinte carbone et à promouvoir des solutions de mobilité durable. Elle y parviendra en alignant ses activités sur l'Accord de Paris et le Pacte vert européen. En opérant de la sorte, D'leteren contribuera à la transition vers un avenir durable à faible émission de carbone et aidera à atteindre la neutralité carbone en Europe d'ici 2050.
À cette fin :

- D'leteren **encourage l'électromobilité** en Belgique. Elle s'appuie sur son partenariat de longue date avec les marques du groupe Volkswagen – de la citadine à la voiture de sport haut de gamme – et déploie des services globaux intégrant, entre autres, l'installation de bornes de recharge à panneaux photovoltaïques, de batteries avec EDl-Electric de D'leteren, et de solutions de financement de Volkswagen D'leteren Finance.
- D'leteren étend également son expertise **au marché des véhicules d'occasion et à l'ensemble du cycle de vie des véhicules** avec ses marques My Way (voitures d'occasion), Wondercar (carrosserie smart repair) et Wonderservice (pièces détachées)**, prolongeant ainsi la durée de vie de ces véhicules grâce à des activités d'entretien et de réparation.**
- L'entreprise **développe un vaste portefeuille de nouveaux services de mobilité** : l'autopartage en *free-floating* avec Poppy, la gestion de véhicules autonomes avec USH, le transport payant de passagers avec Husk et Taxis Verts, Skipr, une application multimodale pour planifier, réserver et payer un trajet, les services Jockey avec Mobvious, etc.
- D'leteren étend sa **position sur le marché des vélos traditionnels et vélos électriques** avec Lucien pour s'imposer en tant que distributeur de vélos de première et seconde main.
- En 2022, D'leteren s'est lancée, avec Microlino, dans un **nouveau segment de la mobilité urbaine,** à mi-chemin entre les voitures et les véhicules à deux roues. Microlino est un nouveau type de microvoiture électrique permettant une mobilité efficace, légère, urbaine et sans émission de CO_2.

D'leteren est aujourd'hui composée de plusieurs activités et est bien placée pour jouer un rôle actif dans le développement d'un nouvel écosystème de mobilité. Ensemble, ces entreprises peuvent répondre aux besoins de tous, qu'il s'agisse de particuliers ou de professionnels. En outre, ils permettent à D'leteren de se développer en contribuant efficacement à l'élaboration de politiques de mobilité multimodale pour les clients B2B.

Pour toutes les données ESG, à l'exception de l'empreinte carbone, le périmètre général pour 2022 est désormais fourni dans deux catégories :
- D'leteren Automotive, à l'exclusion de ses filiales,
- D'leteren Automotive, y compris les filiales dans lesquelles elle détient une participation majoritaire (D'leteren Mobility Company (anciennement Sopadis, Centres D'leteren, Centre Porsche Bruxelles, Centre Porsche Anvers, Lab Box, Wondergroup, Lucien).

Géographies et main-d'œuvre		Filiales exclues		Filiales inclues		
KPI	Unité	2021	2022	2021	2022	Change (2022 vs 2021 hors filiales)
Total des équivalents temps plein (ETP) au 31 décembre	ETP	780,2	799,3	2.039,9	2.400,6	2,4%
Pourcentage d'ETP dans la zone euro (Belgique)	%	100%	100%	100%	100%	0,00p.p.

Des informations complémentaires sur les calculs et les formules utilisés pour les données ESG sont disponibles à la page 240.

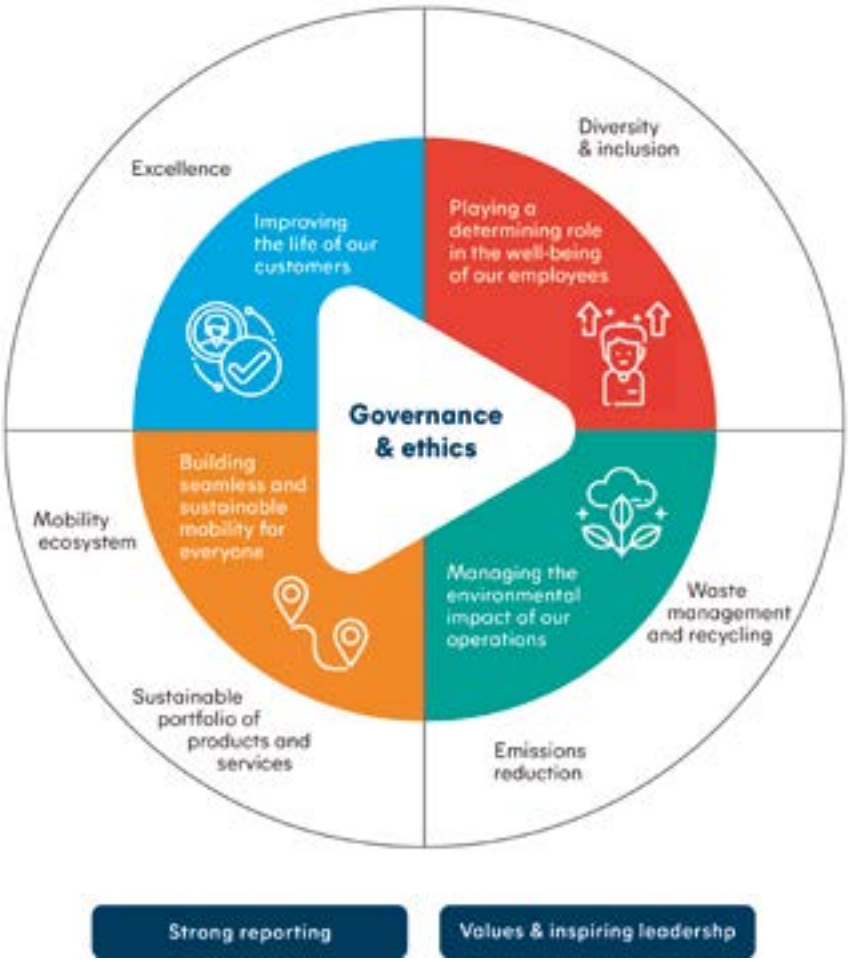
2. Stratégie de développement durable

2.1. Matérialité

En 2020, D'leteren a réalisé une analyse de matérialité avec l'aide d'un partenaire externe. Un dialogue avec une sélection de parties prenantes et l'équipe de direction a été mis en place sous la forme d'une enquête en ligne et d'entretiens. Plus de 200 clients, salariés, concessionnaires, actionnaires, fournisseurs et experts ont été invités à donner leur avis. Cette analyse a permis d'identifier et de hiérarchiser les aspects non financiers les plus critiques (également appelés « matériels ») de l'entreprise. Les thématiques les plus importantes identifiées sont les « solutions de mobilité alternatives et flexibles », le « service clientèle » et les « émissions émanant des opérations et de la flotte vendue et louée ». Et comme D'leteren a également à cœur d'être un employeur de choix en Belgique, à ces thématiques, elle en a ajouté trois : la diversité et inclusion sur le lieu de travail, le bien-être des employés et la gouvernance d'entreprise responsable.

2.2. Feuille de route de développement durable

Sur la base de l'analyse de matérialité, D'leteren a élaboré une feuille de route en matière de développement durable axée sur la protection de l'environnement, l'excellence de l'experience client, le bien-être et la diversité des employés, la gouvernance responsable et l'éthique.



Pour démontrer sa volonté de réduire l'empreinte carbone de ses activités, D'leteren a lié sa politique financière à son engagement environnemental en acceptant un prêt lié au développement durable en décembre 2021. Les conditions de financement sont indexées sur son objectif de réduire ses émissions de 50% d'ici 2025 et sur la participation active de D'leteren au verdissement du parc automobile belge, en s'engageant à atteindre 28% de véhicules électriques sur ses ventes d'ici 2025.

L'ambition ESG se traduit également par l'intégration d'indicateurs clés de performance liés au développement durable dans le système de rémunération variable du Comité exécutif.

2.3. Gouvernance en matière de développement durable

Le responsable du développement durable nommé en janvier 2023, est chargé de définir la stratégie et la feuille de route en matière de développement durable, en collaboration avec le Comité exécutif. Le responsable du développement durable est également au cœur de l'élaboration et de la supervision des politiques et procédures environnementales, sociales et de gouvernance d'entreprise, ainsi que du développement et du soutien des initiatives stratégiques ESG.

Des promoteurs d'initiatives ESG ont été désignés dans les départements concernés afin de garantir le déploiement d'actions spécifiques pour atteindre leurs objectifs:

- Bien-être des employés, diversité et inclusion: Ressources humaines,
- Satisfaction de la clientèle: Département marketing,
- Les thèmes de l'environnement et de la mobilité durable étant transversaux chez D'leteren Automotive et toutes ses filiales, les initiatives menées sur ces sujets sont suivies par le responsable du développement durable.

Les promoteurs d'initiatives ESG, le responsable du développement durable et les équipes financières sont également chargés des rapports non financiers. Par conséquent, ils sont régulièrement informés et formés en ce qui concerne le cadre juridique et l'évolution des questions ESG.

Deux organes de gouvernance essentiels examinent les mises à jour de la situation, avec des rôles différents:

- Le comité d'éthique (qui se réunit une fois par trimestre) joue un rôle de conseiller au Comité exécutif en proposant des idées et initiatives stratégiques; il est composé du CEO, du directeur des ressources humaines, du responsable du développement durable des représentants du département juridique et d'audit de D'leteren et des représentants des filiales.
- Le Comité exécutif prend des décisions stratégiques liées aux thématiques ESG et veille à ce que les progrès soient conformes aux ambitions et objectifs non financiers de l'entreprise.

Les avancées des principales initiatives ESG sont régulièrement communiquées aux équipes de direction de D'leteren avant d'être relayées à tous les employés au moyen des outils de communication interne ainsi qu'aux parties prenantes externes.

Au cours de l'été 2022, un audit interne a été réalisé sur la gouvernance, l'évaluation des risques, le suivi des indicateurs clés de performance et les rapports liés à l'ESG. Les principales conclusions portaient sur la nécessité de formaliser les procédures internes, de mettre en œuvre des outils de reporting ESG et d'aligner les périmètres de reporting pour les différents KPI. Un plan d'action a été établi, ainsi que les responsabilités, dans un délai défini. Depuis 2020, D'leteren a satisfait au processus d'assurance externe pour les indicateurs clés de performance stratégiques ESG. En 2023, D'leteren mettra l'accent sur un périmètre plus large pour inclure chaque filiale, confirmant l'engagement de l'entreprise à améliorer la transparence et la qualité des données du processus de reporting ESG.

2.4. Tableau de connectivité

Domaine ESG	Pilier stratégique	Impact sur la société	Risques/opportunités liés au développement durable	KPI	Ambition 2025	Valeur en 2022	Politiques et plans d'action
Environnement	Gérer l'impact environnemental de nos opérations	Les activités et opérations de D'leteren génèrent des émissions directes et indirectes de GES qui ont un impact sur le changement climatique	**Risque** Le changement climatique est une urgence mondiale qui nécessite d'agir rapidement. Il incombe donc à D'leteren de surveiller, de gérer et de réduire ses émissions.	% de réduction des émissions de GES (vs. 2019, scopes 1,2 et scope 3 limité)	50%	42,5%	3.1.
				% des émissions de GES compensées (scopes 1, 2 et scope 3 limité)	100%	100%	
	Créer une mobilité fluide et durable pour tous.	De nouveaux modèles de mobilité, de plus en plus fluides et durables, émergent, réduisant le trafic et les émissions de CO_2 qui y sont liées	**Risque** La décarbonisation de la mobilité individuelle est essentielle pour D'leteren afin de répondre à la pression croissante de divers groupes de parties prenantes (régulateurs, groupes d'intérêt public, ONG, etc.) et de fidéliser les clients à la recherche de solutions de mobilité attractives sur le plan fiscal **Opportunité** Avec l'émergence de nouvelles formes de mobilité, D'leteren se développe sur de nouveaux marchés adjacents à son activité principale, avec l'opportunité de se construire une position de leader durable	Part de BEV dans les immatriculations (% du volume importé par D'leteren)	28%	11,3%	3.2.
				Pourcentage de comptes clés auxquels D'leteren fournit des solutions de mobilité alternative	25%	6,8%	

Domaine ESG	Pilier stratégique	Impact sur la société	Risques/opportunités liés au développement durable	KPI	Ambition 2025	Valeur en 2022.	Politiques et plansd'action
Social	Jouer un rôle déterminant dans le bien-être de nos employés	D'leteren offre un lieu de travail où les gens peuvent s'épanouir et se sentir soutenus, et met l'accent sur un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée, qui est au cœur des besoins des employés depuis la pandémie	**Opportunité** Créer un environnement de travail positif en réduisant les niveaux de stress, en améliorant la satisfaction et l'engagement des employés et, enfin, en les aidant à s'épanouir au travail est essentiel pour améliorer les performances et la productivité, ainsi que pour attirer et fidéliser les talents	Score d'engagement des employés	75%	84.5% ✓	3.3.
				Taux de participation à l'enquête	66%	84%	
	Accroître la diversité et l'inclusion sur notre lieu de travail	D'leteren peut avoir un impact positif sur la société en créant un lieu de travail où chacun peut se sentir inclus et accepté	**Risque** Une trop grande convergence de personnes partageant les mêmes idées peut être dangereuse pour l'entreprise et l'empêcher de prospérer **Opportunité** Les lieux de travail diversifiés et inclusifs suscitent une plus grande confiance et un plus grand engagement de la part des employés	Pourcentage de femmes, sur la base des CV, présentées au responsable du recrutement pour les postes ouverts	50%	31%	3.4.
				Pourcentage de femmes dans les comités de direction	25%	23% ✓	
	Améliorer la vie de nos client	Dans une société où les individus font face à des défis croissants pour équilibrer les différents aspects de leur vie, l'importance de la mobilité fluide ne peut être surestimée.	**Opportunité** Des clients heureux et satisfaits sont plus susceptibles d'être fidèles à D'leteren, ce qui renforce sa position de leader du marché	NPS pour les ventes de voitures neuves	62	61,5 ✓	3.5.
				NPS pour l'après-vente	54	51,2 ✓	
Gouvernance	Mettre en œuvre une gouvernance d'entreprise responsable	Cela permet à l'entreprises de se concentrer sur la création de valeur durable à long terme plutôt que sur les bénéfices à court terme	**Risque** Une défaillance au niveau de la gouvernance pourrait avoir des répercussions négatives sur la réputation et sur le plan financier, avec notamment des poursuites et des amendes. **Opportunité** Les valeurs et l'éthique de D'leteren, qui s'appuient sur sa culture, contribuent à préserver l'engagement de son personnel et à favoriser le développement et la fidélisation des talents.	Pas de KPI stratégique	-	-	3.6.

Les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

3. Performance ESG

3.1. Gérer l'impact environnemental de nos opérations

D'leteren sefforce de réduire les émissions de CO_2 liées à ses activités et s'est fixé pour objectif de réduire l'empreinte carbone de ses activités de 50% entre 2019 et 2025.

Fin 2022, D'leteren a déjà réduit ses émissions de 42,5%, malgré un rebond attendu en 2022 en raison d'un retour à plus de normalité après deux années impactées par Covid-19. Cette évolution s'explique par le succès des actions entreprises pour atteindre cet objectif.

KPI stratégique	Valeur 2021	Valeur 2022	Objectif 2025
% de réduction des émissions de GES	32%	43%	50%

Le périmètre a été défini lors de l'exercice de référence de 2019 et comprend le scope 1, 2 ainsi que des éléments spécifiques du scope 3 (logistique, voyages d'affaires et déplacements domicile-travail) Le périmètre comprend les activités de D'leteren
Automotive (à l'exclusion des filiales), du Centre Porsche de Bruxelles, du Centre Porsche d'Anvers et des Centres D'leteren. La raison est que D'leteren Automotive s'est engagée en externe à atteindre un objectif (-50% d'ici 2025 par rapport à 2019) pour ce périmètre qui est également utilisé dans le cadre de notre financement lié au développement durable.

Plusieurs mesures ont été prises pour réduire ces émissions et les avancées déjà réalisées dépassent les prévisions.

- Les voitures électriques sont largement proposées dans le cadre de la politique de mobilité et elles seront de plus en plus utilisées dans les prochaines années. Pour promouvoir davantage l'électromobilité, D'leteren a pris en charge une part importante du financement des bornes de recharge à domicile pour ses employés qui disposent d'une voiture de fonction, avec plus de 440 bornes de recharge installées depuis 2021.
- De grands projets visant à optimiser l'empreinte écologique, notamment la construction de nouveaux bâtiments à faibles émissions, sont en cours en collaboration avec D'leteren Immo et les résultats devraient être visibles d'ici 2025. En outre, depuis 2021, D'leteren s'approvisionne en électricité auprès de fournisseurs verts.
- D'leteren encourage le télétravail et les conférences à distance, ce qui permet de réduire les déplacements des employés, mais aussi les voyages d'affaires.
- La température des bureaux a été abaissée à 19 °C et la taille du siège a été réduite pour correspondre au taux d'occupation des bureaux, deux initiatives qui contribuent à la réduction des émissions de CO_2.

D'autres mesures seront prises d'ici à 2025 pour atteindre l'objectif fixé. Il s'agira notamment d'augmenter le nombre de véhicules électriques dans la flotte interne, de passer éventuellement au gaz vert, d'assurer un suivi rigoureux des voyages d'affaires, etc.

Parallèlement à la réduction de ses émissions, D'leteren reconnaît également l'importance de compenser ses émissions de CO_2 restantes en participant au développement d'un parc éolien et des programmes de préservation de l'environnement à l'étranger, en investissant près de 140.000 euros dans ces projets en 2022. En conséquence, D'leteren a été certifiée neutre en carbone pour la deuxième année consécutive. La prochaine étape consiste à établir un objectif de réduction des émissions pour 2030, conformément aux exigences de l'Accord de Paris. En conséquence, l'entreprise va désormais étendre la mesure de ses émissions au scope 3, incluant les émissions liées à la production, à l'utilisation et à la fin de vie des produits qu'elle commercialise. Cela permettra à D'leteren de soumettre un objectif de réduction des émissions au SBTi pour validation. Dans ce contexte, D'leteren a également rejoint l'Alliance belge pour l'action climatique, qui rassemble près de 200 entreprises et organisations belges engagées pour le climat. Un programme de sensibilisation et de formation pour les cadres supérieurs a été mis en place en parallèle afin d'aligner et de faire adhérer le personnel aux programmes de réduction des émissions de CO_2 à mettre en œuvre à tous les niveaux.

Émissions de GES et consommation d'énergie		Champ d'application historique			
KPI	Unité	2020	2021	2022	Variation (2022 vs. 2021)
Émissions de gaz à effet de serre					
Émissions de gaz à effet de serre (scopes 1, 2 & 3)	**Tonnes CO_2e**	**16.243**	**13.715**	**11.649** ✓	**-15,1%**
Émissions de gaz à effet de serre scope 1	**Tonnes CO_2e**	**6.760**	**7.204**	**5.486**	**-23,8%**
Émissions de gaz à effet de serre des voitures	Tonnes CO_2e	2.576	2.452	2.688	9,6%
Émissions de gaz à effet de serre provenant du gaz naturel	Tonnes CO_2e	4.041	4.673	2.746	-41,2%
Émissions de gaz à effet de serre provenant des fuites de réfrigérant	Tonnes CO_2e	111	52	52	0,4%
Émissions de gaz à effet de serre provenant de la logistique détenue	Tonnes CO_2e	31	27	-	-
Émissions de gaz à effet de serre scope 2	**Tonnes CO_2e**	**1.004**	**17**	**28**	**63,7%**
Emissions de gaz à effet de serre, basées sur le marché	Tonnes CO_2e	1.004	17	28	63,7%
Émissions de gaz à effet de serre scope 3	**Tonnes CO_2e**	**8.479**	**6.495**	**6.135**	**-5,5%**
Émissions de gaz à effet de serre provenant des déplacements domicile-travail	Tonnes CO_2e	1.142	638	566	-11,2%

Émissions de GES et consommation d'énergie		Portée historique			
KPI	unité	2020	2021	2022	changement (2022 vs. 2021)
Émissions de gaz à effet de serre provenant des voyages d'affaires	Tonnes CO_2e	148	43	251	480,7%
Émissions de gaz à effet de serre provenant des émissions en amont, scope 1 & 2	Tonnes CO_2e	1.783	1.649	1.406	-14,7%
Émissions de gaz à effet de serre provenant de la logistique en amont	Tonnes CO_2e	5.380	4.041	3.849	-4,8%
Émissions de gaz à effet de serre provenant des déchets	Tonnes CO_2e	25	123	63	-49,2%
Intensité des émissions de gaz à effet de serre					
Émissions de gaz à effet de serre, scope 1 par ETP	Tonnes CO_2e	4,90	8,93	6,86	-23,1%
Émissions de gaz à effet de serre, scope 2 par ETP	Tonnes CO_2e	0,73	0,02	0,03	59,8%
Émissions de gaz à effet de serre, scope 1 & 2 par ETP	Tonnes CO_2e	5,63	8,95	6,90	-22,9%
Consommation d'énergie					
Consommation totale d'essence	Litres	956.618	900.962	1.006.696	11,7%
Consommation totale de diesel automobile	Litres	169.189	195.215	190.057	-2,6%
Consommation de gaz naturel pour le chauffage	MWh	21.845	25.260	14.843	-41,2%
Consommation grise d'électricité	MWh	5.939	106	131	24,1%
Consommation d'électricité renouvelable	MWh	4.340	6.075	5.000	-17,7%
Production d'électricité renouvelable	MWh	2.714	2.439	2.734	12,1%
Production d'électricité par cogénération	MWh	2.831	2.959	1.855	-37,3%

Pour les KPI liés à l'empreinte carbone et à l'énergie, le périmètre tel que rapporté depuis 2019 est conservé (Champ d'application historique). La raison en est que D'leteren s'est engagé en externe à atteindre un objectif (-50% d'ici 2025 par rapport à 2019) sur ce périmètre et que ce dernier est utilisé dans le cadre de notre prêt lié à la durabilité. Ce périmètre comprend les activités de D'leteren (hors filiales), du Porsche Center Brussels, du Porsche Center Antwerp et des D'leteren Car Centers.

Une diminution du chauffage et la fermeture de sites expliquent la diminution du scope 1. D'leteren est passé à l'électricité verte en 2021, ce qui explique la forte baisse des émissions de scope 2 en 2021. Les émissions d'un site utilisant encore de l'électricité grise sont reflétées dans le scope 2. En ce qui concerne le scope 3, la fermeture de sites a entraîné une diminution des émissions de déchets et les voyages d'affaires augmentent dans le cadre d'un rebond post-covid.

Les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

GESTION DES DÉCHETS

Pour l'élimination et le recyclage de ses déchets, D'leteren collabore avec des entreprises de gestion des déchets, telles que Veolia (pour tous les déchets), Oilco (pour les huiles usagées), et Dechamps (pour la ferraille). Un coordinateur de projet de la principale société de collecte de déchets (Veolia) effectue des visites régulières sur le site afin de contrôler et d'optimiser la gestion des déchets sur place. D'leteren facilite également le recyclage des véhicules d'occasion en offrant une prime supplémentaire à ceux qui envoient leurs véhicules au recyclage. D'leteren collabore avec Febelauto, dont la mission est d'organiser et de suivre la gestion des véhicules hors d'usage conformément à la directive européenne en vigueur. Actuellement, Febelauto recycle environ 97% du poids de ces véhicules de manière agréée et contrôlée.

Données relatives aux déchets		Filiales exclues		Filiales inclues		
KPI	Unité	2021	2022	2021	2022	Variation (2022 vs 2021 hors filiales)
Total des déchets produits	**Tonnes**	**512**	**494** ✓	**1.795**	**1.666**	**-3,5%**
Total des déchets dangereux produits	**Tonnes**	**13**	**8**	**416**	**454**	**-36,5%**
Total des déchets dangereux dirigés vers les sites d'enfouissement	Tonnes	0	0	12	0	-
Total des déchets dangereux destinés à l'incinération (sans valorisation énergétique)	Tonnes	0	0	0	0	-
Total des déchets dangereux destinés à l'incinération (avec récupération d'énergie)	Tonnes	1	1	31	20	48,3%
Total des déchets dangereux détournés de l'élimination vers la réutilisation	Tonnes	2	1	72	179	-28,1%
Total des déchets dangereux détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	11	6	302	255	-44,8%
Total des déchets non dangereux produits	**Tonnes**	**498**	**485**	**1.379**	**1.211**	**-2,6%**
Total des déchets non dangereux dirigés vers la décharge	Tonnes	0	0	20	16	-
Total des déchets non dangereux destinés à l'incinération (sans valorisation énergétique)	Tonnes	0	0	72	152	-
Total des déchets non dangereux destinés à l'incinération (avec valorisation énergétique)	Tonnes	89	79	264	219	-10,7%
Total des déchets non dangereux détournés de l'élimination vers la réutilisation	Tonnes	0	0	115	47	-
Total des déchets non dangereux détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	409	406	909	777	-0,8%

Notez que les données sur les déchets de D'leteren Immo et de D'leteren Group Holding sont incluses dans les données sur les déchets de D'leteren. Les pièces d'entretien ne sont pas incluses dans les déchets rapportés pour D'leteren. Les déchets dangereux mis en décharge sont considérés comme nuls pour D'leteren Mobility Company et Lab Box en raison de leur taille et de leur type d'activités.

Les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

3.2. Créer une mobilité fluide et durable pour tous

D'leteren n'est pas seulement le plus grand distributeur de véhicules en Belgique : l'entreprise s'est transformée au cours des quatre dernières années pour offrir une approche holistique de la mobilité et répondre aux besoins de tous, qu'il s'agisse de particuliers ou de professionnels. D'leteren contribue à étendre le sceptre des solutions de mobilité.

Ce portefeuille d'activités s'appuie sur les résultats de l'enquête Polaris sur la mobilité menée par D'leteren en 2021 auprès de ses clients professionnels. Enfin, l'enquête a montré que les clients B2B joueront un rôle de catalyseurs dans l'adoption de nouveaux modes de mobilité, par exemple en offrant un budget mobilité à leurs employés qui souhaitent se déplacer ou faire la navette travail-domicile avec des alternati ves aux voitures de fonction.

Compte tenu de l'importance des clients B2B, D'leteren a mis en place une équipe *Group Mobility Solutions* pour informer les clients B2B des nouvelles possibilités de mobilité pour les entreprises et offrir aux clients B2B un guichet unique pour toutes leurs solutions de mobilité. Une plateforme web a également été développée pour fournir aux clients des informations régulièrement mises à jour sur l'électrification, la fiscalité et les nouvelles solutions de mobilité.

3.2.1. ÉLECTRIFICATION DU PARC AUTOMOBILE

D'leteren est leader sur ce segment en Belgique avec 11,3% de ses immatriculations en véhicules électriques (contre 7,4% en 2021). Cela démontre l'importance de sa stratégie visant à se concentrer, entre autres, sur les clients de la flotte avec *Group Mobility Solutions* en aidant les clients à élaborer leurs nouvelles politiques de mobilité électrique avec une gamme de véhicules et des solutions électriques fournies par *EDI-Electric by D'leteren*.

Fondée il y a 3 ans, EDI est aujourd'hui leader en Belgique avec 6.783 bornes de recharge installées en 2022 et l'objectif de doubler ce chiffre en 2023. Outre la vente et l'installation de bornes de recharge, le réseau EDI a été créé pour promouvoir le développement de l'infrastructure électrique dans des installations privées accessibles au public. Les entreprises, les espaces commerciaux, les centres sportifs, etc. peuvent ainsi proposer des solutions de recharge à leurs clients, tandis qu'EDI Network se charge de tous les aspects liés à la facturation. En 2022, EDI s'est également lancé sur le marché de l'énergie verte en acquérant GO SOLAR, un acteur clé en Belgique dans l'installation de panneaux photovoltaïques et de batteries domestiques. Cette acquisition est une opération stratégique qui simplifie l'expérience client en proposant une offre complète d'electromobilité.

KPI stratégique	Valeur 2021	Valeur 2022	Objectif 2025
Pourcentage de véhicules électriques à batterie (BEV) dans les immatriculations (% du volume)	7,4%	11,3%	28%

Périmètre: 6 grandes marques du segment des voitures particulières (Volkswagen, SEAT, CUPRA, Audi, ŠKODA et Porsche)

3.2.2. SOLUTIONS DE MOBILITÉ ALTERNATIVES ET FLEXIBLES

Si la voiture individuelle reste le mode de transport le plus important, les autres formes de mobilité sont en plein essor et D'leteren prend une série d'initiatives pour façonner leurs marchés respectifs.

D'leteren continue d'investir dans Lab Box, sa start-up spécialisée dans la mobilité, qui soutient des entreprises proposant un large éventail de nouvelles activités de mobilité, dans le but de rendre les villes plus vivables et plus agréables à l'avenir.

- Poppy est une plateforme de mobilité partagée qui compte à ce jour plus de 200 000 utilisateurs et propose actuellement 1 000 voitures, 50 camionnettes, 2 000 scooters électriques et 160 vélos électriques partagés. Afin de répondre à la demande croissante, Poppy Mobility élargira progressivement sa flotte en 2023 avec 2 000 nouvelles voitures. L'application de mobilité partagée est disponible à Bruxelles, Anvers, Malines, Gand, Lier et dans les aéroports belges.
- La société de taxis bruxelloise Taxis Verts a rejoint D'leteren en 2022. Avec cette acquisition, Lab Box et D'leteren veulent faire de Taxis Verts le champion national dans son domaine et prendre l'initiative de numériser le secteur et de le rendre plus vert.
- Mob Box aide les entreprises à prendre de meilleures décisions en matière de mobilité, fondées sur des données, pour un meilleur impact environnemental et une plus grande satisfaction des utilisateurs.
- Mbrella est une plateforme RH qui permet de gérer la mobilité flexible, y compris les abonnements aux transports publics, les indemnités de déplacement, les budgets de mobilité, etc.
- USH est l'entreprise à l'origine du premier véhicule autonome sur route ouverte en Wallonie et, depuis 2022, dans les Flandres.
- Skipr est une application Mobility-as-a-Service permettant le déploiement d'un budget mobilité pour les employeurs.

L'année 2022 a été marquée par l'entrée de D'leteren sur le marché de la distribution de vélos électriques avec Lucien et sa chaîne de plus de 10 magasins dans les régions de Bruxelles et d'Anvers. D'leteren souhaite promouvoir ce mode de transport actif et sans émissions dans les villes de Belgique. Fin 2022, D'leteren a annoncé la commercialisation en Belgique de Microlino, soulignant ainsi sa volonté de promouvoir des modes de déplacement respectueux de l'environnement et pratiques pour la mobilité urbaine.
D'leteren dispose donc d'un large éventail de solutions de mobilité complémentaires ou alternatives à la voiture. Ces offres sont accueillies avec succès, notamment par les clients B2B dont plus de 6% incluent désormais l'une de ces solutions dans leur politique de mobilité. D'leteren entend promouvoir au maximum ces solutions afin d'atteindre son objectif visant à intégrer 25% de ces solutions dans les achats des clients professionnels d'ici 2025.

KPI stratégique	Valeur 2021	Valeur 2022	Objectif 2025
Pourcentage de comptes clés auxquels D'leteren fournit des solutions de mobilité alternative	<1%	6,8%	25%

Périmètre: à l'exclusion de Lucien et EDI

3.3. Jouer un rôle déterminant dans le bien-être des employés

D'leteren crée un cadre où il fait bon travailler où chacun peut donner le meilleur de lui-même. Les performances de la société dépendent de ses employés et de leur implication dans l'amélioration de leurs performances personnelles et collectives.

Deux initiatives principales ont donc été poursuivies en 2022: le programme «Faire vivre nos valeurs» et le programme de bien-être. Dans le cadre du programme «Faire vivre nos valeurs», tous les employés ont participé à des ateliers pour partager la manière dont ils peuvent appliquer les valeurs de D'leteren dans leur travail au quotidien. Le programme de bien-être a comporté diverses formations tout au long de l'année sur la gestion de l'énergie, le télétravail, l'alimentation saine, etc.

En outre, dans un secteur qui évolue rapidement, D'leteren est conscient de la responsabilité qui lui incombe de préparer ses employés à relever les défis futurs et de leur offrir la possibilité de se développer. La *D'leteren Academy* joue un rôle actif dans le développement des compétences en interne et à travers le réseau des concessionnaires. Sa plateforme transversale, baptisée *MyAcademy*, permet d'accéder facilement à un large éventail de solutions de formation, tant numérique que présentielle. L'offre est constamment renouvelée et structurée en un portefeuille diversifié de formations directement liées à la stratégie et aux besoins de l'entreprise, par exemple, l'accueil des nouveaux employés, un programme de leadership, le développement des compétences stratégiques transversales et des programmes de développement des talents.
D'leteren prend également des mesures pour promouvoir le rassemblement des équipes après de nombreux mois de télétravail et de distan-

ciation sociale liés aux années Covid. Pour la première fois, en 2022, l'entreprise a organisé le Festival D'leteren pour ses 2 300 employés dans un esprit de fête et de divertissement. L'entreprise organise également régulièrement des réunions d'information générale pour toutes les équipes afin de renforcer leur cohésion.

D'leteren a d'ailleurs lancé un plan ambitieux pour transformer ses bureaux en un lieu où il fait bon travailler. D'leteren Park devrait être achevé fin 2024 et regroupera la majorité des employés de D'leteren et de Volkswagen D'leteren Finance sur un seul et même site. D'leteren Park, c'est bien plus que de simples bureaux : c'est une toute nouvelle façon de travailler qui sera prônée pour stimuler la collaboration, la curiosité, l'échange et l'innovation. Ce projet est développé en étroite collaboration avec les employés, en particulier ceux dont le rôle est de participer aux décisions organisationnelles et de communiquer ces sujets à leurs équipes respectives.

D'leteren mesure chaque année, en novembre, l'engagement des employés par le biais d'une enquête spécifique. D'autres enquêtes sont également menées, au niveau mondial ou local, et les résultats sont partagés en équipe afin d'identifier et de mettre en œuvre les mesures nécessaires. Bien que l'engagement des employés soit resté très élevé, la charge de travail a mis les équipes sous pression, comme le souligne la dernière enquête Sensor menée en 2022. L'équipe de direction prend les mesures appropriées pour remédier à cette situation, notamment en offrant une journée de repos à chaque employé pendant la période des vacances et en hiérarchisant les projets par entité, ainsi qu'en organisant des sessions avec les membres du Comité exécutif pour l'ensemble de l'organisation afin de renforcer la proximité et la clarté de la vision de l'entreprise et du plan d'action à 5 ans.

KPI stratégique	Valeur 2021	Valeur 2022	Objectif 2025
Score d'engagement des employés	88%	84.5% ✓	75%
Taux de participation à l'enquête	88%	84%	66%

Périmètre : D'leteren et toutes les filiales ; périmètre 2021 et 2022 à l'exclusion des activités de D'leteren Mobility Company à la suite du plan de restructuration
Le score d'engagement est défini comme le pourcentage d'employés ayant répondu « d'accord » ou « plutôt d'accord » à 4 affirmations : « Je m'engage à soutenir la vision et les plans de mon département pour les années à venir », « Je suis fier de travailler pour mon entreprise », « Je suis motivé à m'investir dans mon travail pour construire notre avenir » et « Mon travail me donne le sentiment d'accomplissement personnel ».
Les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

Formation		Filiales exclues			Filiales incluses		
KPI	Unité	2020	2021	2022	2021	2022	Variation (2022 vs 2021 hors filiales)
Nombre moyen d'heures de formation par ETP	Heures/ ETP	7,8	18,9	23,8	12,7	14,5	26,1%

Données sur la santé et la sécurité		Filiales exclues			Filiales incluses		
KPI	Unité	2020	2021	2022	2021	2022	Variation (2022 vs 2021 hors filiales)
Accident (LTI) sur le lieu de travail entraînant un arrêt							
Nombre total de blessures avec arrêt de travail	Nombre	32	10	11 ✓	66	30	10,0%
Taux de fréquence	LTI/1 000 000 d'heures travaillées	16,68	8,60	9,3 ✓	21,96	9,71	7,9%
Décès liés au travail							
Nombre total de décès liés au travail	Nombre	0	0	0	0	0	-
Temps perdu en jours sur le lieu de travail (LTD)							
Temps perdu en jours en raison d'accidents du travail	Jours	901	210	113	1.210	251	-46,2%
Taux de gravité	LTD/1.000 heures travaillées	0,47	0,18	0,10 ✓	0,40	0,08	-47,2%
Absentéisme (maladie et blessures avec arrêt de travail)							
Nombre total de jours d'absence pour cause de maladie, de blessure avec arrêt de travail ou de raisons inconnues	Jours	21.493	11.809	12.323	49.499	37.217	4,3%
Taux d'absentéisme	%	6,13%	5,96%	6,07%	9,55%	6,10%	0,11p.p.
Formation à propos de la santé et sécurité au traveil							
Nombre total d'heures de formation en santé et sécurité	Heures	1.282	1.434	1.574	1.840	2.399	9,8%

Les définitions et les formules pour le LTI, le taux de fréquence et le taux de gravité se trouvent à la fin des NFD (p.240).

Les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

Données sociales		Filiales exclues			Filiales inclues		
KPI	Unité	2020	2021	2022	2021	2022	Variation (2022 vs 2021 hors filiales)
Heures travaillées par le personnel sous-traitant							
Nombre total d'heures travaillées par le personnel des sous-traitants au cours de la période visée par le rapport	Heures	0	53.989	47.136	109.758	144.924	-12,7%
Effectifs							
Effectif total au 31 décembre	Nombre	1.388	787	806	2.081	2.499	2,4%
Pourcentage d'effectifs masculins au 31 décembre	%	80%	74%	74%	82%	80%	-0,14p.p.
Pourcentage d'effectifs féminins au 31 décembre	%	20%	26%	26%	18%	20%	0,14p.p.
Effectif par contrat (durée déterminée/à durée indéterminée)							
Total des effectifs avec un CDD au 31 décembre	Nombre	25	10	13	18	106	30,0%
Part des effectifs masculins avec un CDD	%	80%	100%	92%	100%	91%	-7,69p.p.
Part des effectifs féminins avec un CDD	%	20%	0%	8%	0%	9%	8,00p.p.
Total des effectifs ayant un CDI au 31 décembre	Nombre	1.363	777	793	2.063	2.322	2,1%
Part des effectifs masculins avec un CDI	%	80%	74%	74%	82%	80%	-0,11p.p.
Part des effectifs feminins avec un CDI	%	20%	26%	26%	18%	20%	0,11p.p.
Effectif à temps plein/temps partiel							
Effectif total avec un contrat à temps plein au 31 décembre	Nombre	1258	706	720	1931	2245	2,0%
Effectif total avec un contrat à temps partiel au 31 décembre	Nombre	130	81	86	150	210	6,2%
Taux de rotation du personnel							
Taux de rotation	%	6,4%	7,6%	8,2%	16,6%	16,2%	0,62p.p.

3.4. Accroître la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail

L'importance de l'inclusion et de la diversité chez D'leteren repose sur la conviction qu'un lieu de travail diversifié et inclusif peut conduire à de meilleurs résultats commerciaux et à un environnement de travail plus favorable. Un lieu de travail diversifié et inclusif peut apporter un plus large éventail de perspectives et d'idées, ce qui conduit à des solutions plus innovantes et à un plus grand engagement du personnel. En outre, la promotion de l'inclusion et de la diversité est propice à la création d'une culture d'entreprise positive et à une bonne réputation, et peut améliorer la satisfaction et la fidélisation des employés. De manière générale, D'leteren considère l'inclusion et la diversité comme un facteur clé de sa réussite et continue à prendre des mesures pour s'assurer que tous les employés se sentent valorisés et respectés sur le lieu de travail.

Par conséquent, toutes les décisions relatives à l'emploi, y compris l'embauche, l'évaluation des performances, la promotion, la formation, la rémunération et le développement, sont prises uniquement sur la base de facteurs objectifs tels que les compétences, les qualifications, le mérite, les performances et d'autres considérations d'ordre professionnel. Comme l'indique son Code de conduite, D'leteren interdit toute forme de discrimination liée à l'âge, le sexe, l'origine ethnique, la nationalité, la religion, etc.

En plus des initiatives prises en matière de développement professionnel et les évaluations régulières de la satisfaction des employés, D'leteren a décidé de mettre en place un programme visant à favoriser la diversité des genres dans l'entreprise, depuis le recrutement, la formation et le mentorat des femmes jusqu'à une plus forte représentation de ces dernières dans les comités de direction de l'entreprise. Ce programme comprend:

- la formation de l'équipe de recrutement et des responsables d'embauche sur les préjugés qui peuvent exister lors des entretiens avec les candidats
- la révision de la page Carrières du site Web afin de l'aligner sur les valeurs de D'leteren et la signalisation des initiatives visant à soutenir les employées femmes
- un programme de leadership pour les femmes, comprenant un accompagnement en groupe et entre pairs pour les soutenir dans leur développement personnel et professionnel
- des événements internes de mise en réseau pour encourager les femmes à se rencontrer pour créer un véritable réseau de femmes dans la mobilité.

KPI stratégique	Valeur 2021	Valeur 2022	Objectif 2025
Pourcentage de femmes, sur la base des CV, présentées au responsable du recrutement pour les postes ouverts	33%	31%	50%
Pourcentage de femmes dans les comités de direction	23%	23% ✓	25%

Périmètre: D'leteren Automotive (à l'exclusion des filiales)

Le pourcentage de femmes dans les comités de direction concerne D'leteren (à l'exclusion des filiales). Les Comités de direction sont définis comme les équipes de direction des départements. Ils sont composés de directeurs et de subordonnés directs qui sont collectivement chargés du déploiement de la stratégie.
Les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

Diversité et inclusion		Filiales exclues		Filiales incluses	
KPI	Unité	2021	2022	2021	2022
Diversité dans les postes de direction					
Effectif total des postes de direction au 31 décembre	Nombre	7	6	9	41
Pourcentage d'hommes occupant des postes de direction au 31 décembre	%	86%	83%	89%	85%
Pourcentage d'effectifs féminins occupant des postes de direction au 31 décembre	%	14%	17%	11%	15%
Diversité au sein du Conseil d'Administration					
Effectif total du Conseil d'Administration	Nombre	6	6	-	-
Pourcentage d'administrateurs masculins au sein du Conseil d'Administration	%	83%	83%	-	-
Pourcentage de femmes au sein du Conseil d'Administration	%	17%	17%	-	-

3.5. Améliorer la vie des clients

Améliorer la vie de ses clients en visant l'excellence dans les services fournis tout au long du parcours de chacun d'eux est l'un des axes stratégiques sur lesquels D'leteren travaille pour atteindre son objectif de leadership sur le marché de la mobilité.

D'leteren utilise le Net Promoter Score (NPS) comme KPI principal pour mesurer la satisfaction du client à différents stades de son parcours: la visite du site web, la demande d'offre, la livraison de la voiture, l'entretien, etc. Les résultats de ces enquêtes sont utilisés de plusieurs manières. Les clients insatisfaits sont rappelés par leur revendeur qui examine le problème et propose des solutions possibles. Les commentaires des clients sont également analysés par les équipes de l'importateur afin de comprendre éventuellement à quel niveau le bât blesse, d'un point de vue structurel, dans le parcours du client et de mettre en œuvre des projets visant à améliorer l'expérience globale du client. Par exemple, sur la base d'analyses similaires, de nouvelles procédures ont été mises en œuvre pour que les clients reçoivent plus rapidement une réponse à leurs demandes de vente. Enfin, le NPS est également utilisé pour aider les concessionnaires à se positionner par rapport à leurs pairs et à améliorer leur service à la clientèle.

Pour sensibiliser les employés, D'leteren a mis en place des modules de formation en 2022 pour expliquer pourquoi l'entreprise place le client au cœur de sa stratégie et comment chaque employé peut contribuer à cette stratégie au quotidien. Les modules traitent de l'orientation client, de la satisfaction client, du parcours client, des profils clients et de la contribution de chacun. En 2022, plus de 120 employés de D'leteren Automotive ont été formés sur ces sujets. Cette formation est désormais intégrée au programme d'intégration des nouveaux employés et sera intensifiée en 2023, en particulier pour les personnes travaillant dans le service après-vente.

KPI stratégique	Valeur 2021	Valeur 2022	Objectif 2025
NPS pour les ventes de voitures neuves	60	61,5 ✓	62
NPS pour l'après-vente	53	51,2 ✓	54

Net Promoter Score donné par les clients qui se rendent dans le réseau officiel de concessionnaires pour acheter une nouvelle voiture ou qui se rendent dans leurs ateliers après-vente de mécanique ou de carrosserie. Pour le calcul des scores, des poids ont été utilisés en fonction des prévisions de ventes.

Les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

3.6. Éthique de gouvernance et d'entreprise

D'leteren s'engage à appliquer les normes éthiques les plus élevées et à respecter toutes les lois applicables.

Son Code de conduite, The WayWeWork, est l'ensemble des valeurs et de l'éthique de l'entreprise qui clarifie les comportements acceptables dans l'ensemble de l'entreprise. Il s'applique à chaque employé de chaque activité de D'leteren. The WayWeWork énonce des principes directeurs généraux concernant les valeurs chères à l'organisation, les pratiques commerciales quotidiennes et la manière dont les employés doivent interagir avec leurs collègues, ainsi qu'avec les tiers. Ces principes constituent également la base des politiques et procédures de l'entreprise. En 2021, D'leteren a publié une troisième version de son Code de conduite et, afin de s'assurer que ses employés adhèrent au Code et en comprennent le contenu, D'leteren a organisé des sessions de formation obligatoires sur les principaux principes éthiques. En outre, la société a continué à promouvoir sa procédure de signalement des dysfonctionnements, convaincue que la transparence et la possibilité de remédier à toute faute éthique sont des éléments clés du succès de son approche éthique. Que le signalement soit confirmé ou non, D'leteren s'assure en tout cas du renforcement de ses procédures internes, le cas échéant.

D'leteren attend également des tiers qui agissent pour le compte de ses entreprises qu'ils suivent les principes énoncés dans ce Code de conduite. Un Code de conduite spécifique pour les fournisseurs a été élaboré en 2022 et sera publié en 2023 afin de les inciter plus énergiquement à se hisser aux plus hauts niveaux de performance éthique, sociale et environnementale. En concluant un contrat avec D'leteren, les fournisseurs s'engagent spécifiquement à former et à sensibiliser leurs équipes aux principes d'intégrité, en prenant toutes les mesures raisonnables pour prévenir, détecter toute violation et y remédier. Les fournisseurs s'engagent également à notifier immédiatement à D'leteren tout risque ou violation identifié(e) et acceptent les contrôles d'intégrité sur dossier ou sur place effectués par D'leteren. Enfin, les fournisseurs s'engagent à informer leurs équipes sur le système d'alerte d'intégrité de D'leteren (*D'leteren Integrity Alert System*), qui permet de signaler, en toute bonne foi, tout problème ou soupçon de violation des principes d'éthique et de conformité.

Gouvernance		Filiales exclues			Filiales inclues		
KPI	Unité	2020	2021	2022	2021	2022	Variation (2022 vs 2021 hors filiales)
Ethique							
Pourcentage d'effectifs ayant reçu une formation sur l'éthique des affaires (par exemple sur le code de conduite)	%	0%	94%	85%	42%	37%	-9,29p.p.
Nombre d'incidents enregistrés liés à un comportement contraire à l'éthique en milieu de travail ou à la discrimination	Nombre	0	2	2	2	3	0,0%
Lutte contre la corruption							
Montant monétaire des amendes légales et réglementaires et des règlements (supérieurs à 10.000€) liés à :	€	0	0	0	0	0	-
- les infractions aux normes de corruption, de corruption ou anticoncurrentielles							
- les questions environnementales, écologiques ou sociales							
- Violations de la sécurité des données							
Nombre d'incidents confirmés de corruption et de pots-de-vin	Nombre	0	0	0	0	0	-
Sanctions non pécuniaires							
Nombre de cas de non-respect des lois et règlements pour lesquels des sanctions non pécuniaires ont été encourues	Nombre	-	-	0	-	0	-
Convention collective de travail							
Pourcentage des effectifs liés par une convention collective de travail (CCT)	%	99%	99%	99%	88%	89%	0,02p.p

3.7. Engagement envers la communauté

L'engagement envers la communauté est important pour D'leteren, car il permet à l'entreprise de rendre à la société ce qu'elle lui a donné et d'avoir un impact positif.

Pour sensibiliser les jeunes à la sécurité routière, Wondercar et l'Institut Vias ont uni leurs forces dans le cadre d'une nouvelle campagne intitulée «Wonder Robot». Ce personnage adapté aux enfants a été créé pour aider les parents et les enseignants à sensibiliser les enfants à la sécurité routière par le biais d'un apprentissage ludique et amusant. Pour couronner cette initiative, un gilet de sécurité «Wonder Robot» a été offert à environ 10 000 enfants dans toute la Belgique.

Par ailleurs, D'leteren poursuit son programme caritatif Give & Gain qui reflète non seulement l'engagement global de l'entreprise en faveur de causes proches de ses activités – c'est précisément là qu'elle peut offrir une véritable valeur ajoutée – mais aussi l'engagement de ses employés.

En 2022, plus de 200 participants ont participé à des séances de sport et de bien-être afin de récolter des fonds pour des programmes de protection de l'environnement, notamment en collaboration avec le WWF. L'engagement des collaborateurs de D'leteren s'est également traduit par la distribution de trolleys pour enfants dans les hôpitaux et les maisons de soins.

En plus de ses actions habituelles, D'leteren a répondu à l'appel de soutien aux personnes touchées par la guerre en Ukraine en février 2022. Dans la continuité de sa mission d'œuvrer pour une mobilité fluide et durable, D'leteren a décidé de soutenir un programme d'analyse de la mobilité, mené par Mob Box autour des Cliniques Universitaires Saint-Luc à Bruxelles, l'un des plus grands hôpitaux bruxellois. Ce soutien vise à faciliter l'accès à l'hôpital et, par conséquent, aux soins de santé pour tous les patients et le personnel qui y travaille. L'analyse sera réalisée en 2023.

Engagement communautaire		Filiales exclues		Filiales inclues		
KPI	Unité	2021	2022	2021	2022	Variation (2022 vs 2021 hors filiales)
Dons						
Total des dons	€	145.262	94.847	163.712	97.297	-34,7%

4. Taxonomie européenne

La principale activité économique de D'leteren est la vente de véhicules à moteur, cette activité n'est actuellement pas incluse dans la taxonomie européenne. La taxonomie ne comprend que l'achat, le financement, la location-financement, la location simple et l'exploitation de véhicules et a exclus la vente comme activité éligible. En tant que principal fournisseurs de voitures neuves en Belgique, D'leteren joue un rôle clé dans la transition vers les véhicules électriques. D'leteren offre également une gamme de services de mobilité alternative.

Cette année encore, toutes les initiatives regroupées sous Lab Box, son incubateur de start-up en mobilité alternative ont été inclues comme éligible. En effet, ses activités contribuent à atténuer le changement climatique en promouvant et à développant de nouvelles solutions de mobilité durable.

En comparaison à l'année passée D'leteren a étendu son éligibilité que ce soit en terme de chiffre d'affaire, de dépenses d'investissements et de charges d'exploitation. L'augmentation de l'éligibilité est principalement due aux guidances supplémentaires données par l'UE sur la « fabrication de technologies à faible teneur en carbone pour les transports ». Ces guidances(1) supplémentaires mentionnent les points suivants :

« Les qualificatifs, tels que « à faible teneur en carbone », qui sont appliqués à des véhicules ou des navires dans la section 3.3 de l'annexe I de l'Acte délégué sur le climat (« Technologies de fabrication à faible teneur en carbone pour le transport ») sans être clairement définis, ne doivent être pris en considération que pour déterminer la conformité aux critères de selection technique, et ne sont donc pas pertinents pour la déclaration d'éligibilité. »

Ces orientations supplémentaires étendent la description de l'activité 3.3 « Fabrication, réparation, entretien, adaptation, réaffectation et mise à niveau de véhicules de transport, de matériel roulant et de navires à faible émission de carbone[1] », à l'ensemble du matériel roulant et des navires, indépendamment de leur caractère à faible teneur en carbone. Par conséquent, toutes les activités de réparation, d'entretien, d'adaptation, de réaffectation et de mise à niveau de D'leteren peuvent également être considérées comme éligibles. Les activités supplémentaires visées à la section 3.3 concernent les services de réparation mécanique et de carrosserie (WonderGroup et Retail).
Les autres activités économiques expliquant une augmentation par rapport à l'année dernière sont celles liées aux énergies renouvelables qui ont connu une forte croissance (EDI, EDI Network et GoSolar).

Cela conduit à la liste suivante d'activités de taxonomie des objectifs climatiques qui sont applicables aux activités de D'leteren :

n°	Activité économique de D'leteren	Activité de la taxonomie
1	Vente de bicyclettes et d'accessoires (Lucien)	6.4. Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique (CCM et CCA)
2	Location de vélos (Joule)	6.4. Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique (CCM et CCA)
3	Services de mobilité partagée (Poppy)	6.5. Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers (CCM et CCA)
4	Réparation mécanique et de carrosserie (WonderGroup, Retail)	3.3. Fabrication de technologies à faible teneur en carbone pour les transports
5	Vente et installation de stations de recharge pour voitures électriques (EDI)	6.15. Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone
6	Exploitation des stations de recharge pour voitures électriques, c'est-à-dire vente de KWh (EDI Network)	6.15. Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone
7	Vente et installation de panneaux photovoltaïques et de batteries stationnaires (GoSolar)	7.6. Installation, entretien et réparation des technologies liées aux énergies renouvelables (CCM et CCA)
8	Mobility as a Service (Mbrella)	8.2. Solutions fondées sur les données pour réduire les émissions de GES (CCM)
9	Répartition des taxis (Taxis Verts, Husk)	8.2. Solutions fondées sur les données pour réduire les émissions de GES (CCM)
10	Lab Box	8.2. Solutions fondées sur les données pour réduire les émissions de GES (CCM)

Au total, le chiffre d'affaires éligible de cette année est passé de 0,5% à 6,6%. La raison à cette hausse est triple :

1. Granularité accrue du lien entre les activités économiques et du lien avec la taxonomie de l'UE ;
2. Amélioration des systèmes de gestion des données permettant de relier les exigences des données de la taxonomie de l'UE aux systèmes de données internes ;
3. Amélioration des orientations de l'UE sur certaines interprétations de la taxonomie de l'UE.

Le principal changement (hausse de 4,4% de l'éligibilité totale) est dû à l'inclusion de certaines activités dans l'activité de la section 3.3, « Fabrication de technologies à faible teneur en carbone pour les transports », comme mentionné ci-dessus.

Les dépenses d'investissement éligibles ont cette année presque doublé, passant de 16,3% à plus de 35,2%. Cela est dû à l'élargissement du champ des activités éligibles, à une meilleure collecte des données, ainsi qu'à l'augmentation des dépenses chez Poppy (expansion de la flotte).

(1) Q9, FAQ (publié initialement en février 2022) https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52022XC1006(01)&from=EN

Les charges opérationnelles éligibles sont passées de 39,1% à 19,2%, principalement en raison d'une plus grande granularité dans les différentes activités commerciales et de systèmes de données plus granulaires qui, ensemble, ont entraîné une réaffectation de certains coûts devenus non éligibles.

D'leteren n'a pas été en mesure de rassembler toutes les informations nécessaires pour évaluer son alignement. Le Groupe s'efforcera d'améliorer la collecte des données dans les années à venir. Par conséquent, pour cet exercice financier, D'leteren rendra compte d'un chiffre d'affaires, de dépenses d'investissement et de charges opérationnelles alignés à 0%.

CHIFFRE D'AFFAIRES

Activité économique	Chiffre d'affaires absolu (en millions)	Part du chiffre d'affaires	Contribution substantielle à l'atténuation du changement climatique	Contribution substantielle à l'adaptation au changement climatique	Critères DNSH (does not significantly harm - ne cause pas de préjudice important)	Garanties minimales	Part du chiffre d'affaires aligné sur la taxonomie pour 2022	Part du chiffre d'affaires aligné sur la taxonomie pour 2021	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité d'adaptation)
	€	%	%	%	O/N	O/N	%	%	H	A
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE										
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)										
Chiffre d'affaire des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)	0,0	0,0%								
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie)										
3.3. Fabrication de technologies à faible teneur en carbone pour les transports	157,3	4,4%								
6.4. Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique (CCM)	22,5	0,6%								
6.5. Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers (CCM et CCA)	8,0	0,2%								
6.15. Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone (CCM)	12,9	0,4%								
7.6. Installation, entretien et réparation des technologies liées aux énergies renouvelables (CCM)	24,4	0,7%								
8.2. Solutions fondées sur des données pour réduire les émissions de GES (CCM)	12,1	0,3%								
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (A.2)	237,2	6,6%								
Total (A.1. + A.2.)	**237,2**	**6,6%**								
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE										
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)	3.372,4	93,4%								
Total (A + B)	**3.609,6**	**100%**								

DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

Activité économique	Dépenses d'investissement absolues (en millions)	Part des dépenses d'investissement	Contribution substantielle à l'atténuation du changement climatique	Contribution substantielle à l'adaptation au changement climatique	Critères DNSH (does not significantly harm - ne cause pas de préjudice important)	Garanties minimales	Part des dépenses d'investissement alignées sur la taxonomie pour 2022	Part des dépenses d'investissement alignées sur la taxonomie pour 2021	Catégorie (activité habilitante ou)	Catégorie (activité d'adaptation)
	€	%	%	%	O/N	O/N	%	%	H	A
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE										
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)										
Dépenses d'investissement des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)	0,0	0,0%								
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie)										
3.3. Fabrication de technologies à faible teneur en carbone pour les transports	2,6	3,8%								
6.4. Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique (CCM)	5,7	8,5%								
6.5. Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers (CCM et CCA)	11,3	16,7%								
6.15 Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone (CCM)	0,4	0,6%								
7.6. Installation, entretien et réparation des technologies liées aux énergies renouvelables (CCM)	1,5	2,2%								
8.2 Solutions fondées sur des données pour réduire les émissions de GES (CCM)	2,3	3,4%								
Dépenses d'investissement des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (A.2)	23,8	35,2%								
Total (A.1. + A.2.)	**23,8**	**35,2%**								
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE										
Dépenses d'investissement des activités non éligibles à la taxonomie (B)	43,8	64,8%								
Total (A + B)	**67,6**	**100%**								

CHARGES OPÉRATIONNELLES

Activité économique	Dépenses opérationnelles absolues (en millions)	Part des dépenses opérationnelles	Contribution substantielle à l'atténuation du changement climatique	Contribution substantielle à l'adaptation au changement climatique	Critères DNSH (does not significantly harm - ne cause pas de préjudice important)	Garanties minimales	Part des dépenses opérationnelles alignées sur la taxonomie pour 2022	Part des dépenses opérationnelles alignées sur la taxonomie pour 2021	Catégorie (activité habilitante ou)	Catégorie (activité d'adaptation)
	€	%	%	%	O/N	O/N	%	%	H	A
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE										
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)										
Charges opérationnelles des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)	0,0	0,0%								
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie)										
3.3. Fabrication de technologies à faible teneur en carbone pour les transports	2,4	5,6%								
6.4. Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique (CCM)	0,8	2,0%								
6.5. Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers (CCM et CCA)	0,2	0,6%								
6.15. Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone (CCM)	0,5	1,2%								
7.6. Installation, entretien et réparation des technologies liées aux énergies renouvelables (CCM)	0,1	0,3%								
8.2. Solutions fondées sur des données pour réduire les émissions de GES (CCM)	4,0	9,5%								
Charges opérationnelles des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (A.2)	8,1	19,2%								
Total (A.1. + A.2.)	8,1	19,2%								
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE										
Charges opérationnelles des activités non éligibles à la taxonomie (B)	34,3	80,8%								
Total (A + B)	**42,4**	**100%**								

Belron

1. Modèle économique et création de valeur

Belron est le leader mondial dans le domaine de la réparation, du remplacement et du recalibrage de vitrage de véhicules (VGRRR), présent dans 37 pays par l'intermédiaire d'entreprises détenues à 100% et de franchises, avec des marques numéro un sur le marché – notamment Autoglass® et Laddaw® au Royaume-Uni, Carglass® en Europe, Lebeau Vitres d'autos®, Speedy Glass®, Apple Auto Glass®, Duro® vitres d'autos et Vanfax® au Canada, Safelite® Autoglass aux États-Unis, O'Brien® en Australie et Smith&Smith® en Nouvelle-Zélande. Belron gère également les sinistres liés aux vitrages de véhicules et d'autres sinistres pour le compte des compagnies d'assurance et propose des solutions de plomberie et d'électricité aux propriétaires de maisons et d'entreprises en Australie et en Nouvelle-Zélande par l'intermédiaire de sa marque Laser®.

Chiffre d'affaires de Belron 2022 par région	**€m**
Zone Euro	1 511,5
Amérique du Nord	3 368,2
Reste du monde	694,6

Géographies et main-d'œuvre

KPI	Unité	2020	2021	2022	Variation (2022 contre 2021)
Total des équivalents temps plein (ETP) au 31 décembre	ETP	25.370,0	29.388,0	29.799,4	1,4%
Pourcentage d'ETP dans la zone euro	%	34%	29%	29%	0,13p.p.
Pourcentage d'ETP en Amérique du Nord	%	50%	57%	57%	0,34p.p.
Pourcentage d'ETP dans le reste du monde	%	16%	14%	15%	1,05p.p.

Les données ESG pour Belron couvrent 100 % des entreprises détenues entièrement et le bureau central.
Des informations complémentaires sur les calculs et les formules utilisées sont disponibles à la page 240.

Belron a pris un engagement profond et de longue date en faveur de son objectif de «faire la différence avec un soin réel» envers ses clients, son personnel, ses actionnaires et la société. Cet objectif, qui est clairement communiqué et partagé par l'ensemble de l'entreprise, constitue également la force motrice de son Cadre Entreprise Responsable.

Belron a adopté une approche de «réparation d'abord» qui, avec le remplacement du vitrage des véhicules et le recalibrage des systèmes avancés d'aide à la conduite (ADAS), lui permet de créer de la valeur pour ses clients en préservant leur mobilité et en prolongeant la durée de vie des pare-brise et donc celle des véhicules. Cette approche permet de réduire les coûts pour les clients, de limiter la production de déchets et d'éviter les émissions de carbone liées à la fabrication de nouveaux vitrages et de nouveaux véhicules.

Les activités de Belron peuvent contribuer à plusieurs des objectifs de développement durable des Nations unies. Ces éléments ont été pris en compte dans le cadre de la révision de la stratégie en 2020 et de l'élaboration du Cadre Entreprise Responsable de Belron. Ce Cadre repose sur deux piliers stratégiques: Produits et services durables et Investir dans les personnes et la société, qui visent à avoir un impact significatif sur les objectifs suivants, qui sont les plus pertinents pour les opérations et les activités de l'entreprise:

Objectif 12 – Consommation et production responsables **Objectif 13** – Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques **Couvre les objectifs de Produits et services durables** - Réduction des déchets et création d'une économie circulaire - Réduction des émissions - Approvisionnement durable	**Objectif 8** – Travail décent et croissance économique **Objectif 10** – Réduction des inégalités **Couvre les objectifs Investir dans les personnes et la société** - Promotion de la diversité, de l'équité, de l'inclusion et du bien-être - Offre d'opportunités - Sécurité des personnes

2. Stratégie de développement durable

2.1. Matérialité

En 2020, Belron a participé à une analyse de matérialité de haut niveau menée par D'leteren Group et soutenue par un partenaire externe. Dans le cadre de ce processus d'analyse, une brève enquête a été envoyée aux parties prenantes et aux dirigeants, leur demandant d'indiquer les thématiques ESG qu'ils considèrent comme les plus pertinentes pour Belron. Des entretiens ont été menés avec des représentants internes des principales parties prenantes, notamment des partenaires d'assurance et de parc automobile, des fournisseurs, des clients, des employés et des ONG, afin de recueillir des données qualitatives supplémentaires sur leurs priorités pour Belron.

Les thèmes matériels mis en avant comprenaient la gestion des déchets, la sécurité des personnes, l'attention portée aux clients, ainsi que la diversité et le bien-être. Belron a tiré parti des résultats de l'analyse, dans le cadre d'un partenariat avec un cabinet de conseil en développement durable de premier plan pour examiner tous les aspects de sa responsabilité d'entreprise et affiner ses thèmes matériels. L'examen a abouti à la création du Cadre Entreprise Responsable Belron qui a été instauré en 2021.

2.2. Belron Responsible Business Framework

Le Cadre Entreprise Responsable Belron regroupe tous les moyens que l'entreprise met en œuvre pour «faire des affaires de manière responsable», tirés de l'objectif et des valeurs de Belron. Belron veut rester «une entreprise de confiance et respectée aux yeux de son personnel, de ses clients, de ses partenaires et de la société, en faisant chaque jour ce qui est juste et en se comportant avec intégrité dans toutes ses actions».

Le Cadre repose sur deux piliers stratégiques: Produits et services durables et Investir dans les personnes et la société. Ses priorités au titre de ces piliers sont les suivantes:

- Réduire les déchets et œuvrer en faveur d'une économie circulaire
- Réduire les émissions
- Intégrer les considérations environnementales et sociales dans toutes les décisions d'achat
- Promouvoir la diversité, l'équité, l'inclusion et le bien-être
- Continuer à donner en retour pour favoriser un changement positif
- Donner la priorité à la sécurité de son personnel

De plus, le Cadre est soutenu par les fondements d'une gouvernance forte et d'une direction éclairée. L'entreprise continue à mettre l'accent sur ses valeurs et son éthique, tout en développant un reporting et un système de mesure solides autour de ses activités commerciales responsables.

GESTION RESPONSABLE

Chaque jour, nous sommes unis par un objectif commun : "faire la différence avec un soin réel". Nous voulons devenir l'entreprise la plus fiable et la plus respectée aux yeux de nos collaborateurs, de nos clients, de nos partenaires et de la société, et nous y parviendrons en faisant chaque jour ce qu'il faut et en nous comportant avec intégrité dans tout ce que nous faisons. Cet engagement renouvelé de faire des affaires de manière responsable découle de nos valeurs, Il renforce notre culture, The Spirit of Belron, et est au cœur de notre mission, qui est de devenir le choix naturel dans le monde en matière de réparation, de remplacement et de recalibrage des vitres de véhicules.

Produits et services durables

Réduire les déchets et construire une économie circulaire

En tant que première entreprise mondiale de VGRR, il est de notre responsabilité de mener le secteur sur **des solutions qui éliminent des déchets**. En nous appuyant sur le succès de nos stratégies de recyclage et de "réparation d'abord", nous allons niveler notre technologie de classe mondiale and nos partenariats solides pour résoudre les problèmes liés au vitrage et aux produits associés.

Réduction des émissions

Le changement climatique est une urgence mondiale qui nécessite une action urgente. Nous nous engageons à comprendre et à réduire activement **nos émissions à zéro** et à soutenir nos partenaires à réduire leur impact, en travaillant ensemble pour faire ce qui est juste. Nous allons également soutenir la transition vers une économie à faible émission de carbone en investissant dans les énergies renouvelables et les compensations de carbone.

Investir dans les personnes et la société

Promouvoir l'équité en matière de diversité, d'inclusion et de bien-être

Dans le cadre de notre ambition d'être « le meilleur endroit où vous pourrez travailler », nous nous engageons à privilégier l'équité, l'inclusion et le bien-être. Notre produit est notre personnel et l'expérience du service. **Notre engagement en faveur de la diversité, de l'inclusion et du bien-être** nous permettra de rester une entreprise de premier plan où les personnes talentueuses peuvent s'épanouir.

Donner l'opportunité

Nous avons un sens profond de la responsabilité envers les communautés que nous servons qui est guidé par notre héritage et nos valeurs. Nous poursuivrons notre engagement à **donner en retour** *(Giving Back)* pour favoriser un changement positif en partageant notre temps et nos compétences avec les jeunes afin de soutenir leurs carrière.

Approvisionnement durable

Intégrer les considérations environnementales et sociales dans toutes nos décisions d'achat

Sécurité des personnes

Donner la priorité à la sécurité de notre personnel

Gouvernance forte et direction éclairée

Valeurs et éthiques

Reporting et système de mesure solides

2.3. Gouvernance en matière de développement durable

Susan Ormiston, responsable des ressources humaines, est la membre de l'équipe de direction responsable de l'ESG. Susan, Gary Lubner*, le CEO, et Richard Tyler, directeur clientèle du Group, sont les garants des piliers stratégiques du Cadre Entreprise Responsable de Belron. L'ESG est passé en revue au moins tous les mois par l'équipe de direction et au moins cinq fois par an lors des réunions du Conseil d'Administration de Belron.

Sous la responsabilité de l'équipe de direction, Belron dispose d'une équipe centrale chargée du développement durable, qui a pour mission de coordonner et de faciliter les activités de l'ensemble de l'entreprise, de superviser les avancées et les performances et de fournir le savoir et l'expertise nécessaires à la mise en œuvre du Cadre dans chaque pays. En 2022, l'équipe centrale a été renforcée afin d'y inclure une équipe chargée de promouvoir les meilleures pratiques en matière de santé et sécurité et des processus améliorés dans l'ensemble de l'entreprise, ainsi que des ressources supplémentaires pour soutenir les activités de développement durable en matière de déchets et d'émissions.

Les équipes de direction des pays sont responsables de leurs propres performances ESG et de la manière dont elles contribuent aux objectifs généraux du Cadre. Il existe un réseau d'ambassadeurs du Cadre Entreprise Responsable, de rapporteurs environnementaux et d'experts nationaux en la matière qui soutiennent l'agenda ESG au niveau local et, sur les marchés plus importants tels que la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni, des équipes dédiées à la RSE et au développement durable ont été mises en place.

*Gary Lubner a quitté son poste de PDG de Belron au début de l'année 2023. Le co-sponsorship sera désormais assuré par le nouveau PDG de Belron, Carlos Brito.

2.4. Tableau de connectivité

Domaine ESG	Pilier stratégique	Impact sur la société	Risques/opportunités liés au développement durable	KPI	Ambition	Valeur en 2022	Politiques et plans d'action
		Expérience client Belron travaille pour fournir en permanence un service de haut niveau, au bon endroit et au bon moment, avec un vitrage de haute qualité adéquat, en veillant à ce que la mobilité du client soit préservée.	Les clients satisfaits deviennent les promoteurs de l'entreprise. Ils reviennent quand cela est nécessaire, font confiance à l'entreprise et sont donc plus susceptibles de devenir également des clients VAPS (produits et services à valeur ajoutée). Les clients insatisfaits ne reviennent pas et nuisent à la réputation de la marque.	NPS	Maintenir la satisfaction du client au niveau mondial	82,2 ✓	3.1.1.
		Bien-être et sécurité des clients Les techniciens hautement qualifiés de Belron veillent à ce que chaque travail VGRRR qu'ils effectuent pour chaque client soit réalisé dans le respect des normes les plus élevées. Un manquement à cette règle mettrait en danger la sécurité du client et des autres usagers de la route.	Ne pas effectuer un travail dans les règles de l'art peut nuire à la réputation de la marque. L'entreprise doit conserver et améliorer son savoir-faire, au fur et à mesure que la technologie du pare-brise et du vitrage évolue, afin de garantir l'efficacité du processus. Cela peut être un facteur clé de différenciation.	Budget R&D	Recalibrer le véhicule de chaque client, du premier coup, quelle que soit la complexité des systèmes de sécurité et de la technologie installés. Cela permettra de garantir que chaque véhicule est remis sur la route avec tous ses systèmes avancés d'aide à la conduite (ADAS) pleinement fonctionnels, en conformité totale avec l'objectif de Belron de servir chaque client avec un soin réel.	€ 3,1m	3.1.2.

Domaine ESG	Pilier stratégique	Impact sur la société	Risques/opportunités liés au développement durable	KPI	Ambition	Valeur en 2022	Politiques et plans d'action
E	Produits et services durables	**Réduction des émissions et création d'une économie circulaire** Le déchet le plus important pour Belron est le vitrage qui ne peut être réparé et nécessite un remplacement. L'entreprise a la responsabilité d'assurer une gestion efficace des déchets de vitrage afin de réduire au minimum son impact négatif sur l'environnement. La réparation d'un pare-brise permet d'éviter la consommation des ressources nécessaires à la production d'un nouveau pare-brise, tout en réduisant les coûts et les délais pour le client. La réparation, le remplacement et le recalibrage prolongent la durée de vie du véhicule.	Le risque de ne pas gérer les déchets de vitrage de manière responsable est étroitement lié aux progrès nécessaires dans l'industrie du recyclage pour soutenir les efforts de Belron en matière de gestion des déchets de vitrage. Tout manquement à cette obligation pourrait avoir un impact négatif sur la marque et entraîner des amendes potentielles.	Pourcentage de déchets de vitrage recyclé	Recycler 100% des déchets de vitrage partout où cela est possible	89%	3.2.1.
		Réduction des émissions Belron a un impact direct et indirect sur le changement climatique en raison du CO_2 généré par ses activités. Il lui incombe donc de surveiller, de gérer et de réduire ses émissions. Pour l'aider à atteindre ses objectifs, l'entreprise doit suivre le rythme des changements liés à la transition vers une entreprise à émission nette nulle.	Plus Belron sera en mesure de réduire ses émissions à un rythme soutenu, moins l'entreprise sera dépendante des combustibles fossiles, ce qui l'aidera à assurer l'avenir de ses activités, à améliorer sa marque et à répondre aux attentes des parties prenantes.	CO_2e Scopes 1, 2 et catégories 1 à 5 du Scope 3	Belron s'engage à comprendre et à réduire activement ses émissions pour atteindre un résultat net nul et à soutenir ses partenaires pour qu'ils limitent leur impact, en travaillant ensemble pour faire ce qu'il faut. Ils soutiendront également la transition vers une économie à faible émission de carbone en investissant dans les énergies renouvelables et dans les compensations carbone. Belron s'est engagée à atteindre un SBT validé par l'initiative Science Based Target d'ici la fin décembre 2024.	823.986 CO_2e	3.2.2.
		Approvisionnement durable Les fournisseurs financièrement ou opérationnellement mal gérés ne constituent pas seulement un risque pour la chaîne d'approvisionnement, mais aussi pour les personnes qui y travaillent et peuvent avoir un impact négatif sur l'environnement.	L'application de normes strictes et le suivi des fournisseurs permettent de satisfaire les besoins de l'entreprise en matière de biens et de services de manière à créer de la valeur pour Belron et ses principales parties prenantes. Du point de vue de la marque, le recours à des pratiques non éthiques par des fournisseurs peut avoir des répercussions négatives sur la réputation de Belron.	Nombre d'audits sur site du fournisseur	Faire une vraie différence dans l'impact sociétal et environnemental de sa chaîne d'approvisionnement.	37	3.2.3.

Domaine ESG	Pilier stratégique	Impact sur la société	Risques/opportunités liés au développement durable	KPI	Ambition	Valeur en 2022	Politiques et plans d'action
S	Investir dans les personnes et la société	**Promouvoir l'équité, la diversité, l'inclusion et le bien-être** En tant qu'entreprise responsable, Belron s'engage à ce que son personnel reflète la société qu'elle sert et à être une organisation inclusive.	L'accent mis sur le bien-être, l'engagement et le soutien apporté à son personnel permettent de réduire l'absentéisme et de retenir les personnes talentueuses.		Amélioration de la diversité au sein de la direction de Belron et de la mixité dans la famille d'entreprises Belron.	-	3.3.1.
				Score d'engagement des employés	Maintenir le score d'engagement dans les 80%.	86,2% ✓	3.3.2.
		Sécurité des personnes Belron vise à « faire la différence avec un soin réel » pour toutes ses parties prenantes et, grâce à la formation et aux outils disponibles, elle veille à ce que la sécurité de son personnel et de ses clients soit une priorité.	L'accent mis par l'entreprise sur la formation en matière de santé et de sécurité préserve le bien-être de son personnel, réduit l'absentéisme et contribue à retenir les talents. Une blessure ou un préjudice subi par un employé dans le cadre de son travail constitue un risque non seulement pour la personne, mais également pour l'image de marque de l'entreprise.	Taux de frégence d'accident de travail (LTIFR) Taux de gravité des arrêts de travail (LWDR) Taux de fréquence des accidents délcarés (TRIFR)	Donner la priorité à la sécurité de son personnel; un élément essentiel de l'expérience de chaque employé chez Belron et sa famille d'entreprises.	LTIFR: 16,90 LWDR: 466,58 TRIFR: 36,04	3.3.3.
		Offre d'opportunités Grâce à son programme « Giving Back », l'entreprise peut avoir un impact positif sur la société au service de laquelle elle opère.	En exploitant la passion et l'énergie de son personnel, le programme et les activités « Giving Back » de Belron ont un impact positif non seulement sur les organisations caritatives et les causes soutenues, mais aussi sur l'engagement des personnes.	Donations (€)	Poursuivre son engagement à donner en retour (Giving Back) pour susciter un changement positif et à partager son temps et ses compétences avec les jeunes pour soutenir leurs objectifs de carrière.	€8,5m	3.3.4.
G	Faire des affaires de manière responsable	**Valeurs et éthique**	Les valeurs et l'éthique de Belron, soutenues par sa culture, contribuent à appuyer l'engagement de son personnel et à favoriser le développement et le maintien des talents. Il s'agit d'un fondement essentiel de l'approche de l'entreprise consistant à « faire des affaires de manière responsable ». Un manquement à l'éthique pourrait sérieusement entacher la réputation du groupe et avoir des conséquences légales importantes.				3.4.1.

Les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

3. Performance ESG

3.1. Faire la différence avec un soin réel

3.1.1 EXPÉRIENCE CLIENT

Belron s'est engagée à fournir un service client exceptionnel en toute circonstance. Cela nécessite de se concentrer et d'investir dans tous les aspects de la prestation, qu'il s'agisse des techniciens expérimentés et hautement qualifiés ou des outils et technologies les plus avancés. Pour garantir un service de haut niveau et constant, au bon endroit et au bon moment, avec un vitrage de haute qualité adéquat, Belron explore en permanence de meilleures méthodes de travail, contrôle la qualité de son travail, et reste à l'écoute des commentaires de ses clients.

Les commentaires des clients sont recueillis par le biais de l'enquête Net Promoter Score (NPS) et Belron s'efforce d'envoyer à chaque client une enquête de satisfaction qu'il est invité à remplir après une intervention effectuée par l'une de ses entreprises. Le client peut noter son expérience et ajouter des commentaires textuels. Toutes les entreprises de Belron présentent un NPS auquel est appliquée une pondération basée sur le volume d'emplois dans le pays, ce qui permet de calculer une moyenne de groupe. Belron est fière de son excellent score NPS, systématiquement élevé et supérieur à 80. Pour 2022, le NPS de Belron est 82,2.

Afin de réaliser son ambition de maintenir un niveau de satisfaction client de premier ordre, Belron s'est engagée en 2022 dans un processus de mise en œuvre d'un nouveau cadre qui lui permettra d'aligner les activités de Belron sur les méthodes de meilleures pratiques afin d'obtenir des données plus exploitables. Cela permettra également à l'entreprise de recueillir les commentaires afin de mieux comprendre les forces et les faiblesses de son offre de services.
Suite à la première étude menée en 2021 sur l'expérience des clients en matière de recalibrage (ADAS) en 2022, l'entreprise a réalisé une analyse détaillée des causes profondes. Cette analyse a permis d'identifier des « points sensibles » spécifiques rencontrés par les clients ADAS par rapport à leurs homologues non ADAS. Les exigences croissantes liées au recalibrage ADAS ont incité un plus grand nombre de clients à se rendre dans une agence pour faire le nécessaire et l'analyse a montré que, sur certains marchés, les clients des succursales notent leur expérience moins bien que les clients des services mobiles. C'est dans les pays où la téléphonie mobile
est historiquement très présente que l'écart est le plus important. À l'avenir, l'analyse permettra de comparer l'expérience en succursale et l'expérience du service mobile afin de mieux comprendre les attentes des clients et de partager les meilleures pratiques des pays qui ont réussi à pallier les lacunes.

En 2023, l'amélioration de l'expérience de la réservation en ligne sera également une priorité. On constate une grande diversité de pratiques parmi les entreprises dans la manière de présenter le rendez-vous en ligne aux clients. Étant donné que les clients de Belron sont de plus en plus nombreux à réserver via ce canal, il est important de créer une expérience agréable et cohérente pour l'ensemble des entreprises de la famille Belron.

KPI stratégique	Valeur 2021	Valeur 2022	Ambition
Net Promoter Score (NPS)	83,4	82,2 ✓	Maintenir un niveau de satisfaction du client élevé et augmenter le taux de réponse aux enquêtes de satisfaction

Il est demandé à tous les automobilistes venus pour la réparation ou le remplacement du vitrage de leur véhicule de donner leur avis sur leur expérience. Cela est fait à travers une enquête NPS (Net Promoter Score) qui leur demande, sur une échelle de 0 à 10, dans quelle mesure ils seraient susceptibles de recommander Belron à un ami/collègue (10 correspondant à « extrêmement probable » et 0 à « pas du tout probable »). Les automobilistes donnant un score de 9-10 sont « Promoters » (promoteurs), 7-8 « Passives » (passifs) et 0-6 « Detractors » (critiques). Le score NPS total est obtenu en soustrayant le pourcentage de « Detractors » au pourcentage de « Promoters ».

Les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

3.1.2 BIEN-ÊTRE ET SÉCURITÉ DES CLIENTS

L'objectif de Belron est de « faire la différence avec un soin réel » et cela s'applique à chaque client servi. Elle se doit de veiller prioritairement à la sécurité du client sur la route et à ce qu'il vive la meilleure expérience possible lors de son interaction
avec l'entreprise.

Pour maintenir la cohérence entre les entreprises Belron, les techniciens hautement qualifiés travaillent selon l'approche du « Way of Fitting » de Belron. Ce processus intègre l'expertise et le savoir-faire des techniciens Belron du monde entier et définit une approche des meilleures pratiques pour la réparation et le remplacement des vitrages de véhicule. Chaque travail est exécuté de la même manière en utilisant les outils et les processus développés par Belron Technical (l'équipe de recherche et d'innovation de l'entreprise, qui a pour objectif d'améliorer sans relâche les standards techniques). Ce processus permet de garantir la sécurité, de maintenir la qualité technique au plus haut niveau et d'améliorer en permanence le service offert par l'entreprise.

Avec l'introduction croissante de technologies automobiles de plus en plus complexes, telles que celles que l'on trouve sur les véhicules électriques (EV), Belron Technical s'est concentrée sur le développement de matériel de formation et d'un manuel de remplacement et de recalibrage, afin de s'assurer que les clients sont servis comme il se doit dès la première fois, tout en assurant leur sécurité et celle des techniciens. Belron Technical n'a cessé de contribuer à la croissance du recalibrage au sein de la famille d'entreprises Belron en partageant les enseignements tirés des meilleures pratiques.

Belron s'est associée à Bosch, un fabricant de technologies de diagnostic pour la rechange automobile qui fournit aux constructeurs automobiles de nombreux capteurs et systèmes liés à l'ADAS. La technologie utilise un système de vision qui permet à l'équipement d'être en adéquation avec le véhicule du client, ce qui garantit la précision de chaque travail. En 2022, l'accent a été mis sur la mise en œuvre de la technologie de diagnostic et de recalibrage Bosch. L'outil a maintenant été introduit en Amérique du Nord et en Australasie, et il devrait être pleinement mis en œuvre en Europe au cours du premier semestre 2023.

En 2022, Belron Technical a également accompagné les entreprises dans la mise en œuvre d'un système d'adhésif sans apprêt appelé APEX, développé et fabriqué par DuPont. Ce système de pointe, exclusif à Belron, contribue à améliorer la qualité et la sécurité en simplifiant le processus de pose et en réduisant la quantité de déchets générés. L'introduction de l'APEX en France et en Allemagne au début de l'année 2023 complétera sa mise en œuvre complète dans l'ensemble de l'entreprise.

3.2. Produits et services durables

3.2.1. RÉDUCTION DES ÉMISSIONS ET CRÉATION D'UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE

En tant que leader mondial du VGRRR, Belron estime qu'il est de sa responsabilité de piloter le secteur vers des solutions qui éliminent les déchets et contribuent à la construction d'une économie circulaire, en particulier autour des vitrages de véhicules, étant ses déchets les plus importants. Ces déchets de vitrage sont créés lorsqu'un pare-brise ne peut être réparé et qu'il doit être remplacé.

En 2022, Belron a réalisé de grands progrès et a encore augmenté son taux de recyclage du vitrage automobile usagé à 89%, contre 72% en 2021 et 63,8% en 2020. Pour cela, l'accent a été mis sur le recyclage, en particulier dans les pays situés en dehors de l'Europe et du Royaume-Uni, où les industries des déchets et du recyclage sont bien moins développées. Les États-Unis et le Canada ont lancé des projets visant à améliorer la collecte des déchets de vitrage automobile dans les succursales, tandis que l'Australie et la Nouvelle-Zélande ont identifié de nouveaux fournisseurs et d'autres utilisations finales des déchets des vitrages de véhicules. Les entreprises Belron en Autriche, Belgique, France, Allemagne, Italie, aux Pays-Bas, en Suisse, dans les pays scandinaves et au Royaume-Uni ont atteint un taux de recyclage du verre automobile de 100%. À terme, Belron s'attend à ce que les progrès en matière de recyclage des déchets des vitrages de véhicules ralentissent en raison des difficultés de recyclage sur des marchés immatures en matière de gestion des déchets.

Au cours de l'année 2022, Belron a entamé une collaboration avec ses principaux partenaires fournisseurs afin d'étudier comment et quand ils pourraient utiliser les déchets des vitrages de véhicules pour fabriquer de nouveaux pare-brise. Dans le cadre de cette activité, Belron fournira des vitrages de véhicules pour des projets pilotes. Aujourd'hui, la majorité des déchets des vitrages de véhicules de Belron est recyclée dans l'isolation des bâtiments, qui a une durée de vie de plus de 40 ans et permet d'économiser de l'énergie, tandis que le film laminé des pare-brise, le butyral de polyvinyle (PVB), est utilisé pour fabriquer des supports de moquette, de la peinture et des revêtements imperméables.

En 2022, Belron a produit 54,594 tonnes de déchets généraux. Cinquante et un pourcent de ces déchets ont été envoyés à la décharge accompagnés de 11.928 tonnes de vitrages non-recyclés. Au total la quantité de déchet envoyé à la décharge a été réduite de 35% en 2021. La réduction des déchets généraux est le résultat des efforts déployés pour réduire les quantités d'emballages entrants, pour trouver de nouvelles solutions afin de recycler une plus grande partie des emballages indispensables reçus et l'amélioration du recyclage du vitrage. L'entreprise a mis en place un système de rapports trimestriels sur les déchets généraux, qui permet à la direction et aux responsables d'avoir une vue d'ensemble de tous les flux de déchets. La fréquence de ces rapports passera à une fréquence mensuelle à partir de janvier 2023 et l'entreprise se concentrera sur la réduction de la quantité de déchets mis en décharge.

Belron a mis en place un certain nombre de projets de réduction des déchets, notamment le transport et la livraison de pare-brise sans sacs en plastique, la réduction de la quantité d'emballage utilisée pour les adhésifs et la suppression des déchets inutiles associés aux essuie-glaces. En 2022, Belron a introduit un nouveau système adhésif, développé avec son partenaire DuPont, grâce auquel il n'est plus nécessaire d'utiliser un apprêt spécifique fourni dans des bouteilles. Cela permettra d'éviter 23 tonnes de déchets métalliques et 2 tonnes de déchets de bouchons en plastique par an.

Les déchets généraux et dangereux de Belron continuent à être gérés par chaque entreprise dans le respect de la réglementation locale. Les déchets dangereux, qui représentaient 3 % des déchets généraux de Belron en 2022, sont collectés et éliminés par le biais de contrats spécialisés. L'entreprise continue de chercher des moyens de réduire ce flux de déchets et de revoir la conception des composants, par exemple en allongeant la durée de vie des produits, tels que les batteries.

KPI stratégique	Valeur 2021	Valeur 2022	Ambition
Pourcentage de déchets de vitrage de véhicules recyclés	72%	89%	100% de déchets de vitrage de véhicules recyclés

Gestion des déchets					
KPI	**Unité**	**2020**	**2021**	**2022**	**Variation (2022 contre 2021)**
Total des déchets produits	**Tonnes**	**165.561**	**168.707**	**161.104** ✓	**-4,5%**
Total des déchets dangereux produits	**Tonnes**	**1.675**	**1.924**	**1.519**	**-21%**
Total des déchets dangereux dirigés vers les sites d'enfouissement	Tonnes	1.407	1.538	1.379	-10,3%
Total des déchets dangereux destinés à l'incinération (sans valorisation énergétique)	Tonnes	0	16	33	110,2%
Total des déchets dangereux destinés à l'incinération (avec récupération d'énergie)	Tonnes	268	119	67	-43,7%
Total des déchets dangereux détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	0	251	40	-84,1%
Total des déchets non dangereux produits	**Tonnes**	**163.886**	**166.783**	**159.585**	**-4,3%**
Total des déchets non dangereux dirigés vers la décharge	Tonnes	68.411	63.767	40.025	-37,2%
Total des déchets non dangereux destinés à l'incinération (sans valorisation énergétique)	Tonnes	594	0	93	-
Total des déchets non dangereux destinés à l'incinération (avec valorisation énergétique)	Tonnes	3.616	8.050	5.274	-34,5%
Total des déchets non dangereux détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	91.265	94.966	114.193	20,2%
Belron continue à mettre l'accent sur le recyclage du vitrage automobile, en particulier dans les pays où les industries de gestion des déchets et de recyclage sont moins bien établies. Pour les déchets généraux, l'accent est mis sur la réduction des niveaux d'emballages entrants et sur la recherche de nouveaux moyen de recycler une plus grande partie des emballages essentiels.					

3.2.2. RÉDUCTION DES ÉMISSIONS

Belron est présent partout dans le monde grâce à un vaste réseau de succursales, de centres de réparation, de centres de distribution et un important parc mobile. L'impact direct et indirect sur le climat en raison de ses émissions de carbone est donc important et l'entreprise a la responsabilité de surveiller, gérer et réduire ces émissions.

Belron a pour objectif de devenir une entreprise à émission nette nulle. Selon les conditions du prêt lié au développement durable contracté en mars 2021, Belron a pris l'engagement de respecter un objectif validé fondé sur la science de l'initiative Science Based Targets (SBTi) d'ici la fin décembre 2024. En 2022, une légère diminution de 1,2% des émissions totales a été constatée dans les Scopes 1, 2 et 3 (catégories 1 à 5) par rapport à 2021. Et ce, malgré une augmentation de 7,3% du nombre de clients servis, qui est passé à 15 millions, et une progression du chiffre d'affaires de 20%.

En 2022, Belron a réalisé pour la première fois une évaluation complète du protocole des GES avec le concours de conseillers externes. Il s'agit d'établir une base de référence à partir des données de 2021, qui permettra de fixer des objectifs de réduction des émissions de carbone à soumettre à la SBTi. Belron a soumis une lettre d'engagement à la SBTi en novembre et a présenté des objectifs de réduction des émissions à court et à long terme à l'échelle de l'entreprise à la SBTi pour validation en décembre. Nous prévoyons de faire avancer la validation des objectifs dans le courant de l'année 2023.

Belron maîtrise désormais les données des Scopes 1 et 2 et a réalisé une évaluation complète Scope 3 du Protocole des GES. À l'avenir, les travaux de réduction des émissions de carbone et les rapports sur le Scope 3 seront axés sur les cinq catégories qui représentent 92% (sur la base de 2021 et conformément aux exigences de la SBTi) du total, à savoir : les biens et services achetés, les biens d'équipement, les combustibles et les activités liées à l'énergie, le transport et la distribution en amont et les déchets générés par les activités. Les autres catégories sont soit sans objet, soit non significatives, soit facultatives pour les objectifs de la SBTi. Belron a donc choisi de retraiter ses émissions de GES de 2021 conformément à cette approche.

En 2022, les efforts de réduction des émissions de carbone se sont également poursuivis dans des domaines clés, notamment le parc automobile et l'utilisation d'énergies renouvelables.

La flotte mondiale de Belron, qui compte plus de 11 000 véhicules, est la principale source d'émissions directes de carbone (Scope 1) et a pour ambition globale de réduire les émissions de sa flotte mondiale d'au moins deux tiers d'ici à 2030. Pour ce faire, des véhicules moins nombreux, des véhicules plus petits et des groupes motopropulseurs différents, y compris hybrides et électriques, seront utilisés. L'entreprise prévoit une électrification complète d'au moins 50% de sa flotte mondiale d'ici à 2030. À partir de 2023, Belron commencera à remplacer certaines de ses camionnettes à moteur à combustion par des camionnettes électriques en France et aux États-Unis ; le Royaume-Uni et d'autres pays suivront en 2024.

Pour sa part, le parc de voitures de fonction est plus avancé dans cette démarche. En 2022, le Royaume-Uni et la France ont modifié leur politique automobile pour ne commander que des véhicules électriques (Royaume-Uni) ou des véhicules hybrides et électriques (France). Les États-Unis ont commencé à commander des voitures hybrides en 2022 et continueront à le faire en 2023, tandis qu'un petit nombre de véhicules électriques seront introduits pour la première fois. L'Allemagne a commencé la transition de son parc de voitures de courtoisie vers l'électrique, avec l'ambition d'être entièrement électrique d'ici à la fin de 2024.

Comme tout le monde, Belron a été confrontée à l'augmentation du coût de l'électricité en 2022, en particulier en Europe et au Royaume-Uni. Cependant, Belron a continué à donner la priorité à l'achat d'énergie renouvelable, avec 24 % provenant de sources renouvelables en 2022, en maintenant le niveau atteint en 2021. En 2023, l'entreprise élaborera une stratégie et un plan en matière d'énergies renouvelables.

En outre, un certain nombre de programmes d'efficacité énergétique ont été lancés en 2022, notamment un programme d'« extinction des feux » en Allemagne, dans le cadre duquel l'éclairage extérieur de toutes les succursales a été éteint de mai à septembre 2022, ce qui a permis d'éviter l'émission d'environ 100 tonnes de carbone.

KPI stratégique	Valeur 2021	Valeur 2022	Ambition
Émissions de CO_2 (Scopes 1, 2 et catégories 1 à 5 du Scope 3)	827.879 CO_2e	823.984 CO_2e	Réduire les émissions de l'entreprise pour atteindre un résultat net nul.

Les catégories font références au GHG Protocol

GES et consommation d'énergie					
KPI	Unité	2020	2021[1]	2022	Variation (2022 contre 2021)
Émissions de gaz à effet de serre					
Emissions de gaz à effet de serre (scopes 1, 2 & 3)	**Tonnes CO_2e**	**221.162**	**827.879**	**823.986**	**-0,5%**
Émissions de gaz à effet de serre scope 1	**Tonnes CO_2e**	**118.106**	**121.289**	**115.966** ✓	**-4,4%**
Émissions de gaz à effet de serre des véhicules appartenant à l'entreprise	Tonnes CO_2e	94.685	95.712	91.438	-4,5%
Émissions de gaz à effet de serre provenant du gaz naturel	Tonnes CO_2e	22.268	23.372	23.019	-1,5%
Émissions de gaz à effet de serre provenant du mazout de chauffage	Tonnes CO_2e	715	1.175	690	-41,2%
Émissions de gaz à effet de serre provenant du chauffage du propane/GPL	Tonnes CO_2e	277	751	684	-9,0%
Émissions de gaz à effet de serre provenant des fuites de réfrigérant	Tonnes CO_2e	160	279	135	-51,5%
Émissions de gaz à effet de serre scope 2	**Tonnes CO_2e**	**20.626**	**29.065**	**29.325** ✓	**0,9%**
Emissions de gaz à effet de serre basée sur le marché	Tonnes CO_2e	20.626	29.065	29.325	0,9%
Émissions de gaz à effet de serre basées sur l'emplacement	Tonnes CO_2e	25.955	25.225	24.447	-3,1%
Émissions de gaz à effet de serre scope 3	**Tonnes CO_2e**	**82.430**	**677.525**	**678.695**	**-0,2%**
Émissions de gaz à effet de serre provenant des émissions en amont Scope 1 & 2	Tonnes CO_2e	33.307	31.814	37.954	19,3%
Émissions de gaz à effet de serre provenant de la logistique en amont	Tonnes CO_2e	-	110.358	108.462	-1,7%
Émissions de gaz à effet de serre provenant des biens et services achetés	Tonnes CO_2e	-	497.376	495.504	-0,4%
Émissions de gaz à effet de serre provenant des biens d'équipement	Tonnes CO_2e	-	16.783	19.495	16,2%
les émissions de gaz à effet de serre provenant des déchets générés lors de l'exploitation	Tonnes CO_2e	-	21.194	17.280	-18,5%
Intensité des émissions de gaz à effet de serre					
Émissions de gaz à effet de serre scope 1 par ETP	Tonnes CO_2e	4,66	4,13	3,90	-5,5%
Émissions de gaz à effet de serre scope 2 par ETP	Tonnes CO_2e	0,81	0,90	0,89	-1,2%
Emissions de gaz à effet de serre scope 1 & 2 par ETP	Tonnes CO_2e	5,47	5,02	4,78	-4,8%
Consommation d'énergie					
Consommation totale d'essence des voitures	Litres	347.163.640	33.855.310	31.391.448	-7,3%
Consommation totale de diesel automobile	Litres	7.682.336	8.535.805	9.103.987	6,7%
Consommation totale des voitures (autres carburants)	Litres	-	73.320	124.393	69,7%
Consommation de gaz naturel pour le chauffage	MWh	114.094	119.629	125.102	4,6%
Consommation de mazout pour le chauffage	MWh	2.660	2.753	2.740	-0,5%
Consommation de propane / GPL pour le chauffage	MWh	1.202	2.898	3.190	10,1%
Consommation grise d'électricité	MWh	74.488	73.854	73.096	-1,0%
Consommation d'électricité renouvelable	MWh	22.614	23.122	23.279	0,7%
Production d'électricité renouvelable	MWh	0	0	1.421	-
Production d'électricité par cogénération	MWh	0	0	0	-

(1) Belron a désormais une compréhension détaillée de ses données du scope 1 et 2 et a réalisé une évaluation complète du scope 3 du GHG Protocol. À l'avenir, les travaux de réduction des émissions de carbone et les publications relatives au scope 3 seront axés sur les catégories 1 à 5, qui représentent 92 % du total (sur la base de 2021 et conformément aux exigences du SBTi). Les catégories restantes sont soit non applicable, soit immatérielles, soit facultatives pour la fixation d'un target validé par SBT. Belron a donc choisi de retraiter ses émissions de GES de 2021 conformément à cette approche et les émissions provenant des déplacements professionnels et des véhicules sous-traités ne sont pas incluses.

Les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

3.2.3. APPROVISIONNEMENT DURABLE

Belron s'approvisionne et gère les achats de certains produits et services essentiels à l'échelle mondiale. Les produits dont les achats sont centralisés comprennent le vitrage des véhicules, les garnitures, les adhésifs, les équipements d'atelier, les outils, les consommables et les produits destinés à la revente. Les services dont les achats sont centralisés comprennent les logiciels et la maintenance informatique, les services professionnels et les fournisseurs de location de véhicules (parc). Les autres produits et services dont les entreprises de la famille Belron ont besoin sont achetés et gérés par leurs propres réseaux de fournisseurs locaux.

Le programme d'approvisionnement durable de Belron vise à placer la durabilité au premier plan de toutes ses stratégies et décisions d'achat. Les normes et les attentes élevées qui doivent être satisfaites pour devenir un fournisseur de Belron et le reste sont énoncées dans le Code de conduite des fournisseurs. La conformité des fournisseurs aux attentes de notre société et leurs performances par rapport aux objectifs de développement durable sont des conditions essentielles pour devenir un partenaire permanent de Belron.

Le développement du programme d'approvisionnement durable s'est poursuivi en 2022, avec une hausse des ressources qui lui sont consacrées mais aussi un élargissement de son champ d'application. Un autre poste dédié a été créé afin d'instaurer un dialogue sur le développement durable avec les principaux fournisseurs. Il s'agit non seulement d'appuyer les plans de développement durable des fournisseurs, mais aussi les domaines clés qui peuvent avoir un impact direct sur les propres objectifs de Belron en matière de durabilité, tels que la réduction des émissions lors de la fabrication et la réduction des déchets. D'autres fournisseurs ont été inclus dans le champ d'application du programme afin de s'assurer que celui-ci couvre l'ensemble des fournisseurs qui présentent un risque spécifique ou qui ont le potentiel d'apporter une contribution positive aux objectifs de Belron en matière de développement durable.

Belron continue à évaluer les risques présents dans ses chaînes d'approvisionnement et met actuellement en œuvre de nouveaux outils afin d'étendre l'éventail de risques à évaluer en temps réel, pour de supprimer le besoin d'évaluer les risques manuellement. Cette évaluation pourra fonctionner en permanence et déclenchera des alertes si un point réclame une attention particulière. Ces nouveaux outils permettent également à Belron d'évaluer à distance ses fournisseurs et de collecter des informations et des données sur leurs performances en matière d'ESG, notamment leurs données d'émissions.

Le programme d'audit sur site se poursuit en partenariat avec TÜV et Elevate, en utilisant une structure d'audit *ad hoc* pour évaluer les performances des sites des fournisseurs partout dans le monde. L'ensemble des actions correctives requises à la suite des audits des sites sont saisies avec les délais de résolution requis et font l'objet d'un suivi jusqu'à leur achèvement. En 2022, Belron a effectué 37 audits de sites de fournisseurs pour un objectif de 35.

En 2022, Belron a réalisé sa première évaluation complète de la chaîne d'approvisionnement consistant à suivre les matériaux clés à travers les différents niveaux de fournisseurs jusqu'aux matières premières et à évaluer tous les risques et les impacts sur les performances ESG tout au long du processus. À l'avenir, l'évaluation se concentrera sur un certain nombre de fournisseurs clés du groupe.

L'équipe chargée de l'approvisionnement durable a également lancé une politique de dépistage en matière de sanctions, afin de s'assurer que l'entreprise n'entretient pas de relations commerciales avec des fournisseurs répertoriés sur des listes de sanctions mondiales. La politique stipule que tous les fournisseurs actuels et à venir doivent faire l'objet d'une vérification en temps réel par rapport à la liste des sanctions à l'aide d'un outil de dépistage tiers.

Pour 2023, Belron souhaite mettre l'accent sur la poursuite du programme d'audit en réalisant des évaluations à distance et des audits sur site de tous les fournisseurs gérés par le Groupe, en favorisant des améliorations sociales et environnementales dans la chaîne d'approvisionnement grâce à un dialogue approfondi et à la fixation d'objectifs spécifiques au site avec les fournisseurs clés, en améliorant la sécurité des employés des fournisseurs le cas échéant et en collaborant avec l'équipe de la flotte de Belron pour améliorer la sécurité et réduire les émissions.

L'équipe continuera également à travailler avec la famille d'entreprises Belron pour partager les meilleures pratiques et le cadre du programme central ainsi que pour les aider à gérer et à surveiller leurs chaînes d'approvisionnement locales.

KPI stratégique	Valeur 2021	Valeur 2022	Objectif 2023
Nombre d'audits sur site du fournisseur	31 audits sur site du fournisseur	37 audits sur site du fournisseur	Audits sur site des fournisseurs du Groupe restants pour atteindre 100%

3.3. Investir dans les personnes et la société

3.3.1. PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ, L'ÉQUITÉ ET L'INCLUSION

Belron continue de reconnaître l'importance cruciale de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) pour son entreprise et l'ensemble de ses principales parties prenantes. Permettre à chacun d'être soi-même au travail, en créant une main-d'œuvre diversifiée et en favorisant l'inclusion sont des éléments clés de la culture et des valeurs de l'entreprise.

L'EDI est une priorité mondiale pour l'entreprise et constitue un élément essentiel du Cadre Entreprise Responsable de Belron. L'ambition de la société est que son organisation continue de protéger ses employés et de valoriser la différence sous toutes ses formes, en créant un environnement qui permet à chacun de participer et d'atteindre son plein potentiel. Belron s'engage à embaucher et à promouvoir des personnes sur base de leurs aptitudes pour un rôle, ainsi que de leur appréciation, respect et assimilation de la culture de la société. D'ici 2025, les ambitions de Belron sont d'accroître la mixité partout dans l'entreprise et d'améliorer la diversité générale de la direction de Belron.

Au cours de cette année, Belron a mis l'accent sur les six domaines clés suivants pour continuer à progresser en matière d'EDI:

1. Ayant mis sur pied une philosophie, une approche et des objectifs en matière d'EDI en 2021, l'entreprise s'est concentrée sur le partage de ce cadre à l'échelle du groupe par le biais d'une engagement et d'une mise en récit avec les cadres supérieurs de l'entreprise.
2. Pour la deuxième année consécutive, l'entreprise a continué à suivre les progrès réalisés en matière d'EDI en posant des questions ciblées à tous les employés dans le cadre de l'enquête annuelle sur l'engagement. Les résultats montrent une amélioration d'une année sur l'autre pour toutes les questions posées relatives à l'EDI. Ils ont également permis de constater une amélioration de la diversité au sein de la direction de Belron et la mixité dans l'ensemble du groupe Belron continue de faire l'objet d'un suivi avec quelques améliorations notables à partir de 2021.
3. Renforcer la compréhension, l'éducation et la sensibilisation est un aspect essentiel de l'approche de l'EDI. À cette fin, Belron a conçu et piloté une session d'immersion d'une journée dans le domaine de l'EDI avec son groupe de direction. Au cours de l'année à venir, ce partage sera étendu dans l'entreprise afin de poursuivre l'effort d'éducation et de sensibilisation.
4. Le calendrier mondial des événements de Belron en matière d'EDI s'est poursuivi en 2022, puisque l'entreprise a pris le temps de fêter, de reconnaître et de sensibiliser différents groupes et activités, notamment la Journée internationale de la femme, le mois des fiertés, la Journée mondiale de la santé mentale et la Journée mondiale des personnes handicapées. Parallèlement à ces événements mondiaux, chaque pays reconnaît et fête également des activités et des groupes locaux qui lui sont spécifiques.
5. Le recrutement et l'attraction restent des domaines d'action de premier plan, une attention particulière étant accordée à l'augmentation du nombre de femmes dans les postes d'opérateurs de terrain et de techniciens. Les entreprises continuent d'évaluer et de suivre leurs approches actuelles pour obtenir une meilleure compréhension des expériences et des besoins de ce groupe et partager les enseignements tirés dans Belron. Cette démarche a permis de constater une amélioration et la dynamique devrait se poursuivre à l'approche de 2023.
6. Chaque pays continue de piloter son programme en matière d'EDI en s'appuyant sur les activités et le cadre mondiaux, tout en élaborant ses propres plans axés sur ses spécificités en matière de besoins, d'exigences, de culture nationale et de priorités commerciales.

KPI stratégiques	Statut	Valeur 2022	Ambition
Amélioration de la diversité au sein de la direction de Belron et de la mixité dans la famille d'entreprises Belron.	70% d'hommes 30% de femmes Total de 7.102 femmes	Une augmentation de 29% des femmes cadres depuis 2021. Une augmentation de 735 employés femmes depuis 2021.	Maintien des efforts au cours des prochaines années grâce au soutien, à l'engagement et aux modèles de rôle.

Données supplémentaires sur la diversité et l'inclusion					
KPI	**Unité**	**2020**	**2021**	**2022**	**Variation (2022 contre 2021)**
Diversité dans les postes de direction					
Nombre total d'effectifs aux postes de direction au 31 décembre	Nombre	133	145	208	43,4%
Pourcentage d'hommes occupant des postes de direction au 31 décembre	%	75%	74%	69%	-5,25p.p.
Pourcentage d'effectifs féminins occupant des postes de direction au 31 décembre	%	25%	26%	30%	4,77p.p.
Diversité au sein du Conseil d'Administration					
Nombre total d'administrateurs du Conseil d'Administration au 31 décembre	Nombre	6	8	8	0,0%
Pourcentage d'administrateurs masculins au sein du Conseil d'Administration au 31 décembre	%	100%	100%	100%	0,00p.p.
Pourcentage de femmes au sein du Conseil d'Administration au 31 décembre	%	0%	0%	0%	0,00p.p.
Diversité dans l'ensemble de la main-d'œuvre (ETP)					
Total des équivalents temps plein (ETP) au 31 décembre	ETP	25.370	29.388	29.799	1,4%
Pourcentage d'ETP masculins au 31 décembre	%	-	79%	76%	-2,12p.p.
Pourcentage d'ETP féminins au 31 décembre	%	-	21%	22%	1,16p.p.
Pourcentage d'ETP sans indication de genre au 31 décembre	%	-	0,33%	1,30%	0,96p.p.
Diversité dans l'ensemble de la main-d'œuvre (effectifs)					
Effectif total au 31 décembre	Nombre	-	30328	30598	0,9%
Pourcentage de l'effectif masculin au 31 décembre	%	-	77%	75%	-2,00p.p.
Pourcentage d'effectifs féminins au 31 décembre	%	-	22%	23%	0,91p.p.
Pourcentage de l'effectif sans indication de genre au 31 décembre	%	-	0%	1%	1,09p.p.

3.3.2. ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS

Les employés de Belron sont au cœur de l'entreprise. Les performances et les réalisations de l'entreprise sont le fruit de l'engagement et de la détermination de son personnel. Leur bien-être, leur engagement et leur expérience globale restent des priorités essentielles pour Belron.

L'entreprise s'engage à attirer, à impliquer et à faire évoluer les meilleures personnes dotées des capacités et des compétences nécessaires pour servir ses clients, en créant un environnement qui permet à chacun de participer et d'atteindre son plein potentiel.

La société maintient des politiques et des procédures relatives à ses employés au niveau de chaque unité stratégique. Les initiatives d'engagement des employés en place comprennent la formation et le développement, la reconnaissance par le biais de programmes locaux dans les pays ainsi que le Belron Exceptional People Award au niveau mondial, des options de travail flexibles, des canaux de retour d'information et l'engagement de la communauté par le biais de l'initiative Giving Back.

En 2022, différentes initiatives mondiales ont été lancées dans l'ensemble des entreprises de la famille Belron afin de soutenir encore plus l'engagement des collaborateurs, notamment un système RH global, une approche de la gestion des performances et un système de gestion de l'apprentissage. L'accent mis sur l'EDI et la création d'un environnement où chacun peut être soi-même restent des initiatives clés.

Après la première enquête annuelle mondiale sur l'engagement en 2020, Belron a mené sa deuxième enquête Progress Pulse en mars 2022. L'entreprise a ainsi pu continuer à effectuer le suivi de tous ses collaborateurs pour savoir s'ils avaient pris connaissance des résultats de la deuxième enquête annuelle en 2021 et s'ils avaient participé à la préparation des actions. Trois collaborateurs Belron sur quatre avaient à ce stade participé à la création d'actions visant à améliorer l'engagement et avaient constaté des progrès depuis la définition des objectifs.

Cette initiative a été suivie, en octobre 2022, d'une troisième enquête mondiale sur l'engagement. Pour la première fois, Belron a prévu une question sur la rétention, afin de savoir combien d'employés envisagent de quitter l'entreprise. Le taux de réponse à la troisième enquête mondiale en ligne sur l'engagement a été de 86%, ce qui signifie que plus de 25 000 personnes y ont répondu. Le résultat a montré que 86,2% des personnes sont activement impliquées.

Une fois encore, les résultats de l'enquête 2022 sur l'engagement et les commentaires textuels ont été communiqués aux chefs d'équipe de la famille d'entreprises Belron afin qu'ils discutent et créent des plans d'action pour améliorer leurs propres équipes, et qu'ils s'appuient sur ce qui fonctionne déjà bien. Cette enquête sera suivie d'une enquête Progress Pulse au premier trimestre 2023.

KPI stratégique	Valeur 2021	Valeur 2022	Ambition
Score d'engagement des employés	86%	86,2% ✓	Maintenir le score d'engagement dans les 80%.

Le score d'engagement concerne toutes les unités opérationnelles de Belron (à l'exclusion des pays franchisés). Il est calculé en faisant la moyenne du score favorable total (personnes ayant répondu « d'accord » et « plutôt d'accord » sur un niveau d'évaluation de cinq points) pour trois questions qui mesurent la définition de l'engagement chez Belron, à savoir « Être fier et engagé » dans une enquête annuelle mondiale sur l'engagement.

3.3.2. SÉCURITÉ DES PERSONNES

L'objectif de Belron est de «faire la différence avec un soin réel», ce qui signifie que l'entreprise est déterminée à développer en permanence une culture positive en matière de sécurité, de santé et de bien-être, à collaborer pour exercer ses activités sans porter préjudice aux personnes (employés, partenaires et membres du public), et ce parce qu'elle se soucie réellement de ses employés, de ses clients et des autres. Ce point est important parce que Belron estime que l'excellence en matière de sécurité, de santé et de bien-être est intrinsèque à la bonne marche des affaires et constitue un facteur essentiel pour devenir l'entreprise de référence pour ses clients et ses employés.

Sur la base des enseignements tirés de ses évaluations de sécurité, effectuées dans le cadre de son partenariat avec ERM, Belron a entrepris en 2022 de renforcer sa stratégie en matière de santé, de sécurité et de bien-être au niveau du Groupe, tout en poursuivant le développement des capacités en matière de santé et de sécurité dans l'ensemble du Groupe. Cela a entraîné:

- l'introduction de mesures de sécurité de pointe dès janvier 2022,
- l'élaboration de rapports mensuels de performance au niveau du Conseil d'Administration, des campagnes d'amélioration ciblées,
- le renforcement des compétences en matière de santé, de sécurité et de bien-être par le biais d'une expansion
- de l'équipe chargée de ces questions au niveau du Groupe,
- le développement du concept des normes mondiales, une approche pratique pour gérer, diriger et améliorer la sécurité, la santé et le bien-être dans l'ensemble du Groupe.

Les normes mondiales de Belron en matière de sécurité, de santé et de bien-être ont été conçues et développées au cours de l'année 2022 et seront introduites dans l'entreprise au cours du premier semestre 2023. Leur objectif est de faire en sorte que Belron continue à animer et à gérer efficacement les questions de sécurité, de santé et de bien-être et à ce qu'elle mette en place un cycle d'amélioration permanent pour instaurer une véritable culture en la matière dans l'ensemble du Groupe. Cet objectif sera atteint grâce à un leadership efficace sur les questions de sécurité, de santé et de bien-être et à l'application cohérente d'un ensemble de normes minimales dans toutes les entreprises de la famille Belron dans le monde entier.

De plus, au cours de 2023, Belron envisage de:

- poursuivre l'examen et l'amélioration de ses programmes de formation pour techniciens (STOP - Self, Tools, Organise, Process - comment les techniciens prennent soin d'eux-mêmes, de leurs outils, organisent leur travail et utilisent le bon processus et Quality Starts with Safety - La qualité commence par la sécurité - un cours de sensibilisation soulignant l'importance de suivre les bons processus);
- déployer des campagnes d'amélioration ciblées sur les principaux domaines de risque, tels que les coupures et les lacérations, ainsi que la manutention et le levage manuels;
- lancer un programme d'audit et d'assurance dans le domaine de la sécurité, de la santé et du bien-être pour vérifier que des normes cohérentes sont en place à l'échelle du Groupe.

KPI stratégiques	Statut	Valeur 2022	Ambition
Taux de fréqence (LTIFR- *Lost Time Injury Frequency Rate*) Taux de gravité (LWDR- *Lost Work Day Severity Rate*) Taux de fréquence des blessures enregistrables totales (TRIFR - *Total Recordable Injury Frequency Rate*)	Nouveaux KPI introduits en janvier 2022.	LTIFR: 16,90 LWDR: 466,58 TRIFR: 36,04	Donner la priorité à la sécurité de son personnel; un élément essentiel de l'expérience de chaque employé chez Belron et sa famille d'entreprises.

Santé et sécurité					
KPI	**Unité**	**2020**	**2021**	**2022**	**Variation (2022 contre 2021)**
Décès liés au travail					
Nombre total de décès liés au travail	Nombre	0	0	1	-
Accident (LTI) sur le lieu de travail entraînant un arrêt					
Taux de fréquence	LTI/1 000 000 d'heures travaillées	-	-	16,9	-
Jours de temps perdu sur le lieu de travail					
Taux de gravité	LTD/1.000 heures travaillées	-	-	466,58	-

C'est avec une grande tristesse que Belron annonce qu'un chauffeur d'entrepôt a été impliqué dans un accident mortel alors qu'il circulait entre deux dépôts de verre. Après une enquête approfondie, il a été déterminé qu'il n'était pas en faute et a été tragiquement victime d'une conduite imprudente de la part d'une autre personne.

3.3.4. DONNER DES OPPORTUNITÉS

Belron a un sens profond de la responsabilité envers les communautés qu'il sert, qui est guidé par son héritage et ses valeurs. «Giving Back» reste un aspect essentiel de la culture de Belron – l'esprit Belron – partagé par tous les membres du groupe, où qu'ils se trouvent. Chaque entreprise établit son propre programme «Giving Back» et, grâce à cette approche, ses collaborateurs éprouvent un plus grand sentiment d'engagement et de réussite personnelle. En 2022, les entreprises de la famille Belron ont apporté leur soutien à leurs œuvres caritatives locales et aux organisations axées sur les besoins sociétaux du pays, telles que les banques alimentaires, les organisations de santé mentale et de nombreux groupes communautaires vulnérables, par le biais de diverses activités et donations pour un total d'un peu plus de €4,2m.

En 2022, Belron a regroupé, virtuellement et en personne, près de 10.000 personnes pour le Spirit of Belron Challenge. Pour la première fois, la société a combiné son événement virtuel Round the World et sa journée de sport à Dorney Lake au Royaume-Uni. Les collaborateurs Belron de 27 pays, leurs amis, leurs familles, leurs fournisseurs et leurs partenaires ont parcouru 184 751 kilomètres à la nage, en vélo, en courant, en marchant ou en se déplaçant en fauteuil roulant. Le Challenge a permis de collecter plus de €2,2m pour son partenaire caritatif de longue date, Afrika Tikkun. Belron est fier de son partenariat de 20 ans avec une organisation caritative qui soutient des milliers d'enfants et de jeunes vulnérables dans certaines des régions les plus pauvres d'Afrique du Sud. Cette assistance est assurée par le biais d'un large éventail de programmes de base, allant du développement de la petite enfance au soutien des jeunes lorsqu'ils opèrent la transition entre les études et l'emploi/la carrière.

La fondation caritative Belron Ronnie Lubner a continué d'accepter les demandes des employés de Belron pour soutenir des organisations caritatives auxquelles ils sont personnellement attachés, que ce soit en tant que bénévoles, bénéficiaires ou soutiens à long terme. Elle a également réagi à la crise humanitaire découlant de la guerre en Ukraine et aux conséquences des inondations au Pakistan. Les administrateurs ont continué à s'appuyer sur le travail accompli en 2021, en poursuivant le développement de l'impact de la Fondation et sa stratégie de donation. En tout, la fondation a fait don de €2,18m en 2022.

Globalement, les dons de l'année obtenus localement, ainsi que dans le cadre du Challenge Spirit of Belron et de la fondation caritative Belron Ronnie Lubner, se sont élevés à €8,5m.

KPI stratégique	Valeur 2021	Valeur 2022	Ambition
Total des dons	€7,3m	€8,5m	Continuer à donner en retour pour susciter un changement positif et s'appuyer sur ces résultats en partageant son temps et ses compétences avec les jeunes.

Montant des fonds collectés pour Afrika Tikkun dans le cadre du Spirit of Belron Challenge, montant des dons effectués par la fondation caritative Belron Ronnie Lubner et montant des fonds collectés et donnés dans le cadre du programme local de dons de la famille d'entreprises Belron.

3.4. Fondements Entreprise Responsable

3.4.1. GOUVERNANCE FORTE ET DIRECTION ÉCLAIRÉE

Une gouvernance forte et une direction éclairée sont des éléments essentiels pour que Belron continue de fonctionner comme une entreprise hautement responsable, notamment à l'heure où elle grandit en termes de taille et d'échelle. Belron s'engage à mettre en place une gouvernance de premier plan dans toute l'organisation, portée par un groupe de dirigeants talentueux et éclairants.

Le programme de gouvernance «Best-in-Class» met l'accent sur la manière dont Belron gère ses principaux risques d'entreprise, en accroissant la maturité de son environnement de contrôle, en se protégeant à l'aide de polices d'assurance appropriées et en mettant en œuvre une fonction d'audit interne solide et cohérente par rapport à ses objectifs. Le programme a évolué dans le bon sens depuis son lancement en 2021 et les progrès réalisés sont les suivants:

- Le programme **Risques d'entreprise** a permis d'ancrer une culture du risque transparente par le biais de rapports trimestriels établis par toutes les unités opérationnelles. Belron a revu et actualisé ses principaux risques de Groupe avec l'équipe de direction mondiale (GLTM) et le Conseil d'Administration, et a désigné des responsables des risques pour tous les pays et toutes les fonctions. Ceux-ci font régulièrement le point sur leur méthodologie et leur investissement dans l'atténuation des risques. Le Comité de pilotage pour la gestion des risques de l'entreprise, composé de représentants de toutes les fonctions, se réunit régulièrement pour entendre les responsables des risques du Groupe et discuter de l'adéquation des risques, des activités actuelles d'atténuation des risques et des futurs plans d'atténuation. Belron a également mis en place un processus d'identification des risques émergents, comprenant un forum qui effectue des exercices d'analyse prospective des risques.
- Les **programmes de transformation technologique** de grande envergure de Belron continuent de garantir que les contrôles sont intégrés à la conception, les programmes fournissant désormais ces contrôles à ses unités opérationnelles dans le cadre des déploiements. L'équipe responsable des contrôles centralisés veille à ce que ces contrôles soient intégrés dans les activités courantes, en identifiant les opérations de contrôle individuelles, en dispensant une formation et en fournissant des documents d'assistance tels que le guide des contrôles.
- La **fonction d'audit interne**, récemment relancée, continue d'effectuer des audits internes indépendants axés sur les risques, en collaboration avec des partenaires externes, et rend compte à ce sujet au Comité d'audit de Belron quatre fois par an.
- Dans le cadre du **programme d'assurance global**, Belron poursuit sa collaboration étroite avec ses partenaires pour évaluer la stratégie à long terme du programme d'assurance de la société, en veillant à ce qu'il offre une couverture adéquate dans l'ensemble de l'entreprise.

Belron a continué son travail d'intégration de son approche globale des talents et de la relève en effectuant son troisième cycle d'évaluation. L'entreprise dispose maintenant d'une visibilité sur le potentiel de plus de 500 de ses dirigeants mondiaux et d'une vision claire du réservoir de relève pour ses postes les plus critiques, des plans d'action continus étant en place pour les changements importants au cours des 12 à 18 prochains mois.

Le Belron Way of Performance (dont les conversations sur le développement et la carrière) est déployé dans toutes les entreprises afin de soutenir l'établissement de dialogues sur les talents et le développement de tous les individus. Pour la première fois, Belron a créé une expérience de leadership inspirante pour ses cadres supérieurs au potentiel le plus élevé. L'Inspiring Leadership Experience vise à créer une communauté de dirigeants agissant comme les gardiens de l'avenir de la société, de sa culture et de son mode de fonctionnement. Le programme est une expérience de 12 mois, et le premier groupe a été lancé en juin 2022.

3.4.2. VALEURS ET ÉTHIQUE DE BELRON

Les principes directeurs de Belron d'intégrité, de respect et de confiance, sont à la base du Code d'éthique de l'entreprise - Notre façon de travailler («le Code»). Le Code est un ensemble de valeurs et de comportements éthiques attendus de tous les employés de Belron, quel que soit leur rôle ou leur lieu de travail. Le Code est essentiel pour promouvoir les valeurs organisationnelles et les attentes en matière d'éthique dans l'ensemble du Groupe. Il démontre l'engagement permanent de la société en faveur de l'intégrité et des valeurs d'éthique.
Le Code porte sur la manière dont les employés collaborent, notamment sur les thématiques de la discrimination et du harcèlement, ainsi que sur les attentes en matière de santé et de sécurité. Il donne des orientations sur la manière dont Belron travaille avec ses partenaires (clients et fournisseurs) et sur la manière dont l'entreprise gère ses activités commerciales. Chaque entreprise de Belron est responsable de l'élaboration de son code d'éthique local sur la base d'un cadre centralisé. Des formations et des communications sur les comportements éthiques sont également menées au niveau local.

Le groupe promeut et adhère lui-même à des normes éthiques claires et s'attend à des normes similaires dans le chef de toutes les tierces parties qui travaillent avec Belron ou en son nom. Les droits de l'homme sont un pilier fondamental de l'éthique et sont abordés dans le Code d'éthique de Belron et dans le Code de conduite des fournisseurs de Belron. L'entreprise s'est également engagée à poursuivre l'intégration des dix principes de l'entreprise responsable stipulés dans le Pacte mondial des Nations Unies, dont elle est signataire depuis 2010.

On attend du personnel de Belron qu'il se respecte mutuellement et qu'il veille à ce que ses activités ne contribuent pas directement ou indirectement à des violations des droits de l'homme. En aucun cas un traitement inhumain de ses employés ou des personnes exerçant un rôle dans sa chaîne d'approvisionnement n'est acceptable, ce qui inclut toute forme de travail forcé ou asservi de la main-d'œuvre ou d'enfants, de châtiment physique ou tout autre mauvais traitement.

L'entreprise a mis en place un service «Speak Up» géré par le fournisseur de premier plan NAVEX Global. Ce service permet à toute personne qui le souhaite de soulever un problème ou d'exprimer une préoccupation concernant un fait dont elle a été témoin ou une situation pour laquelle elle se pose des questions. Les signalements peuvent être effectués par téléphone ou en ligne et tous les employés de Belron peuvent communiquer leurs préoccupations de manière confidentielle et anonyme dans leur langue locale. En 2023, l'entreprise prévoit d'accroître la sensibilisation au service dans le cadre de la relance du Code d'éthique mis à jour et de veiller à ce que de nouveaux processus soient mis en place conformément à la directive européenne sur la protection des lanceurs d'alerte.

Comme indiqué en 2021, Belron a travaillé avec un partenaire externe pour passer en revue et évaluer son Code d'éthique actuel. En 2022, les travaux se sont poursuivis pour actualiser le code en mettant l'accent sur le contenu et la conception. La prochaine phase consistera à collaborer avec les entreprises de Belron pour obtenir leur contribution et à développer un programme de formation mondial pour tous les employés de Belron, qui sera mis en œuvre en 2023. Il intégrera une formation aux meilleures pratiques et une certification annuelle, ainsi qu'une formation supplémentaire pour les personnes ayant des obligations spécifiques, telles que les dirigeants, les responsables des achats et les équipes de vente.

Données relatives à la gouvernance					
KPI	**Unité**	**2020**	**2021**	**2022**	**Variation (2022 contre 2021)**
Lutte contre la corruption					
Montant monétaire des amendes et règlements légaux et réglementaires (plus de 10.000 EUR) associés à:	€	0	0	0	-
- violations de pots-de-vin, de corruption ou de normes anticoncurrentielles					
- les questions environnementales, écologiques ou sociales					
- Violations de la sécurité des données					
Convention collective de travail					
Pourcentage des effectifs liés par une convention collective de travail (CCT)	%	-	32%	23%	-9,08p.p.

3.4.3. REPORTING ET SYSTÈME DE MESURE SOLIDES

En plus de satisfaire aux obligations sur le reporting ESG, Belron s'engage à développer son propre reporting pour répondre aux besoins de ses différentes parties prenantes et à assurer un reporting solide et transparent de toutes ses activités commerciales responsables. Cela inclut aujourd'hui la divulgation de rapports non financiers dans le rapport annuel de D'leteren Group, ainsi que de la préparation aux exigences de la Climate-Related Financial Disclosure (CRFD) du Royaume-Uni et de la directive européenne sur la publication d'informations de durabilité (CSRD), la publication de la communication sur les progrès du Pacte mondial des Nations unies, dans laquelle 2022 a été la 12e année consécutive de reporting dans ce cadre, ainsi que la publication de la déclaration de Belron International en réponse à la loi britannique de 2015 sur l'esclavage moderne. Ces rapports sont mis à la disposition de toutes les parties prenantes sur le site Web de la société.

La plupart des entreprises de Belron continuent d'utiliser les notations de développement durable d'EcoVadis pour mesurer leurs performances et se comparer à d'autres entreprises dans les domaines des pratiques de travail et des droits de l'homme, de l'environnement, de l'approvisionnement durable et de l'éthique des affaires. En 2022, les entreprises Belron de France, d'Allemagne, d'Italie, des Pays-Bas, de Finlande, de Nouvelle-Zélande et de Suède ont toutes conservé leur médaille d'or grâce à des scores élevés dans l'ensemble des domaines de l'évaluation, tandis que les entreprises d'Espagne et du Canada ont conservé leur médaille d'argent.

Comme indiqué en 2021, Belron a continué à évaluer son éligibilité et son niveau d'alignement par rapport à la liste publiée par la Taxonomie européenne des activités économiques de la catégorie « Réparation et entretien » dans le cadre de la transition vers l'économie circulaire (catégorie 4). À mesure que de nouvelles orientations devenaient disponibles au cours de l'année 2022, Belron a continué d'analyser tous les aspects de ses activités. Toutefois, il a été conclu que les activités de Belron n'entraient pas dans le champ d'application.

Moleskine

1. Modèle économique et création de valeur

Moleskine est une marque mondiale, multi-catégories et multi-canaux, dont l'objectif est de libérer le génie humain par le biais de réalisations manuelles sur papier, afin de renforcer la créativité et la connaissance de chaque individu et du monde entier.

La société entend favoriser la créativité avec des objets et des applications numériques conçus pour stimuler la réflexion, la planification et la réalisation et grâce à des services qui aident à concrétiser un potentiel créatif. Ses produits comprennent des carnets, des agendas, des sacs, des outils d'écriture, des applications, ainsi que des produits hybrides qui transfèrent les idées manuscrites vers les infinies possibilités du monde numérique. L'écosystème Moleskine rassemble des contenus et des histoires, des personnes et des partenaires, qui stimulent et nourrissent la créativité et l'expression personnelle.

Moleskine est présent sur un vaste réseau de sites internet, blogs, groupes en ligne et archives virtuelles, ainsi qu'au sein de la communauté en ligne de la marque (myMoleskine). Globalement, l'entreprise fournit des plateformes ouvertes pour permettre la création, la communication et le partage d'idées.

De par sa finalité, Moleskine contribue, via ses produits, services et plateformes numériques, à promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie, ce qui est conforme à l'ODD 4 (Éducation de qualité). Moleskine accroît son impact grâce à son partenariat avec la Moleskine Foundation. Celle-ci soutient les communautés créatives partout dans le monde en faisant don de produits transformés en outils créatifs par les organisations bénéficiaires qui mettent en place des ateliers, des sessions de formation et des activités au profit des communautés locales. Moleskine contribue également à l'ODD 12 (Consommation et production responsables), l'objectif étant d'assurer des modes de consommation et de production durables. Pour ce faire, l'entreprise développe des solutions écologiques pour ses produits et ses emballages et elle met en œuvre des solutions durables pour la fin de vie de ses objets invendus.

Moleskine compte quelque 360 employés et dispose d'un vaste réseau de partenaires. Alors que son siège central est basé à Milan, en Italie, le groupe Moleskine comprend également, entre autres, Moleskine America, Inc., Moleskine Asia Ltd et Moleskine Germany. Le Groupe conçoit et vend ses produits via une plateforme de distribution multi-canaux: la vente de gros, les partenariats stratégique, la vente au détail et l'e-commerce. La production proprement dite est externalisée à des fournisseurs partenaires.

Répartition du chiffre d'affaires pour 2022, par secteur significatif:

Ventes de gros	57%
Partenariats stratégiques	28%
Vente au détail	10%
e-commerce	5%

Géographies et main-d'œuvre

KPI	Unité	2020	2021	2022	Variation (2021 contre 2022)
Total des équivalents temps plein (ETP) au 31 décembre	ETP	348,8	308,3	309,8	0,5%
Pourcentage d'ETP dans la zone euro	%	57%	63%	64%	0,69p.p.
Pourcentage d'ETP en Amérique du Nord	%	14%	13%	14%	0,56p.p.
Pourcentage d'ETP dans le reste du monde	%	28%	24%	23%	-1,24p.p.

En général, les données ESG 2022 de Moleskine couvrent toutes les opérations de Moleskine, y compris les magasins gérés par Moleskine. Si le champ d'application diffère, cela est décrit dans le tableau correspondant.

Des informations complémentaires sur les calculs et les formules utilisées sont disponibles à la page 240.

2. Stratégie de développement durable

2.1. Matérialité

Pour identifier les domaines dans lesquels l'entreprise a le plus d'impact, Moleskine a réalisé une analyse de matérialité en 2020 en faisant appel à un partenaire externe. Un dialogue avec une sélection de parties prenantes et l'équipe de direction a été mis en place sous la forme d'une enquête en ligne et d'entretiens. Les commentaires des principales parties prenantes suivantes ont été recueillis : le Conseil d'Administration, employés, vendeurs, distributeurs en gros, clients, partenaires logistiques et fournisseurs des produits finis.

Cette analyse a permis à la marque d'identifier et de hiérarchiser les aspects non financiers les plus critiques (ci-après « matériels ») de l'entreprise. Plus précisément, les thématiques matérielles suivantes ont été identifiées : produits respectueux de l'environnement, fournisseurs respectueux de l'environnement, actions sociales et éducation, développement des talents, bien-être et diversité des employés, gouvernance responsable et fournisseurs éthiques.

Après avoir communiqué les résultats de l´analyse de matérialité au Comité exécutif, l'entreprise s'est assurée que tous les aspects matériels ont été intégrés dans la stratégie de développement durable et que les points de vue et les attentes de chaque partie prenante étaient pris en compte.

2.2. Feuille de route en matière de durabilité (créativité durable)

La démarche de Moleskine envers le développement durable est ancrée dans l'ADN de la marque. Depuis les débuts de la société, la responsabilité d'entreprise est l'une des valeurs les plus importantes de la marque (par exemple, la Moleskine Foundation a été créée en 2006, la certification FSC a été obtenue en 2008 et le Code d'éthique a été adopté en 2012).

Plus récemment, Moleskine a décidé de renforcer l'importance du développement durable dans l'ensemble de l'entreprise et a développé ses ambitions en la matière par le biais d'une stratégie ESG, qui a été définie sur la base des thèmes matériels suivants :

- ENVIRONNEMENT : Créer une marque durable en réduisant l'empreinte carbone de ses produits emblématiques et établir une stratégie forte d'économie circulaire.
- SOCIAL : Apporter un changement sociétal positif en favorisant la pensée critique et la créativité tout en agissant comme une entreprise inclusive, comme une marque responsable et de premier plan.
- GOUVERNANCE : Mettre en place une gouvernance à long terme fondée sur la transparence, l'intégrité et un comportement éthique afin de nouer une relation solide et de confiance avec les parties prenantes et de préserver la réputation de la marque.

Moleskine s'engage à aller de l'avant en intégrant les principes ESG dans l'ensemble de sa chaîne de valeur, en traduisant sa stratégie en matière de développement durable en actions concrètes et en résultats mesurables, et ce en explorant constamment des solutions durables et innovantes.

2.3. Gouvernance en matière de développement durable

Les piliers stratégiques en matière de développement durable sont inclus dans les leviers pour la croissance du plan stratégique de Moleskine. Le rôle du Conseil d'Administration de Moleskine concernant les questions environnementales, sociales et de gouvernance est de fixer les priorités et de surveiller leurs progrès. Moleskine a nommé en interne un responsable ESG , qui supervise la coordination et la mesure des progrès de la stratégie de développement durable. Le responsable ESG veille à ce que chaque responsable Moleskine assume la responsabilité des aspects matériels dont il a le contrôle et mette en œuvre la stratégie de développement durable sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Des processus de création de rapports et de suivi périodiques sont mis en place lors des réunions d'évaluation des activités. Au cours de ces réunions, les indicateurs clés de performance pertinents sont présentés par le responsable ESG aux cadres de l'entreprise par le biais du tableau de bord ESG. Moleskine a créé une page sur son site Web pour communiquer sa stratégie ESG et ses évolutions. Des mises à jour périodiques sur des initiatives et des résultats spécifiques sont communiquées par le biais des réseaux sociaux et des bulletins d'information de l'entreprise (en 2022, quatre bulletins d'information ont été consacrés aux initiatives ESG, ainsi que neuf publications sur Instagram, neuf Story Instagram, trois publications sur LinkedIn, sur Twitter et sur Facebook).

2.4. Tableau de connectivité

Domaine ESG	Pilier stratégique	Risques/opportunités liés au développement durable
E	Construire une marque durable en réduisant l'empreinte de l'entreprise, grâce à des solutions écologiques pour ses produits emblématiques	Le passage à un modèle d'économie circulaire permettra à Moleskine d'améliorer sa gestion des ressources et de satisfaire les demandes de ses clients.
		La baisse de ses émissions permettra à Moleskine de réduire son impact sur l'environnement et de répondre aux demandes de ses clients.
S	Apporter un changement positif à la société en encourageant la pensée critique et la créativité, tout en agissant comme une entreprise inclusive et une marque leader responsable.	Les efforts menés par Moleskine pour devenir un employeur de premier plan renforceront le sentiment d'appartenance de ses employés.
		Grâce à une approche de la gestion des talents appropriée, Moleskine saura retenir ses employés et développer leur potentiel, garantissant ainsi une réserve de successeurs pour les postes clés.
		La diversité et l'inclusion sur le lieu de travail stimulent la créativité et contribuent à l'innovation Moleskine a un impact direct sur la confiance dans l'organisation, car un manque de diversité et d'inclusion peut entraîner des problèmes de communication et de méfiance.
		Proposer aux jeunes des outils éducatifs et des expériences non conventionnelles qui favorisent la pensée critique et la créativité permettra à Moleskine d'avoir un impact social positif et de répondre aux demandes de ses clients.
G	Mettre en place une gouvernance à long terme fondée sur la transparence, l'intégrité et un comportement éthique afin de nouer une relation solide et de confiance avec les parties prenantes et de préserver la réputation de la marque	Une gouvernance durable favorisera la loyauté des parties prenantes.
		Une gouvernance éthique favorisera la loyauté des parties prenantes.

Les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

	Impact sur la société	KPI	Ambition 2025	Valeur en 2022	Politiques et plans d'action
	Moleskine a un impact direct sur l'environnement, en partie dû à la destruction des déchets que génèrent les produits invendables.	Tonnes de produits recyclés	100 tonnes	72,5 tonnes ✓	3.1.1. Prévenir-Transformer-Recycler
	Moleskine a un impact direct sur le changement climatique, résultant des émissions de GES de ses propres activités (conception, distribution) et des activités de sa chaîne d'approvisionnement, sans oublier les émissions directes découlant de l'utilisation au quotidien des bureaux de Moleskine et de la mobilité de ses employés.	Tonnes de CO_2 (Scope 1, 2 & 3)	42% de réduction d'ici 2030 pour Scope 1 et 2	16.499 tonnes	3.1.2.
	En tant qu'employeur, Moleskine a un impact direct sur le bien-être de ses collaborateurs, non seulement en ce qui concerne l'environnement de travail qui doit être sain et sûr, mais aussi en garantissant l'égalité, la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail, en traitant les employés avec respect et en veillant à ce que les activités soient exercées d'une manière éthique.	Score d'engagement et de satisfaction des employés	4 sur 5	3,7 sur 5 ✓	3.2.2.
	Moleskine a un impact direct sur l'épanouissement professionnel de ses employés, ainsi que sur leur évolution et leur motivation.	Pourcentage d'employés calibrés	100% des employés des bureaux et des magasins gérés directement par l'entreprise évalués	100% des employés de bureau calibrés (représentant 52% des employés)	3.2.3.
	Moleskine peut contribuer à rendre les lieux de travail plus diversifiés et plus inclusifs.	Pourcentage du sexe sous-représenté	Identification, mesure et communication de nouveaux KPIs	31,9% (d'hommes)	3.2.4.
	Moleskine a un impact direct sur la société en raison de la responsabilité qui découle de la mission de sa propre marque. Un manque d'engagement dans l'éducation indique une méconnaissance de sa mission.	Nombre d'outils créatif donnés Nombre d'organisations atteintes	30.000 articles 30 organisations	25.700 articles 27 organisations	3.2.1.
	Moleskine a un impact direct sur la société à travers ses achats de biens et la sélection de ses fournisseurs. Un manque d'engagement en faveur de l'approvisionnement durable pourrait avoir un impact négatif sur l'entreprise et favoriser des pratiques commerciales irresponsables et non durables.	Pourcentage de fournisseurs de biens certifiés SA8000 Pourcentage de fournisseurs de biens certifiés ISO14001 Certification FSC	100%	100% ✓ 100% ✓ Certification FSC avec audit de surveillance annuel réussi	3.3.1.
	Moleskine a un impact direct sur la société lorsque l'entreprise exerce ses activités. Un manque d'engagement en faveur de l'éthique pourrait avoir un impact négatif sur l'entreprise et favoriser des pratiques commerciales non éthiques.	Nombre de manquements à l'éthique signalés	0	0	3.3.2.

3. Performance ESG

3.1. Créer une marque durable

3.1.1. GESTION DES DÉCHETS ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Depuis 2021, Moleskine s'est engagée à mesurer les déchets provenant de ses activités ou des produits invendables. Grâce à ses efforts de mesure des déchets, Moleskine a pu définir des lignes directrices pour éviter d'en générer. Prévenir-Transformer-Recycler sont les trois moteurs du projet d'élimination des déchets, dont la personne en charge est le Responsable ESG global, qui travaille en étroite collaboration avec :

- l'équipe Innovation, chargée de rechercher des solutions innovantes pour éviter de générer des déchets à partir de l'emballage des produits,
- les équipes opérationnelles locales, chargées de rechercher des partenaires et des solutions de recyclage, dans le respect des réglementations et des technologies locales,
- l'équipe de déstockage, chargée de la transformation des produits excédentaires.

En appliquant ces directives, Moleskine a identifié une série d'actions concrètes qui ont abouti aux résultats suivants. En 2022, grâce à des initiatives de prévention, Moleskine a économisé environ 51 tonnes de déchets (en remplaçant les dépliants racontant l'histoire de Moleskine par un code QR imprimé sur les carnets, en introduisant des cartes d'échantillons pour remplacer les échantillons de produits destinés à la promotion commerciale).

Outre ces initiatives de prévention, Moleskine a transformé en 2022 environ 8,5 tonnes de produits invendables en outils créatifs dans le cadre du programme Creative Tools for Social Change et de dons à des ONG à des fins humanitaires.

Une approche d'économie circulaire a également permis à Moleskine d'identifier des solutions de recyclage pour 72.5 tonnes de produits, en leur donnant une deuxième vie. Les produits sont recyclés pour produire de nouveaux matériaux, puis transformés en nouveaux produits (nouveaux produits en papier).

Le premier projet pilote de surcyclage a été lancé en 2022 avec les sacs à dos REDO : ces « sacs qui transportent plus » proviennent de prototypes et de produits Moleskine de second choix qui ont été surcyclés en nouveaux sacs uniques grâce à la créativité d'une entreprise italienne et de ses travailleurs socialement défavorisés. Dans le prolongement de ce projet pilote, l'entreprise a décidé de lancer une deuxième vague plus conséquente en 2023.

KPI stratégique	Valeur 2021	Valeur 2022 ✓	Ambition
Tonnes de produits recyclés	11 tonnes	72,5 tonnes	Environ 100 tonnes par an

Les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

Gestion des déchets					
KPI	Unité	2020	2021	2022	Variation (2022 vs.2021)
Total des déchets non dangereux détournés de l'élimination vers la réutilisation	Tonnes	4,6	9,6	8,5	-11,5%
Total des déchets non dangereux détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	-	11,4	72,5	536,0%

Moleskine travaille actuellement à la surveillance de ses déchets, mais n'est pas en mesure de rendre compte de tous ses flux de déchets en 2022.

3.1.2. IMPACT SUR LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Moleskine s'engage à réduire son impact sur le changement climatique en réduisant les émissions de carbone qui découlent de ses activités commerciales. Depuis 2019, l'entreprise mesure chaque année les émissions générées par ses bureaux et ses magasins. En 2022, la marque s'est efforcée de définir un plan de réduction des émissions visant à fixer un objectif conforme à l'Accord de Paris et qui sera validé par l'initiative SBT.

Des étapes importantes de réduction des émissions de carbone sont menées par l'approvisionnement stratégique (identifier les fournisseurs de produits les plus proches du marché final), la logistique (optimiser les processus de distribution) et l'innovation de produit (rechercher des matériaux à plus faible intensité de carbone pour les produits, améliorer la recyclabilité des produits).

Moleskine continuera à mesurer ses émissions Scope 1 et 2, mesurées depuis 2019 et certifiées depuis 2020. De plus, la société a commencé à mesurer ses émissions Scope 3, afin de se préparer à la définition de l'objectif de réduction des émissions.

KPI stratégique	Valeur 2022	Ambition
Variation des émissions de CO_2 (par rapport à 2021	-29%	Objectif validé par le SBTi
Variation en % des émissions de CO_2 du scopes 1, 2 et 3	+ 21%	Réduire les emissions du scope 3

La base de référence sera adaptée avec le lancement du plan de réduction des émissions validé par le SBTi.

Émissions de GES et consommation d'énergie					
KPI	**Unité**	**2020**	**2021[1]**	**2022**	**Variation (2022 vs.2021)**
Emissions de gaz à effet de serre (scopes 1, 2 & 3)	**Tonnes CO_2e**	**-**	**13.626**	**16.499**	**21%**
Émissions de gaz à effet de serre scopes 1 & 2	**Tonnes CO_2e**	**478**	**391**	**276 ✓**	**-29%**
Émissions de gaz à effet de serre scope 1	**Tonnes CO_2e**	**72**	**73**	**68**	**-8,7%**
Émissions de gaz à effet de serre émanant des voitures [2]	Tonnes CO_2e	28	25	51	101,0%
Émissions de gaz à effet de serre émanant du gaz naturel [3]	Tonnes CO_2e	44	48	17	-66,3%
Émissions de gaz à effet de serre scope 2	**Tonnes CO_2e**	**406**	**318**	**208**	**-34,5%**
Emissions de gaz à effet de serre basée sur le marché	Tonnes CO_2e	406	318	208	-34,5%
Émissions de gaz à effet de serre basées sur l'emplacement	Tonnes CO_2e	436	332	313	-5,7%
Émissions de gaz à effet de serre scope 3	**Tonnes CO_2e**	**-**	**13.235**	**16.223**	**22,6%**
Émissions de gaz à effet de serre émanant des déplacements domicile-travail [4]	Tonnes CO_2e	-	197	167	-14,9%
Émissions de gaz à effet de serre émanant des voyages d'affaires [5]	Tonnes CO_2e	-	26	133	412,9%
Émissions de gaz à effet de serre provenant des émissions en amont Scope 1 & 2	Tonnes CO_2e	-	98	78	-20,5%
Émissions de gaz à effet de serre émanant de la logistique en amont [6]	Tonnes CO_2e	-	551	727	31,8%
Émissions de gaz à effet de serre émanant des déchets [6]	Tonnes CO_2e	-	18	23	26,2%
Émissions de gaz à effet de serre émanant des achats [6]	Tonnes CO_2e	-	7.265	8.785	20,9%
Émissions de gaz à effet de serre liées au transport en aval [6]	Tonnes CO_2e	-	1.407	1.697	20,6%
Émissions de gaz à effet de serre provenant de la fin de vie des produits vendus	Tonnes CO_2e	-	3.301	4.202	27,3%
Émissions de gaz à effet de serre provenant des franchises	Tonnes CO_2e	-	0,55	1,13	105,5%
Émissions de gaz à effet de serre provenant des biens d'équipement	Tonnes CO_2e	-	371	411	10,7%
Intensité des émissions de gaz à effet de serre					
Émissions de gaz à effet de serre scope 1 par ETP	Tonnes CO_2e	0,21	0,24	0,22	-9,1%
Émissions de gaz à effet de serre scope 2 par ETP	Tonnes CO_2e	1,16	1,03	0,67	-34,8%
Émissions de gaz à effet de serre Scope 1 & 2 par ETP	Tonnes CO_2e	1,37	1,27	0,89	-30,0%
Consommation d'énergie					
Consommation totale d'essence automobile [7]	Litres	-	435	8.286	1804,9%
Consommation totale de diesel automobile	Litres	11.265	9.751	13.523	38,7%
Consommation de gaz naturel pour le chauffage	MWh	239	378	91	-76,0%
Consommation grise d'électricité	MWh	1.000	978	972	-0,6%
Consommation d'électricité renouvelable [8]	MWh	67	36	378	940,2%
Production d'électricité renouvelable	MWh	13	10	-	-

(1) Comme retraité pour refléter l'amélioration de la mesure des émissions de gaz à effet de serre et le travail entrepris pour la soumission du SBT.
(2) Le nombre de voitures de société a augmenté.
(3) La part du gaz naturel dans la consommation totale a diminué, ce qui s'explique par un changement de bâtiment à Milan.
(4) La réduction des émissions liées aux déplacements des employés est principalement due à la politique de travail intelligent de Moleskine et à la localisation du nouveau siège à Milan, qui offre aux employés un nouveau parcours domicile-travail.
(5) Les voyages d'affaires ont augmenté, principalement en raison des déplacements entre les bureaux de l'entreprise dans les régions EMEA, Amérique et APAC, des visites aux fournisseurs et des réunions avec les gros clients.
(6) L'augmentation des achats de biens et de services, du fret en amont et en aval, ainsi que des déchets et des émissions en fin de vie s'explique par une augmentation du volume des produits vendus en 2022 par rapport à 2021.
(7) L'augmentation de la consommation d'essence des voitures s'explique par l'augmentation du nombre de voitures de société et l'effet post-covid.
(8) Tous les magasins italiens sont passés à l'énergie verte.

Les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

3.2. Apporter un changement positif à la société

3.2.1. STIMULER LA CRÉATIVITÉ ET L'ESPRIT CRITIQUE

PAR L'INTERMÉDIAIRE DE PRODUITS ET DE STRATÉGIES DE MARQUE/COMMUNICATION

La société consacre une énergie considérable à identifier les domaines d'innovation dans chaque département et catégorie de produits, tout en cherchant des moyens d'innover les processus internes et le modèle d'entreprise. En se basant sur une mission d'entreprise solidement ancrée, une trajectoire d'évolution de la marque et des capacités techniques, les équipes explorent les besoins émergents des consommateurs et cherchent à déployer les solutions optimales pour stimuler la créativité et les connaissances et pour susciter un changement social positif.

Dans cette perspective, plusieurs projets importants ont été déployés en 2022 dans différents domaines, de l'innovation de produit aux événements de marque. Après un accueil enthousiaste et réussi à Shanghai, l'événement phare de Moleskine, Detour, a poursuivi son tour du monde en faisant étape dans deux grandes capitales de la création : Paris (2 000 visiteurs) et New York (40 000 visiteurs). Respectant leur format original, les expositions ont présenté la collection d'œuvres d'art de la Moleskine Foundation, offertes par des artistes de renommée internationale, l'objectif étant de soutenir sa mission de « Créativité pour le changement social ». À chaque étape du voyage, l'événement a réussi à établir le contact avec les communautés créatives locales, tout en offrant une plateforme pour encourager les discussions et la

réflexion sur soi sur des questions telles que l'identité, la culture et la communauté à travers les programmes d'éducation non conventionnels de la Moleskine Foundation. Les recettes de ces événements ont été versées au Creativity Pioneers Support Fund, un programme de financement mis en place par la Moleskine Foundation offrant des ressources aux organisations à but non lucratif qui utilisent la créativité pour favoriser un changement social positif dans les communautés aux quatre coins de la planète. Ces deux nouveaux chapitres de l'itinéraire Detour ont reçu un accueil très positif de la part du public et des médias locaux.

La trajectoire de l'entreprise met également l'accent sur l'innovation en matière de produits, avec plusieurs nouvelles initiatives importantes, telles que le partenariat REDO, basé sur une vision et des valeurs communes. REDO Upcycling est convaincu que la créativité est un moteur essentiel de changement positif dans le monde. Ainsi, l'entreprise emploie des travailleurs socialement défavorisés qui fabriquent manuellement sa gamme d'accessoires conçus de manière durable. En acquérant des compétences fondées sur la créativité et en développant leurs talents individuels, les employés de REDO font l'objet d'un soutien dans leur développement professionnel et personnel. Conformément à l'éthique de REDO en matière de développement durable, Moleskine s'est associée à eux pour créer une collection limitée de sacs Made in Italy qui utilise des stocks de produits Moleskine récupérés. Chaque sac à provisions est créé à partir de sacs réutilisés qui retrouvent ainsi une nouvelle vie dans une série de dessins uniques.

Conformément à la stratégie de l'entreprise visant à renforcer son programme de développement durable et sa communication tant avec les parties prenantes internes qu'avec le public, une nouvelle étape a été franchie en 2022 avec la publication d'une section dédiée à ces questions sur le site Web de l'entreprise. Dans ce nouveau chapitre, l'entreprise souligne la position solide et unique de la marque en matière de développement durable en mettant l'accent sur des processus et des procédures éthiques et transparents, sur son engagement à promouvoir une culture de travail saine, basée sur l'inclusivité et la diversité, et sur sa mission unique consistant à tirer parti de la créativité en tant que moteur puissant de changement social positif.

À TRAVERS NOS ACTIONS SOCIALES

Soutenir la créativité et la pensée critique dans les communautés est au cœur de l'ADN de Moleskine. C'est aussi une occasion pour l'entreprise de s'engager auprès de personnes créatives et d'apprendre de leurs expériences. Moleskine s'engage à collaborer avec la Moleskine Foundation en mettant à sa disposition son réseau, ses collaborateurs et ses infrastructures. Moleskine a également approuvé une importante contribution annuelle à la fondation de 1% de l'EBITDA ou de €0,5m, le montant le plus élevé étant retenu.. Moleskine et la Moleskine Foundation ont uni leurs forces dans un programme à long terme visant à soutenir les communautés créatives aux quatre coins de la planète, en leur fournissant des outils créatifs, tels que des carnets et des outils d'écriture, ainsi qu'en mettant en relation des organisations et en promouvant des activités locales. Le programme Creative Tools for Social Change (CT4SC) est fondé sur la conviction que la créativité peut conduire à un changement social positif et que l'écriture et le dessin à la main sur papier sont le meilleur moyen de libérer le génie humain. En 2022, environ 30 000 carnets ont été transformés en outils créatifs au profit des 27 organisations impliquées dans le programme cette année. Environ 25.700 carnets ont été donnés à ces organisations.

KPI stratégique	Valeur 2021	Valeur 2022	Ambition 2025
Nombre d'outils créatifs donnés*	Env. 18 000 articles	25.700 articles	30.000 articles
Nombre d'organisations atteintes	8 organisations	27 organisations	30 organisations

* y compris le programme CT4SC et les organisations humanitaires.

3.2.2. SATISFACTION ET ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS

L'engagement et la satisfaction des employés, qui se traduisent par la rétention du personnel, sont essentiels à la réussite à long terme de l'entreprise. Conformément aux piliers de sa culture (bienveillance, excellence, passion, apprentissage), Moleskine souhaite créer une méthode de travail spécifique, qui encourage ses employés à mettre l'accent sur la réussite et l'efficacité et à agir en fonction des résultats. En 2022, Moleskine a mené pour la deuxième fois une enquête de satisfaction. Cette enquête vise à créer une approche axée sur les personnes dans l'organisation afin de devenir un lieu de travail de premier ordre à l'échelle mondiale.
Les principaux objectifs de l'enquête sont les suivants:

- donner la parole aux personnes,
- mesurer et accroître l'implication des employés,
- soutenir la croissance organisationnelle,
- renforcer la culture du retour d'information.

Plus précisément, le taux d'engagement et de satisfaction des employés est mesuré à l'aide de facteurs clés et 103 questions ont été envoyées à l'ensemble du personnel Corporate partout dans le monde. Les collaborateurs ont répondu à chaque question sur une échelle de Likert à cinq choix. Le score moyen obtenu par ces questions constitue le taux d'engagement et de satisfaction.

Pour développer l'enquête sur les employés et élaborer un plan d'action concret basé sur les résultats de l'enquête de l'année dernière, Moleskine a créé des groupes de discussion internes afin d'évaluer les domaines spécifiques mis en évidence par l'enquête. Parmi les résultats de ces groupes de réflexion, on trouve des initiatives de formation (leadership/travail plus intelligent), une révision salariale plus claire, un retour d'information à 360° pour un groupe d'employés, l'amélioration de la communication interne (sharepoint RH, mise à jour périodique des organigrammes), la communication de la stratégie et des projets ESG, des activités liées à la promotion de l'employeur, une politique de congés annuels plus flexible, une amélioration des avantages (montants plus élevés pour les tickets repas).

KPI stratégique	Valeur 2021	Valeur 2022	Ambition 2025
Score d'engagement et de satisfaction des employés	3,6 sur une échelle de 1 à 5 (5 étant le taux de satisfaction le plus élevé).	3,7 sur 5 ✓	4 sur 5

Les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

3.2.3. DÉVELOPPEMENT DES TALENTS

Les processus de gestion des talents et de développement professionnel concernent chaque personne de l'organisation afin de garantir la meilleure adéquation possible entre les employés et leurs rôles. Un processus de gestion des talents a été élaboré pour être entièrement intégré dans le système de gestion des ressources humaines de Moleskine.

Depuis 2021, Moleskine a mis en œuvre plusieurs actions et processus de développement pour soutenir le développement professionnel et des talents :

- **Évaluation** : Les employés partagent leurs aspirations, leurs attitudes internationales et un plan de développement personnel au cours de réunions d'évaluation individuelles. Les responsables évaluent les membres de leur équipe (selon leur potentiel et leurs performances dans le temps) et ils estiment le risque de rétention. Le département des RH soutient ce processus d'évaluation. Pour 2022, les personnes concernées sont tous les employés Corporate, alors qu'en 2021 seuls les employés Corporate qui avaient un objectif DPO (direction par objectifs, une technique de management utilisée pour définir des objectifs clairs pendant une période spécifique, les progrès étant régulièrement suivis) ont participé. En 2023, ce processus sera étendu aux directeurs de magasin.
- **Feedback à 360° et à grande échelle :** Processus dans lequel les employés reçoivent un retour d'information confidentiel et anonyme de la part des personnes de leur environnement professionnel. Le résultat de ce processus est une évaluation des points forts et des faiblesses de la personne et des possibilités d'amélioration et de développement. Les personnes concernées pour 2021 sont celles qui rendaient directement compte au CEO. En 2022, le processus a été étendu aux employés rendant directement compte aux responsables. En 2023, le processus sera à nouveau étendu à une population plus large.
- **Calibrage:** L'ensemble des directeurs discutent des rapports d'évaluation des employés qui leur rendent directement compte lors d'une réunion entre pairs afin de calibrer leurs perspectives et de partager les évaluations et les actions. L'évaluation est basée sur les performances et le potentiel de la personne. Tous les employés Corporate et les directeurs de magasins de la région EMEA sont concernés.
- **Formation :** En 2022, en plus de la formation désormais annuelle sur le retour d'information, le Comité exécutif a reçu une formation spécifique sur le leadership.

KPI stratégique	Valeur 2022	Ambition 2025
Pourcentage d'employés calibrés	100% des employés de bureau évalués (représentant environ 52% des employés)	100% des employés des bureaux et des magasins gérés directement par l'entreprise calibrés

En raison de l'évolution constante de la stratégie de Moleskine en matière de développement durable, certains KPI ont été modifiés. Toutefois, le nombre moyen d'heures de formation par ETP est quand même indiqué ci-dessous.

Formation					
KPI	Unité	2020	2021	2022	Variation (2022 vs 2021)
Heures de formation	Heures	576	693	2.496 ✓	260,2%
Nombre moyen d'heures de formation par ETP	Heures/ETP	1,65	2,25	8,06	-32,8%

La raison de l'augmentation des heures de formation en 2022 est due à l'offre de cours de langues en anglais et en italien, spécifiquement destinés à tous les employés dans le monde entier.

Les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

3.2.4. DIVERSITÉ ET INCLUSION

Moleskine encourage la diversité, rejette toute forme de discrimination et applique le même niveau de traitement à chaque employé, quels que soient sa religion, sa nationalité, son origine, son sexe ou ses croyances. Ce principe directeur fait partie intégrante du Code d'éthique de Moleskine, que chaque employé qui rejoint le groupe doit reconnaître et accepter en le signant, et que chaque tiers ayant une relation commerciale avec le groupe doit accepter de respecter. Le Code d'éthique est publié sur le site Web du Groupe.
Moleskine sait que la diversité au sein de l'organisation, grâce au mélange de genres, mentalités, milieux culturels et professionnels qu'elle entraîne, profite grandement à l'entreprise.

La diversité fait partie de l'ADN de la marque et la société s'engage à créer une culture de l'équité et de l'égalité dans toutes les zones géographiques et dans tous les rôles.

La philosophie de Moleskine se reflète dans son approche de recrutement basée sur le mérite. Des techniques d'embauche à l'aveugle, consistant à masquer les informations susceptibles d'entraîner des préjugés, telles que le niveau d'études ou l'adresse, sont utilisées pour éliminer le risque de partialité inconsciente. En outre, l'entreprise prend des mesures pour s'assurer que les offres d'emploi sont inclusives et attirent un éventail diversifié de candidats en utilisant une langue accueillante et attractive pour un large public.

En 2021, Moleskine a créé le « Panel de la génération Z », composé aujourd'hui de 18 jeunes talentueux qui incarnent le parcours de l'entreprise en matière de diversité et d'inclusion. Ce panel comprend des personnes du monde entier (Europe, Asie, Afrique et Amériques) qui reflètent l'internationalisation et la diversification du personnel de Moleskine. Les membres du Panel de la génération Z travaillent directement avec le CEO pour identifier les valeurs de la marque qui sont pertinentes pour leur génération.

Dans l'environnement de travail de Moleskine, les femmes représentent 60% des cadres supérieurs et moyens et plus de quinze nationalités sont représentées parmi les employés de bureau.

KPI stratégique	Valeur 2021	Valeur 2022	Ambition 2025
Pourcentage du sexe sous-représenté	33% d'hommes	31,9% d'hommes	Maintenir l'équilibre entre les hommes et les femmes dans le personnel et identifier de nouveaux KPI en matière de diversité et d'inclusion

Diversité des genres					
KPI	**Unité**	**2020**	**2021**	**2022**	**Variation (2022 contre 2021)**
Diversité dans les postes de direction					
Nombre total d'effectifs aux postes de direction au 31 décembre	Nombre	9	9	9	0,0%
Pourcentage d'hommes occupant des postes de direction au 31 décembre	%	67%	67%	56%	-11,44p.p.
Pourcentage de femmes occupant des postes de direction au 31 décembre	%	33%	33%	44%	11,44p.p.
Diversité au sein du Conseil d'Administration					
Effectifs totaux du Conseil d'administration au 31 décembre	Nombre	7	6	6	0,00%
Pourcentage d'hommes au sein du Conseil d'Administration au 31 décembre	%	43%	50%	50%	0.00p.p.
Pourcentage de femmes au sein du Conseil d'Administration au 31 décembre	%	57%	50%	50%	0.00p.p.
Diversité dans l'ensemble de la main-d'œuvre					
Pourcentage d'ETP masculins au 31 décembre	%	33%	34%	33%	-0,55p.p.
Pourcentage d'ETP féminins au 31 décembre	%	67%	66%	67%	0,55p.p.

3.2.5. ADDITIONAL SOCIAL DATA

Données sociales					
KPI	**Unité**	**2020**	**2021**	**2022**	**Variation (2022 vs.2021)**
Effectif					
Effectif total au 31 décembre	Nombre	390	352	361	2,6%
Pourcentage de l'effectif masculin au 31 décembre	%	33%	33%	32%	-1,14p.p.
Pourcentage d'effectifs féminins au 31 décembre	%	67%	67%	68%	1,14p.p.
Effectif par contrat (durée déterminée/à durée indéterminée)					
Effectif total avec contrats à durée déterminée au 31 décembre	Nombre	9	30	38	26,7%
Pourcentage des effectifs masculins ayant un CDD	%	22%	30%	26%	-3,68p.p.
Pourcentage des effectifs féminins ayant un CDD	%	78%	70%	74%	3,68p.p.
Effectif total avec contrats à durée indéterminée au 31 décembre	Nombre	381	322	323	0,3%
Pourcentage des effectifs masculins ayant un CDI	%	33%	34%	33%	-1,49p.p.
Pourcentage des effectifs féminins ayant un CDI	%	67%	66%	67%	1,49p.p.
Effectif à temps plein/temps partiel					
Effectif total ayant un contrat à temps plein au 31 décembre	Nombre	281	242	249	2,9%
Effectif total ayant un contrat à temps partiel au 31 décembre	Nombre	109	110	112	1,8%
Taux de rotation du personnel					
Taux de rotation	%	18,45%	43,67%	41,23%	-2,43p.p.
Heures travaillées, personnel des sous-traitants					
Nombre total d'heures travaillées par le personnel des sous-traitants pendant la période de référence	Heures	1.440	7.558	1.892	-75,0%

Données sur la santé et la sécurité					
KPI	**Unité**	**2020**	**2021**	**2022**	**Variation (2022 vs.2021)**
Accident (LTI) sur le lieu de travail entraînant un arrêt					
Nombre total de blessures avec arrêt de travail	Nombre	1	1	1	0,0%
Taux de fréquence	LTI/1 000 000 d'heures travaillées	1,53	1,80	1,79	-0,5%
Accidents du travail mortels					
Nombre total de décès liés au travail	Nombre	0	0	0	-
Jour d'arrêt de travail sur le lieu de travail (LTD)					
Jours d'arrêt de travail en raison d'accidents de travail	Jours	35	2	40	1900,0%
Taux de gravité	LTD/1.000 heures travaillées	0,05	0,00	0,07	1890,3%
Absentéisme (maladie et blessures avec arrêt de travail)					
Nombre total de jours d'absence pour cause de maladie, de blessure avec arrêt de travail ou de raisons inconnues	Jours	8.037	2.050	506,95	-75,3%
Taux d'absentéisme	%	9,07%	2,62%	0,64%	-1,97p.p.

3.3 Mise en place d'une approche de gouvernance à long terme couvrant la transparence, l'intégrité et le comportement éthique

3.3.1. CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DURABLE

Les produits Moleskine proviennent entièrement de fournisseurs externes. Par conséquent, dès le début du processus de sélection des fournisseurs, Moleskine contrôle un ensemble d'aspects environnementaux, sociaux et éthiques, répertoriés dans les Directives en matière de responsabilité d'entreprise, qui ont été adoptés en 2020. Le département de la chaîne d'approvisionnement est chargé d'appliquer ces directives, à la fois dans la sélection des nouveaux fournisseurs et dans le contrôle continu du respect des directives par les fournisseurs. L'objectif de Moleskine est d'accroître la conformité des fournisseurs et d'obtenir des preuves de l'engagement de chacun d'entre eux en ce qui concerne les thématiques environnementales, éthiques et sociales décrites dans les directives.

En 2022, Moleskine poursuit ses efforts pour augmenter le nombre de fournisseurs qui, conformément aux Directives en matière de responsabilité d'entreprise:

- ont accepté d'adhérer au Code d'éthique de l'entreprise qui, depuis 2012, intègre les normes légales et éthiques à appliquer par Moleskine et ses fournisseurs,
- possèdent une certification SA8000 valide (ou équivalente), la norme internationale en matière de responsabilité sociale, qui couvre, entre autres aspects, les conditions de travail, les travailleurs mineurs et le travail forcé,
- sont membres de SEDEX (ou ont accepté de le devenir), l'une des plus grandes organisations mondiales de commerce éthique qui travaille avec les entreprises pour améliorer les conditions de travail dans les chaînes d'approvisionnement mondiales,
- ont accepté les conditions générales d'approvisionnement.

En 2022, 100% des fournisseurs importants de l'entreprise étaient certifiés SA8000 et 100% possédaient une certification environnementale (ISO14001). En 2022, de nouveaux fournisseurs de produits ont été ajoutés à la liste de ceux approuvés par l'entreprise, ce qui a entraîné une plus grande fragmentation des achats et donc un plus grand nombre de fournisseurs vérifiés. Si un fournisseur ne respecte pas ses obligations, il est tenu de mettre en place un plan d'action de mise en conformité.

KPI stratégique	Valeur 2021	Valeur 2022	Ambition 2025
Pourcentage de fournisseurs importants certifiés SA8000	100	100 ✓	100%
Pourcentage de fournisseurs importants certifiés ISO 14001	96	100 ✓	100%
Certification FSC	Validation annuelle réussie	Validation annuelle réussie	Garder la certification FSC

Les fournisseurs importants correspondent aux fournisseurs de biens qui représentent conjointement plus de 90% de la valeur d'achat annuelle totale des produits Moleskine (mesurée par la valeur totale de la commande soumise en euros)

Les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

3.3.2. ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE ET GOUVERNANCE

L'ambition de Moleskine est que tous les employés, à tous les niveaux de l'organisation, respectent le Code d'éthique et exercent leurs activités conformément aux attentes en terme de valeurs et de comportements qu'il contient. Lorsqu'un employé entre dans l'entreprise, il est invité à signer le Code d'éthique, pour indiquer qu'il reconnaît en avoir été informé et qu'il accepte son contenu. Le Code d'éthique a été adopté en 2012 par le Conseil d'Administration et il est régulièrement mis à jour.

Depuis 2013, Moleskine respecte également le décret législatif italien n° 231/2001 en adoptant un modèle organisationnel et de contrôle dont l'objet est de prévenir la corruption des autorités publiques et des entités privées. Selon ce décret, un organe de surveillance supervise l'efficacité du modèle (sous forme de réunions périodiques avec les représentants de l'entreprise) et est informé de toute infraction du modèle par le biais d'un compte courriel dédié consulté en permanence par l'organe de surveillance et par le département d'audit interne (organismodivigilanza@moleskine.com). L'organe de surveillance rend formellement compte au Conseil d'Administration une fois par an. Aucun cas de corruption et aucune infraction au Code d'éthique n'ont été signalés par l'organe de surveillance en 2022.

De plus, afin promouvoir une culture d'entreprise fondée sur l'honnêteté et la transparence, ainsi qu'un système de gouvernance solide, Moleskine reconnaît la nécessité d'une procédure permettant de signaler tout comportement allant à l'encontre des politiques et des règlements de l'entreprise. Ainsi, une politique de signalement des dysfonctionnements a été approuvée en 2019 et un compte courriel dédié a été mis en place. La politique, disponible en italien et en anglais, prévoit un signalement anonyme tout en protégeant la confidentialité du lanceur d'alerte. Elle a été rendu publique et est disponible dans l'ensemble des politiques et procédures de l'entreprise. En 2022, aucune infraction suspectée ou alléguée n'a été enregistrée via le compte courriel de signalement des dysfonctionnements.

Une bonne gouvernance s'obtient également par une cybersécurité optimale. Moleskine met en œuvre les meilleures pratiques pour protéger ses systèmes vitaux et ses informations sensibles contre toute attaque numérique. En 2021, la société a mené une évaluation de la maturité de la cybersécurité. Sur la base des résultats obtenus, elle a élaboré une feuille de route sur quatre ans qui a été approuvée par le Comité d'audit. En 2022, l'entreprise a mis en œuvre une série d'actions mises en valeur dans la feuille de route, telles que la procédure de gestion des risques liés aux tiers, l'évaluation de la séparation des fonctions, la formation sur les cyber-risques et une campagne sur le hameçonnage.

KPI stratégique	Valeur 2021	Valeur 2022	Ambition
Pourcentage de manquements à l'éthique signalés	0	0	Maintenir à zéro le nombre de manquements à l'éthique signalés

Données relatives à la gouvernance					
KPI	**Unité**	**2020**	**2021**	**2022**	**Variation (2022 vs.2021)**
Formation sur l'éthique des affaires					
Pourcentage d'effectifs ayant reçu une formation sur l'éthique des affaires (par exemple sur le code de conduite)	%	0%	0%	2%	2,22p.p.
Convention collective de travail					
Pourcentage des effectifs liés par une convention collective de travail (CCT)	%	0%	0%	0%	0,00p.p.
Lutte contre la corruption					
Montant monétaire des amendes et règlements légaux et réglementaires (plus de 10.000 EUR) associés à:	€	0	0	0	-
- violations de pots-de-vin, de corruption ou de normes anticoncurrentielles					
- les questions environnementales, écologiques ou sociales					
- violations de la sécurité des données					
Nombre d'incidents enregistrés liés à un comportement contraire à l'éthique en milieu de travail ou à la discrimination	Nombre	0	0	0	-
Nombre d'incidents confirmés de corruption et de pots-de-vin	Nombre	0	0	0	-
Sanctions non pécuniaires					
Nombre de cas de non-respect des lois et règlements pour lesquels des sanctions non pécuniaires ont été encourues	Nombre	-	-	0	-

Une formation destinée aux membres du comité exécutif a été dispensée, ce qui a permis de passer de 0 à 8 membres formés à l'éthique des affaires.

4. Taxonomie européenne

L'activité de Moleskine consistant à concevoir et à distribuer des accessoires d'écriture et de lecture n'est actuellement pas incluse dans les deux premières annexes de la taxonomie européenne sur l'atténuation du changement climatique et l'adaptation au changement climatique. Cela se traduit par un pourcentage actuel de 0% d'éligibilité et de 0% d'alignement pour les KPI de la taxonomie européenne que sont le chiffre d'affaires, les dépenses d'investissement (Capex) et les dépenses opérationnelles (Opex).

CHIFFRE D'AFFAIRES

Activité économique	Chiffre d'affaires absolu (en millions)	Part du chiffre d'affaires	Contribution substantielle à l'atténuation du changement climatique	Contribution substantielle à l'adaptation au changement climatique	Critère DNSH (does not significantly harm - ne cause pas de préjudice important)	Garanties minimales	Part du chiffre d'affaires aligné sur la taxonomie pour 2022	Part du chiffre d'affaires aligné sur la taxonomie pour 2021	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité d'adaptation)
	€	%	%	%	O/N	O/N	%	%	H	A
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE										
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)										
Chiffre d'affaire des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)	0,0	0,0%								
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie)										
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (A.2)	0,0	0,0%								
Total (A.1. + A.2.)	**0,0**	**0,0%**								
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE										
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)	143,3	100%								
Total (A + B)	**143,3**	**100%**								

DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

Activité économique	Dépenses d'investissement absolues (en millions)	Part des dépenses d'investissement	Contribution substantielle à l'atténuation du changement climatique	Contribution substantielle à l'adaptation au changement climatique	Critère DNSH (does not significantly harm - ne cause pas de préjudice important)	Garanties minimales	Part des dépenses d'investissement alignées sur la taxonomie pour 2022	Part des dépenses d'investissement alignées sur la taxonomie pour 2021	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité d'adaptation)
	€	%	%	%	O/N	O/N	%	%	H	A
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE										
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)										
Dépenses d'investissement des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)	0,0	0,0%								
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie)										
Dépenses d'investissement des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (A.2)	0,0	0,0%								
Total (A.1. + A.2.)	**0,0**	**0,0%**								
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE										
Dépenses d'investissement des activités non éligibles à la taxonomie (B)	6,7	100%								
Total (A + B)	**6,7**	**100%**								

DÉPENSES OPÉRATIONNELLES

Activité économique	Dépenses opérationnelles absolues (en millions)	Part des dépenses opérationnelles	Contribution substantielle à l'atténuation du changement climatique	Contribution substantielle à l'adaptation au changement climatique	Critère DNSH (does not significantly harm - ne cause pas de préjudice important)	Garanties minimales	Part des dépenses opérationnelles alignées sur la taxonomie pour 2022	Part des dépenses opérationnelles alignées sur la taxonomie pour 2021	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité d'adaptation)
	€	%	%	%	O/N	O/N	%	%	H	A
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE										
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)										
Dépenses opérationnelles des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)	0,0	0,0%								
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie)										
Dépenses opérationnelles des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (A.2)	0,0	0,0%								
Total (A.1. + A.2.)	**0,0**	**0,0%**								
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE										
Dépenses opérationnelles des activités non éligiblesà la taxonomie (B)	2,5	100%								
Total (A + B)	**2,5**	**100%**								

TVH

1. Modèle économique et création de valeur

TVH est un distributeur mondial indépendant de premier plan de pièces détachées pour les équipements de manutention, de construction et industriels, et agricoles. Cette organisation centrée sur le client n'a cessé de renforcer sa présence afin d'améliorer sa réactivité et sa capacité de service à la clientèle, passant d'un seul site belge à ses débuts en 1969 à plus de 80 succursales dans 28 pays aujourd'hui. Grâce au dévouement de ses clients, TVH compte aujourd'hui des utilisateurs dans plus de 180 pays à travers le monde et a atteint des niveaux de qualité de service exceptionnels avec environ 95% des commandes expédiées le jour même.

TVH contribue à prolonger la durée de vie des machines, fait en sorte qu'elles continuent à fonctionner et permet d'éviter qu'elles ne soient inutilement mises au rebut ou remplacées.

Géographies et main-d'œuvre			
KPI	**Unité**	**2021**	**2022**
Effectif total des employés propres au 31 décembre	Nombre	4.638	4.943
Pourcentage d'ETP dans la zone euro	%	-	64%
Pourcentage d'ETP de ses propres employés en Amérique du Nord	%	-	26%
Pourcentage d'ETP de ses propres employés dans le reste du monde	%	-	9%

Des informations générales supplémentaires sur les calculs et les formules utilisés sont disponibles à la page 240.

2. Stratégie de développement durable

2.1. Matérialité

TVH a effectué une analyse de matérialité en 2021 et 2022 en faisant appel à un partenaire externe. Un dialogue a été mis en place et établi avec les membres de l'équipe de la haute direction de TVH et du Conseil d'administration de TVH, sous forme d'entretiens. Parallèlement, une enquête en ligne a été envoyée à un grand nombre de salariés, de clients et de fournisseurs. L'analyse de matérialité a mis en évidence les aspects non financiers les plus critiques (ci-après « matériels ») de l'entreprise. Sur cette base, TVH a identifié et classé par ordre de priorité les thèmes matériels suivants : maintenir des standards élevés en matière d'éthique commerciale, offrir un lieu de travail agréable, préserver la santé et la sécurité, réduire les déchets et la pollution, éviter les déchets dangereux, garantir l'égalité au travail et promouvoir l'utilisation d'énergies vertes. Indépendamment de l'enquête, l'empreinte carbone, l'engagement des employés et la satisfaction des clients ont été ajoutés à l'analyse de matérialité de TVH, car ces indicateurs font partie des priorités de D'leteren Group.

TVH a sélectionné huit ODD importants, dont six sont considérés comme fondamentaux et deux comme complémentaires. Le processus de sélection s'est appuyé sur quatre critères: l'importance pour les parties prenantes, l'expérience de l'entreprise en matière de développement durable, la capacité de TVH à faire véritablement la différence et notre ambition d'aller au-delà des exigences légales.

Un ODD fondamental est aligné sur tous les critères, tandis qu'un ODD complémentaire est aligné sur trois des quatre critères.

L´entreprise a regroupé ces huit ODD sous trois ambitions clés :
- Opérer de manière écologique et efficace (ODD 7, 9 et 12) : en plus d'apporter une contribution positive avec ses activités principales, qui favorisent une consommation et une production responsables, TVH s'engage à augmenter son utilisation d'énergie propre dans ses propres activités.
- Être un employeur remarquable (ODD 3, 4, 8 et 10) : TVH met en œuvre des pratiques qui soutiennent et favorisent la création d'un lieu de travail exceptionnel et inclusif, garantissant l'égalité, la santé et le bien-être des employés, ainsi qu'une formation de bonne qualité.
- Opérer dans le respect de l'intégrité et des valeurs éthiques (ODD 16) : Exercer ses activités dans le respect de l'intégrité et de valeurs éthiques fortes est essentielle au mode de fonctionnement de TVH et est fortement liée à ses valeurs.

2.2. Gouvernance en matière de développement durable

Le développement durable forme une partie intégrale de notre stratégie d'entreprise et une gouvernance d'entreprise a été mise en place pour le faire progresser. Le Conseil d'administration joue un rôle crucial dans le développement durable: il définit la stratégie, fixe les priorités et suit les progrès accomplis. La responsabilité de la détermination de son approche de la durabilité incombe à l'équipe de la haute direction. Pour épauler cette équipe, TVH a nommé en interne un responsable du développement durable, chargé de définir, de coordonner et de mesurer les progrès de la stratégie ESG. En outre, un Comité de pilotage du développement durable a été formé pour piloter les différents projets de développement durable et déterminer les nouvelles actions à entreprendre. Le CEO, le CFO, le CPO, le CSS (Chef stratégie et développement durable) et le responsable du développement durable font partie de ce Comité de pilotage. Enfin, pour promouvoir une vaste adhésion en interne des salariés du monde entier et pour échanger des informations, des idées et des initiatives liées au développement durable, un groupe de réflexion sur le développement durable a été créé, composé de cadres et d'employés des régions APAC, Amériques et EMEA.

2.3. Feuille de route de développement durable

Domaine ESG	Sujet	Matérialité	ODD	KPI	Approche de gestion
	Satisfaction clients	La satisfaction des clients favorise la fidélité et fait augmenter les ventes		NPS	3.1.
Environnement	Émissions de GES	Les activités de TVH génèrent des émissions directes et indirectes de GES. Grâce à ses activités, TVH prolonge la durée de vie des équipements, ce qui entraîne une réduction des émissions.	Action sur le climat	Empreinte carbone	3.2.
	Énergie renouvelable	Produire davantage d'énergie renouvelable permettra à TVH de devenir moins dépendant du réseau.	Énergie propre et à un coût abordable	% consommation d'électricité renouvelable % production d'électricité renouvelable	3.3.
	Emballages	La réduction des emballages répond aux exigences des clients et réduit les coûts.	Consommation et production responsables	% de réduction de l'utilisation des emballages	3.4.
Social	Engagement des employés	Un fort engagement favorise l'efficacité, le dévouement et la fidélisation des employés.	Bonne santé et bien-être	Score d'engagement des employés	3.5.
	Développement des personnes	Le fait de soutenir les employés, en leur offrant une formation et en développant leurs compétences, permet aux personnes d'atteindre leur plein potentiel et a un impact positif tant sur les personnes que sur TVH.	Formation de qualité	Investissement dans la formation	3.6.
	Santé et sécurité	Un solide processus de santé et de sécurité peut contribuer à prévenir les accidents et à créer un environnement de travail sûr. En outre, en réduisant les risques pour la santé et la sécurité, l'absentéisme sera réduit, tout comme la pression sur les employés.	Travail décent et croissance économique	Nombre d'accidents du travail. Jours perdus en raison d'accidents du travail	3.7.
	Diversité et inclusion	Développement d'une main-d'œuvre talentueuse, grâce au recrutement des personnes pour leurs compétences et leurs qualifications. Une organisation disposant d'un vivier de talents diversifiés, c'est autant de perspectives et d'idées différentes.	Réduction des inégalités	Nombre de rapports sur la discrimination	3.8.
	Éthique des affaires	Nos parties prenantes attendent de nous que nous travaillions dans le respect des réglementations et des lois. En tant qu'entreprise, TVH veut se conformer à de hautes valeurs morales et à des normes éthiques élevées.	Bonne gouvernance	Code de conduite	3.9.

3. Performance ESG

3.1. Satisfaction des clients

TVH s'engage pour **« permettre aux clients de continuer à se développer ».** Avec cette ambition pour objectif, l'entreprise s'attache à fournir une excellente expérience client. Depuis 2018, TVH mène son programme mondial Voice of the Customer (VoC), qui consiste à recueillir les commentaires des clients et à adapter ses services, ses processus et sa façon de travailler en conséquence.

TVH mesure l'expérience de ses clients en réalisant des enquêtes mensuelles Net Promoter Score (NPS) et utilise les commentaires des clients pour améliorer ses services et introduire de nouvelles améliorations.
En 2022, le score NPS de TVH a augmenté de façon spectaculaire de +10,5 points, atteignant 52,5[1] ✓ points, contre 42 en 2021. Les clients mentionnent, comme principaux commentaires positifs, le service client global fourni par une équipe de vente dévouée, et les services logistiques fiables, assurant une fenêtre de service de 24/48 heures dans le monde entier.

En 2022, TVH a intégré l'excellence client dans le programme mondial d'amélioration continue, ce qui a conduit au lancement de 93 initiatives ciblées. En se fixant pour objectif de mettre les clients à l'honneur, les employés ont travaillé à l'optimisation des flux de clients et à la réduction des réclamations liées à la logistique, sachant que chaque employé joue un rôle crucial dans la satisfaction des clients.

Ensuite, TVH s'est concentré sur l'amélioration de l'expérience du commerce électronique, étant donné que 80 % des commandes sont passées par le canal en ligne. TVH s'est appuyé sur les commentaires des clients obtenus lors des tests utilisateurs pour définir une nouvelle plateforme de commerce électronique et améliorer sa présence en ligne. L'objectif qui sous-tend cet effort est d'offrir une expérience de commerce électronique exceptionnelle en mettant l'accent sur la rationalisation du parcours du client afin de le rendre aussi fluide que possible.

1. Le score de recommandation net (NPS) de l'entreprise est mesuré grâce à une enquête annuelle sur la relation client, qui est envoyée mensuellement à 1/12ème de ses clients actifs répondant aux critères commerciaux et financiers d'un chiffre d'affaires total de X-1 > 1000 EUR, et qui exclut les concurrents. Le NPS mesure la probabilité que les clients recommandent l'entreprise à un ami ou à un collègue sur une échelle de 0 à 10, les répondants étant regroupés en promoteurs (score de 9 à 10), passifs (score de 7 à 8) et détracteurs (score de 0 à 6). Le NPS est calculé en soustrayant le pourcentage de détracteurs du pourcentage de promoteurs et peut varier de -100 à +100. L'entreprise mesure le NPS aux Amériques (à l'exclusion de SSI et du Brésil), en EMEA (à l'exclusion de la Russie et de l'Ukraine depuis février 2022), en APAC (toutes les régions incluses) et en BEPCO (à l'exclusion de l'Iberique, de l'Europe de l'Est, de la Suisse et de l'exportation). Les mesures officielles ont commencé en janvier 2022 pour les Amériques et en janvier 2023 pour BEPCO. La Chine est exclue de la mesure NPS en 2023. Le NPS couvre 61% des clients ayant un chiffre d'affaires supérieur à 100€.

Toutes les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

3.2. Émissions de GES

TVH dispose d'un vaste réseau de bureaux, d'entrepôts et de centres de distribution dans le monde entier. Le modèle économique de l'entreprise repose sur l'expédition de pièces détachées provenant de fournisseurs situés dans différentes parties du monde jusqu'à nos entrepôts, et leur livraison à nos clients, qui se trouvent eux aussi dans le monde entier. Ce modèle économique a un effet non négligeable sur l'empreinte carbone de l'entreprise. En 2022, l'empreinte carbone de TVH a été cartographiée pour la première fois, permettant a TVH d´initier une trajectoire de réduction annuelle sur les scopes 1 et 2.

L'entreprise prévoit de réaliser une évaluation annuelle de son empreinte carbone pour suivre l'évolution de ses efforts et mesurer l'efficacité de son approche.

GES et consommation d'énergie				
KPI	**Unité**	**2021**	**2022**	**Variation (2022 vs. 2021)**
Émissions de gaz à effet de serre				
Émissions de gaz à effet de serre (scope 1 & 2)	**Tonnes CO_2e**	**12.508**	**11.830**	**-5,4%**
Émissions de gaz à effet de serre scope 1	**Tonnes CO_2e**	**5.586**	**5.269**	**-5,7%**
les émissions de gaz à effet de serre des véhicules appartenant à l'entreprise[1]	Tonnes CO_2e	1.664	1.907	14,6%
Émissions de gaz à effet de serre provenant du gaz naturel	Tonnes CO_2e	3.607	3.222	-10,7%
Émissions de gaz à effet de serre provenant du mazout de chauffage	Tonnes CO_2e	36	24	-33,0%
Émissions de gaz à effet de serre provenant du chauffage du propane/GPL	Tonnes CO_2e	0	0	-
Émissions de gaz à effet de serre provenant des fuites de réfrigérant	Tonnes CO_2e	191	13	-93,3%
Émissions de gaz à effet de serre provenant de la logistique détenue	Tonnes CO_2e	87	103	18,8%
Émissions de gaz à effet de serre scope 2	**Tonnes CO_2e**	**6.923**	**6.561**	**-5,2%**
Emissions de gaz à effet de serre basée sur le marché	Tonnes CO_2e	6.923	6.561	-5,2%
Émissions de gaz à effet de serre basées sur l'emplacement	Tonnes CO_2e	8.069	8.027	-0,5%
Intensité des émissions de gaz à effet de serre				
Émissions de gaz à effet de serre scope 1 par ETP	Tonnes CO_2e	-	1,1	-
Émissions de gaz à effet de serre scope 2 par ETP	Tonnes CO_2e	-	1,3	-
Émissions de gaz à effet de serre scope 1 & 2 par ETP	Tonnes CO_2e	-	2,4	-
Consommation d'énergie				
Consommation totale d'essence	Litres	26.346	78.818	199,2%
Consommation totale de diesel automobile	Litres	641.723	694.631	8,2%
Consommation de gaz naturel pour le chauffage	MWh	19.499	17.414	-10,7%
Consommation de mazout de chauffage	MWh	-	91	
Consommation grise d'électricité	MWh	23.450	21.915	-6,5%
Consommation d'électricité renouvelable	MWh	5.309	6.098	14,9%
Production d'électricité renouvelable	MWh	877	4.102	367,7%

TVH travaille sur sa mesure de scope 3.

3.3. Énergie renouvelable

En tant qu'entreprise, TVH s'est engagée à produire et à consommer une énergie propre et à un coût abordable. Historiquement, TVH a misé sur l'énergie solaire pour augmenter sa production d'énergie verte. Ces dernières années, un certain nombre de projets ont été réalisés sur des sites en Belgique, en Espagne et à Singapour. L'entreprise a défini d'autres projets qui seront lancés à partir de 2023 en Belgique, en Afrique du Sud, au Brésil, au Canada, aux États-Unis, en Australie, au Royaume-Uni et en France.

TVH reconnaît que le suivi des données est important pour comptabiliser la trace du volume d'énergie verte produite. À cette fin, toutes les données relatives à la production d'énergie solaire sur l'ensemble des sites TVH dans le monde seront saisies dans un seul et même outil, fournissant des données réelles et en direct. Combinées aux données sur la consommation d'énergie, elles fourniront des informations supplémentaires et contribueront à orienter les futures décisions d'investissement.

3.4. Emballages

Être un distributeur mondial de pièces détachées implique l'utilisation de quantités importantes d'emballages pour transporter les produits des fournisseurs aux entrepôts et aux centres de distribution, en veillant à ce que les clients reçoivent les produits en parfait état. À mesure que les activités de TVH se développent, l'utilisation de matériaux d'emballage augmente également.

TVH a mis en œuvre plusieurs actions dans son entrepôt principal afin de limiter les emballages utilisés pour les expéditions. Tout d'abord, l'installation de machines pour réduire les espaces vides dans les colis. Ensuite, une coopération renforcée avec les fournisseurs afin que leur emballage puisse être conservé tout au long du processus jusqu'à ce que la pièce parvienne au client. Par ailleurs, TVH explore d'autres pistes pour modifier la composition de ses matériaux d'emballage en réduisant l'utilisation de matériaux non durables.

gestion des déchets

KPI	Unité	2022
Total des déchets produits	**Tonnes**	**4.494**
Total des déchets dangereux produits	**Tonnes**	**103**
Total des déchets dangereux dirigés vers les sites d'enfouissement	Tonnes	1
Total des déchets dangereux destinés à l'incinération (sans valorisation énergétique)	Tonnes	10
Total des déchets dangereux destinés à l'incinération (avec récupération d'énergie)	Tonnes	5
Total des déchets dangereux détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	87
Total des déchets non dangereux produits	**Tonnes**	**4.391**
Total des déchets non dangereux dirigés vers la décharge	Tonnes	6
Total des déchets non dangereux destinés à l'incinération (sans valorisation énergétique)	Tonnes	0
Total des déchets non dangereux destinés à l'incinération (avec valorisation énergétique)	Tonnes	96
Total des déchets non dangereux détournés de l'élimination vers la réutilisation	Tonnes	130
Total des déchets non dangereux détournés de l'élimination vers le recyclage	Tonnes	4.160

Les données sur les déchets ne couvrent actuellement que les opérations belges.

3.5. Engagement des employés

En 2022, l'approche du personnel de TVH a été axée de façon globale sur trois thèmes: talent, collaboration, diversité et inclusion. La capacité de recrutement de TVH a été renforcée et deux campagnes ont été lancées pour améliorer son image de marque en tant qu'employeur et revoir sa culture de réunion. Afin de renforcer la collaboration interne inter-équipe, ce sont près de cinquante plans d'action d'équipe qui ont été élaborés et mis en œuvre. L'entreprise s'est également attachée à optimiser la rémunération variable, mais aussi l'offre de rémunération globale en introduisant des plans d'incitation à court et à long terme pour son équipe de haute direction et ses responsables.

Les plans à court terme de TVH visent à conserver le caractère compétitif de nos rémunérations sur le marché et, dans le même temps, à traduire les indicateurs clés de performance (KPI) mondiaux en objectifs concrets pour les responsables, en mettant l'accent sur la poursuite de la croissance internationale, le développement individuel et les initiatives d'engagement des employés.

TVH a mis en place un programme d'engagement des employés consistant en des «instantanés» trimestriels pour mesurer le niveau d'engagement. Ce programme a enregistré un fort taux de participation, de 80 %, avec un indice d'engagement global de 81 %[1] ✓ pour l'ensemble de l'année 2022. On a pu observer une tendance à la hausse de l'engagement tout au long de l'année, avec une progression de 1 % chaque trimestre.

(1) L'indice d'engagement en pourcentage est mesuré comme un résumé des scores sur 5 questions d'enquête. Chaque question est notée sur une échelle de 5 points. Le pourcentage représente le nombre de réponses favorables (score de 4 ou 5). Tous les départements, divisions et pays sont inclus. Tous les employés mondiaux payés avec un minimum de 3 mois d'expérience professionnelle sont inclus (à l'exclusion des employés intérimaires et consultants). L'enquête comprend à la fois les employés de bureau et les employés non-bureau.

Toutes les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

3.6. Développement des personnes

En 2022, TVH a lancé un nouveau processus de gestion des performances globales pour tous les employés en mettant l'accent sur un feedback continu portant sur 4 thèmes: objectifs, performances et valeurs, développement et carrière, bien-être. Le processus comprend trois entretiens de suivi de la progression. En outre, un programme de formation de la haute direction a été lancé avec la participation de l'équipe de la haute direction et de tous les directeurs au cours de la première formation intensive en leadership. Le programme comprenait des ateliers, un accompagnement individuel et des laboratoires de pratique entre pairs.

En outre, afin de familiariser les nouveaux employés avec l'entreprise, leur fonction et leurs collègues, un programme standard d'intégration a été mis en place en Belgique et aux États-Unis. L'objectif est d'inclure d'autres zones géographiques dans les années à venir.

L'équipe des RH a été renforcée avec la venue d'experts hautement qualifiés qui ont bénéficié d'une excellente visibilité au sein de l'entreprise. En s'appuyant sur leur précieuse expertise, l'équipe a développé une vision globale et une feuille de route claire avec des priorités axées sur les affaires.

En 2023, il est prévu un nouveau déploiement du programme de formation de la haute direction. TVH tirera parti de la mise en place du nouveau système de gestion du capital humain pour introduire de nouveaux modules RH qui serviront à la classification des emplois et à la gestion des données des employés. L'entreprise bénéficiera ainsi de données améliorées et actualisées pour orienter ses stratégies et ses décisions en matière de RH, telles que l'acquisition de talents et les cycles de bilan ou d'évaluation.

3.7. Santé et sécurité

L'entreprise a mis en place une communauté mondiale de la sécurité afin de s'assurer que la collecte des données est effectuée dans toutes les unités mondiales et de faciliter le partage d'expérience entre les membres de cette communauté. Pour garantir une interprétation et une collecte de données appropriées par les équipes du monde entier, tous les responsables, à tous les niveaux, ont mis l'accent sur cette question. De plus, une équipe mondiale chargée de la sécurité a été mise en place pour élaborer de nouveaux contenus pour les programmes de formation et de sécurité et pour coordonner les actions sur le terrain.

En 2023, plusieurs projets verront le jour en Belgique (par exemple, tester des exosquelettes) pour renforcer la culture de la sécurité. En outre, des flashs de sécurité seront publiés après un incident afin d'améliorer la communication des mesures de suivi à tous les membres du personnel concerné par les activités. Au niveau international, le parcours de l'équipe sera axé sur des sessions de formation spécifiques sur la sécurité.

D'ici juin 2023, les données collectées concernant les accidents du travail et leur impact dans toutes les unités mondiales seront rassemblées dans un seul et même tableau de bord mondial. En outre, une étude est en cours pour trouver l'outil optimal pour le suivi des accidents du travail.

Données sur la main-d'œuvre		
KPI	**Unité**	**2022**
Effectif par contrat (durée déterminée/à durée indéterminée)		
Total des effectifs ayant un CDD au 31 décembre	Nombre	25
Total des effectifs ayant un CDI au 31 décembre	Nombre	4.918
Pourcentage d'effectifs masculins ayant un CDI	%	69%
Pourcentage d'effectifs féminins parmi les employés ayant un CDI	%	31%
Effectif à temps plein/temps partiel		
Total des effectifs ayant un contrat à temps plein au 31 décembre	Nombre	4.841
Pourcentage d'effectifs masculins ayant un contrat à temps plein	%	70%
Pourcentage d'effectifs féminins ayant un contrat à temps plein	%	30%
Total des effectifs ayant un contrat à temps partiel au 31 décembre	Nombre	102
Pourcentage d'effectifs masculins ayant un contrat à temps partiel	%	44%
Pourcentage d'effectifs féminins ayant un contrat à temps partiel	%	56%
Taux de rotation du personnel		
Taux de rotation	%	4,8%
Accident (LTI) sur le lieu de travail entraînant un arrêt		
Nombre total de blessures avec arrêt de travail	Nombre	85
Taux de fréquence	LTI/1 000 000 d'heures travaillées	11,19
Accidents du travail mortels		
Nombre total de décès liés au travail	Nombre	0
Jours d'arrêt de travail sur le lieu de travail (LTD)		
Jours d'arrêt de travail en raison d'accidents de travail	Jours	1.209
Taux de gravité	LTD/1.000 heures travaillées	0,16

3.8. Diversité et inclusion

En 2022, l'équipe de direction et le conseil d'administration ont travaillé ensemble pour définir les thèmes prioritaires liés à la diversité et à l'inclusion. Trois thèmes ont émergé : l'égalité des sexes, la diversité culturelle et un esprit d'ouverture international.

En 2023, TVH se concentrera sur des initiatives liées à ces thèmes. Pour aborder la question de l'égalité des sexes, un réseau composé de femmes et une initiative de sensibilisation seront créés afin d'encourager nos employées à assumer des rôles de direction, de promouvoir la collaboration et de les responsabiliser. En outre, nous soutiendrons les initiatives visant à renforcer l'autonomie des femmes et des autres groupes sous-représentés. Enfin, l´entreprise encourager les débats sur certains sujets liés au genre.

Quant aux autres thèmes, TVH prévoit de lancer un débat global sur sa culture diversifiée. Par ailleurs, l'accent sera mis sur la promotion et le soutien de la mobilité interne et sur l'offre d'opportunités de formation pour améliorer les compétences en communication et les connaissances pratiques et pour renforcer l'agilité culturelle. Enfin, en ce qui concerne le genre, TVH souhaite encourager les débats sur des sujets liés à la diversité culturelle et à un esprit d'ouverture international.

Diversité et inclusion				
KPI	**Unité**	**2021**	**2022**	**Variation (2022 vs. 2021)**
Diversité dans les postes de direction				
Total des effectifs dans les postes de direction au 31 décembre	Nombre	-	9	-
Pourcentage d'effectifs masculins occupant des postes de direction au 31 décembre	%	-	100%	-
Pourcentage d'effectifs féminins occupant des postes de direction au 31 décembre	%	-	0%	-
Diversité au sein du Conseil d'Administration				
Total des effectifs au sein du Conseil d'Administration au 31 décembre	Nombre	-	9	-
Pourcentage d'administrateurs masculins au sein du Conseil d'Administration au 31 décembre	%	-	67%	-
Pourcentage d'administratrice au sein du Conseil d'Administration au 31 décembre	%	-	33%	-
Diversité dans l'ensemble de la main-d'œuvre (effectifs)				
Effectif total des employés propres au 31 décembre	Nombre	4.638	4.943	6,6%
Pourcentage de l'effectif masculin au 31 décembre	%	70%	69%	-0,60p.p.
Pourcentage d'effectifs féminins parmi au 31 décembre	%	30%	31%	0,60p.p.

3.9. Éthique des affaires

TVH bénéficie d'une solide réputation dans le monde entier, fondée sur l'intégrité, la conduite responsable, le travail d'équipe, l'excellence et l'engagement. Tous les représentants de TVH ont pour responsabilité commune de défendre et de préserver cette réputation, qui est appréciée par les clients, les partenaires commerciaux, les employés et les autres parties prenantes. Le Code de conduite définit et documente les valeurs de TVH et contient les règles globales que tout représentant de TVH doit respecter. Toute dérogation à ce Code doit être approuvée par le Conseil d'administration, qui le révise périodiquement.

Pour garantir le suivi de toute violation de ce Code, les employés qui soupçonnent ou qui ont connaissance d'une violation sont encouragés à signaler le problème à leur supérieur hiérarchique direct. Si le supérieur hiérarchique direct n'est pas en mesure d'apporter son aide ou si l'employé ne se sent pas à l'aise pour discuter de son problème avec lui, il peut appeler la ligne d'assistance Ethics & Compliance.

Données relatives à la gouvernance				
KPI	**Unité**	**2021**	**2022**	**Variation (2022 vs. 2021)**
Ethique				
Pourcentage de l'effectif ayant reçu une formation sur l'éthique des affaires (par exemple, sur le code de conduite)	%	68%	63%	-4,86p.p.
Lutte contre la corruption				
Montant monétaire des amendes légales et réglementaires et des règlements (supérieurs à 10.000 euros) liés à:	€	0	0	-
- violations de pots-de-vin, de corruption ou de normes anticoncurrentielles				
- les questions environnementales, écologiques ou sociales				
- Violations de la sécurité des données				
Nombre d'incidents confirmés de corruption ou de pots-de-vin	Nombre	0	0	-
Nombre d'incidents enregistrés liés à un comportement contraire à l'éthique en milieu de travail ou à de la discrimination(1)	Nombre	1	7	600%
Sanctions non pécuniaires				
Nombre de cas de non-respect des lois et règlements pour lesquels des sanctions non pécuniaires ont été encourues	Nombre	-	0%	-
Employés visés par des procédures réglementaires				
Pourcentage d'employés couverts ayant des antécédents d'enquêtes liées aux placements, de plaintes déposées par des consommateurs, de litiges civils privés ou d'autres procédures réglementaires	Pourcentage	-	0%	-

(1) TVH promeut une culture de la parole et signale tous les incidents enregistrés. En 2022, deux incidents ont été classés comme fondés et traités en conséquence, deux ont été classés comme non fondés, un a été partiellement traité et deux sont en cours d'examen.

D'leteren Immo

1. Modèle économique et création de valeur

D'leteren Immo est la branche immobilière de D'leteren Group en Belgique et est responsable de la gestion des actifs immobiliers, dont la plupart sont loués par D'leteren Automotive. Ces actifs incluent des bureaux, des ateliers, des concessions, des centres logistiques, des unités résidentielles, des parkings et des terrains. En plus de gérer son propre patrimoine, D'leteren Immo fournit des conseils immobiliers et toute une série de services à ses locataires.

L'équipe D'leteren Immo se compose de 44 collaborateurs permanents et 12 indépendants. La stratégie de l'entreprise « Invest & Hold » est au cœur de ses ambitions en matière de développement durable. En tant qu'entreprise familiale de longue date, D'leteren Immo vise la **création de valeur à long terme, sans objectifs de valorisation rapides**. L'équipe gère les biens immobiliers du Groupe, l'objectif étant de les rendre plus durables et à l'épreuve du temps. D'leteren Immo met l'accent sur une gouvernance rigoureuse, une gestion durable, des relations à long terme avec ses parties prenantes, et finalement sur une équipe bien formée et proactive, afin que son patrimoine prospère. D'leteren Immo souhaite contribuer à la transition vers une société plus durable en inspirant ses pairs et d'autres entreprises.

L'entreprise soutient la transition vers une économie durable et à faible émission de carbone et est déterminée à contribuer aux objectifs de développement durable des Nations Unies (ODD). Les ODD les plus pertinents pour D'leteren Immo, auxquels l'entreprise peut apporter une contribution tangible, sont les suivants :

- ODD 7 : **Énergie propre et d'un coût abordable.** D'leteren Immo vise constamment à améliorer son efficacité énergétique. L'entreprise maximise et investit dans la production d'énergie renouvelable sur ses sites, au cours des activités de construction et de rénovation. Pour ses besoins d'énergie restants, D'leteren Immo n'achète que de l'énergie verte.
- ODD 9 : **Industrie, innovation et infrastructures**. D'leteren Immo a entamé le processus d'adaptation de ses bâtiments aux besoins actuels et futurs, par exemple en intégrant la flexibilité dans la conception de ses actifs immobiliers.
- ODD 11 : **Villes et communautés durables.** Lors de la création de nouveaux développements urbains, D'leteren Immo vise des projets à usage mixte avec un équilibre optimal entre les différents usages, afin de contribuer au bien-être des communautés locales.
- ODD 12 : **Consommation et production responsables.** D'leteren Immo est déterminée à s'engager dans la transition vers une économie circulaire. La priorité est de limiter les déchets, recycler sur site, réutiliser les matériaux et améliorer la sensibilisation des collaborateurs et des fournisseurs.
- ODD 13 : **Action sur le climat.** D'leteren Immo prend des mesures pour atteindre la neutralité carbone pour ses émissions de GES liées à l'entreprise et au portefeuille.
- ODD 15 : **Vie terrestre.** D'leteren Immo vise à optimiser l'utilisation du sol sur ses sites tout en réduisant le nombre de surfaces fermées. L'entreprise intègre les considérations liées à la biodiversité au développement de nouveaux sites et à la gestion des domaines existants.

Géographies et main-d'œuvre

KPI	Unité	2020	2021	2022	Variation (2022 contre 2021)
Total des équivalents temps plein (ETP) au 31 décembre	ETP	42,60	40,82	40,72	-0,2%
Pourcentage d'ETP dans la zone euro (Belgique)	%	100%	100%	100%	0,00p.p.

Les données ESG de D'leteren Immo couvrent toutes les propriétés et activités commerciales de D'leteren Immo.

Des informations complémentaires sur les calculs et les formules utilisées sont disponibles à la page 240.

2. Stratégie de développement durable

2.1. Matérialité

En 2019, D'leteren Immo a réalisé une évaluation de matérialité et préparé une matrice de matérialité. Sur la base d'entretiens avec des parties prenantes internes et externes, des clients et fournisseurs aux associations gouvernementales et sectorielles, l'entreprise **a identifié un vaste ensemble de priorités sur lesquelles agir.** Cette liste a donné lieu à la création de quatre piliers stratégiques sur la base de huit thématiques importantes : consommation d'énergie, émissions de carbone, bâtiment multifonctionnel, gestion des matériaux et déchets, conception, construction et utilisation circulaires, bien-être des employés et satisfaction des clients. En outre, les thématiques pertinentes ont été liées à chaque pilier. Les activités de D'leteren Immo étant en constante évolution, l'entreprise répétera ses analyses de matérialité à intervalles réguliers. Entre-temps, la thématique de la biodiversité a été ajoutée à la liste des aspects du développement durable sur lesquels D'leteren Immo agit.

2.2. Feuille de route en matière de durabilité

En 2019 et 2020, l'entreprise a établi une nouvelle stratégie de développement durable, qui s'appuie sur quatre piliers principaux : améliorer les performances environnementales et opérationnelles de ses propriétés, concevoir et construire des infrastructures à l'épreuve du temps, évoluer vers une neutralité carbone et être un employeur de premier ordre.

Afin d'atteindre ces ambitions d'ici 2030, D'leteren Immo a élaboré une feuille de route qui comprend les actions nécessaires. Ces actions sont contrôlées par des indicateurs clés de performance (KPI) bien choisis pour suivre leur progrès. Les certificats BREEAM New Construction de l'entreprise et les directives internes de D'leteren Immo garantissent que les projets de construction et de rénovation sont menés à bien conformément aux objectifs et aux normes établis dans la stratégie de développement durable. D'leteren Immo prend également des mesures pour devenir un employeur de premier ordre.

L'entreprise respecte en permanence cette feuille de route et la met en œuvre par le biais de diverses actions destinées à ses employés et aux autres parties prenantes.

2.3. Gouvernance en matière de développement durable

En 2021, D'leteren Immo a restructuré son groupe chargé du développement durable existant. Les représentants de tous les départements travaillent désormais ensemble dans trois groupes interdisciplinaires pour mesurer le progrès de l'entreprise en termes d'ambitions stratégiques et pour décider des futures mesures. Les trois groupes interdisciplinaires se concentrent sur un aspect spécifique de la stratégie de développement durable de l'organisation : (i) le groupe de travail Corporate met l'accent sur le bien-être des employés, (ii) le groupe de travail Operations concentre ses efforts sur la durabilité des actifs existants et (iii) le groupe de travail Projects travaille sur le caractère durable des nouveaux projets de construction et de rénovation.

Tout comme l'ancien groupe, la nouvelle équipe chargée du développement durable a été créée de manière ascendante afin de promouvoir un large soutien interne parmi les collaborateurs. L'équipe consulte régulièrement le Comité exécutif et le Conseil d'Administration de D'leteren Immo. Le Conseil et le Comité sont très engagés en faveur d'un avenir durable: ils continuent à placer le développement durable à l'ordre du jour et s'attendent à ce qu'il soit intégré dans tous les projets. Une planification financière à long terme fournit d'importantes ressources pour atteindre les ambitions de développement durable stratégiques.

En 2022, les trois groupes interdisciplinaires ont conclu leurs missions avec les principales réalisations suivantes : mise en œuvre des directives de projet, sélection d'un évaluateur BREEAM et d'un site pour lancer un scénario de test pour BREEAM In Use. En outre, ils ont lancé le projet pluriannuel Carbon-Nada et assuré le suivi de l'enquête NPS, de l'enquête sur la satisfaction des employés et du projet Themis, incluant le Code de conduite et la ligne d'assistance éthique. Les groupes de travail Operations et Projects ont mené à bien leurs objectifs. Depuis janvier 2023, D'leteren Immo a mis en place un nouveau conseil de représentants de l'organisation qui se réunit tous les mois et exerce un rôle de conseil pour l'ensemble de l'organisation. Ce nouveau conseil met l'accent sur le bien-être des employés en remplacement du groupe de travail Corporate.

Les parties prenantes internes et externes sont informées de la stratégie de développement durable de D'leteren Immo et de l'évolution de sa mise en œuvre par divers canaux, notamment la newsletter mensuelle, les séances d'information mensuelles pour le personnel et le rapport annuel. De plus, le développement durable est un sujet à l'ordre du jour de toutes les réunions du comité directeur.

2.4. Tableau de connectivité

Domaine ESG	Pilier stratégique	Ambition/ KPI multithématiques	Statut en 2022	Impact sur la société
	Satisfaction clients			D'leteren Immo aide ses clients à atteindre leurs propres objectifs de développement durable.
E	Améliorer les performances environnementales et opérationnelles des propriétés actuelles Concevoir et construire des infrastructures à l'épreuve du temps	100% des propriétés possédant la certification BREEAM In Use d'ici 2025	En cours, scénario de test en préparation	Contribution à l'efficacité énergétique et à la transition vers une énergie davantage renouvelable. Partage des meilleures pratiques en matière de systèmes de gestion et de stockage de l'énergie.
				Réduire l'impact environnemental des déchets produits par D'leteren Immo et ses locataires.
				Réduire la pression sur les ressources rares et limiter l'empreinte environnementale liée à la production et au transport de nouveaux matériaux.
		100% des nouveaux grands projets possèdent la certification BREAAM New construction et	Processus de certification en cours pour deux projets	Concevoir des propriétés à l'épreuve du temps pour éviter les constructions consommatrices d'énergie et de ressources conçues pour remplacer d'anciens bâtiments. L'opportunité de revitaliser les zones urbaines en associant des espaces commerciaux, de travail et de vie.
				Améliorer la qualité de vie des locataires, promouvoir les avantages en matière de santé mentale, accroître les habitats pour la faune et la flore, améliorer la surface de perméabilité, etc.
	Vers la neutralité carbone	% des plus petits projets appliquent les *Projects Guidelines*	Surveillance reportée à 2023	Contribuer à la transition vers une économie faible en carbone et à la lutte contre le changement climatique.
S	Être un employeur de premier ordre			Réduire le risque de burn-out, améliorer l'impact des employés à l'extérieur de l'organisation, créer un environnement de travail sain et stimulant permettant aux collaborateurs de s'épanouir, offrir des possibilités d'apprentissage durables pour que les employés évoluent, améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée de l'équipe
G				En nous comportant du mieux possible dans ce domaine, nous pouvons éviter toute poursuite ou problème éthique tout en inspirant nos pairs et d'autres organisations à faire de même. La gouvernance responsable contribue à un environnement de travail respectueux et sain.

* Les espaces verts biodiversifiés sont des espaces verts entretenus selon une méthode écologique adaptée au type d'habitat/écosystème, avec des outils appropriés et sans utilisation de pesticides. L'objectif est de donner à la faune et à la flore locales les meilleures chances de croître.

Les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

	Risques / opportunités liés au développement durable	KPI	Ambition	Valeur en 2022	Politiques et plans d'action
	Écouter les besoins des clients permet à D'leteren Immo d'évaluer son offre immobilière et les services qui y sont associés et les adapter en conséquence. Une plus grande satisfaction des clients entraîne une plus grande fidélité et une meilleure rétention du personnel.	Score NPS	Atteindre un niveau d'excellence en termes de satisfaction des clients comparé à ses pairs. Atteindre un score NPS compris entre 20 et 40.	25 ✓	3.3.
	Réduction de la dépendance à l'égard des fournisseurs externes d'énergie, ce qui pourrait avoir un impact financier direct et permettre à l'entreprise d'augmenter l'attractivité de ses actifs.	% de l'électricité renouvelable auto-produite	Atteindre 100 % de l'énergie renouvelable et produite sur place sur ses sites	46,3%	3.1. BREEAM In Use BREEAM New Construction Directives à la gestion des projets
	Envisager les déchets comme une ressource précieuse et réutiliser les matériaux de démantèlement sélectif dans un projet de construction lorsque cela est possible pourrait avoir un impact positif sur les activités de l'entreprise.	-	Continuer à fournir une infrastructure sur place pour trier et recycler les déchets générés par les occupants des bâtiments.		
	Risques de hausse des prix des ressources et de disponibilité limitée des matériaux et des pièces détachées pour les projets de construction et l'entretien des machines.	Nombre de projets comprenant de larges stocks pour les matériaux (ré-) utilisés	Intégration de l'étude de circularité dans tous les projets		
	Éviter les coûts futurs liés aux changements d'utilisation des bâtiments.	-	Poursuivre le réaménagement du site urbain		
	Hausse des valeurs mobilières, des économies d'énergie, performance thermique, permis de procédure, etc.	% des espaces verts biodiversifiés par rapport à la surface totale des espaces verts	Atteindre 100% d'espaces verts biodiversifiés*		
	Risques associés à un renforcement des réglementations environnementales et des permis d'environnement. Risques associés à l'augmentation de la pression sur les prix des matières premières et de l'énergie, ainsi que du coût supplémentaire potentiel lié à l'adaptation des bâtiments à des phénomènes et modèles météorologiques plus extrêmes.	% de réduction d'émissions de carbone	52% de réduction de CO_2e d'ici 2030 par rapport à 2019 Atteindre l'objectif de zéro émission nette d'ici 2040	37,3%	3.1.
	Le bien-être des employés permet d'accroître la résilience et de soutenir les performances en termes d'organisation grâce à un engagement accru des employés. Il permet également d'attirer et de retenir les talents. Risques d'incapacité à retenir les talents et les expériences, absentéisme à long terme en raison d'inadéquations.	Score de satisfaction des employés Taux de réponse au score de satisfaction des employés	Maintenir le pourcentage de l'enquête de satisfaction des employés supérieur à 80%	84,35% ✓	3.2.
	Des tentatives de corruption et des comportements non éthiques pourraient avoir un impact sur la réputation de l'entreprise et entraîner des poursuites et des amendes.	-	Garantir l'engagement continu au Code d'éthique de D'leteren Immo		3.4

3. Performance ESG

3.1. Approche de gestion par ambition stratégique

3.1.1. VERS LA NEUTRALITÉ CARBONE

Les infrastructures sont une source importante d'émissions de gaz à effet de serre. De par son statut de société immobilière, D'leteren Immo peut et à l'envie de contribuer à la transition vers une société neutre en carbone. L'entreprise a pour ambition générale de réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 52% d'ici 2030 (par rapport à la mesure de référence de 2020) et d'**atteindre l'objectif de zéro émission nette d'ici 2040**.

D'leteren Immo calcule les émissions liées à son entreprise et à son portefeuille. Afin de réduire les émissions liées au portefeuille, l'entreprise investit non seulement dans des bâtiments à haut rendement énergétiques, mais également dans des partenariats avec ses occupants, les entreprises de réparations et bien d'autres encore. Ces partenariats sont essentiels pour atteindre l'objectif de zéro émission nette.
En utilisant un mode de calcul basé sur l'empreinte carbone, D'leteren Immo a été capable en 2021 de déterminer lesquels de ses sites existants ont le plus fort impact carbone : il s'agit des sites de Erps-Kwerps, Drogenbos et Zaventem. En conséquence, un important plan d'investissement appelé Carbon-Nada de réalisation des objectifs de neutralité carbone a été décidé en 2022 pour mettre en œuvre la conclusion des études de faisabilité de ces trois sites réalisées en 2021.

Les nouveaux développements et les grands projets de rénovation, comme D'leteren Park, 50 RM et Mobilis, sont conçus dans le respect des normes de neutralité carbone.

En 2022, D'leteren Immo a continué à prendre diverses mesures pour réduire ses émissions liées à l'entreprise : projets de remplacement des ampoules par des LED, installation d'une isolation thermique supplémentaire pour améliorer les performances des toits et des fenêtres, ajustement de la température des bureaux en été et en hiver, et mesures de suivi de l'énergie à tous les niveaux. L'entreprise produit sa propre énergie renouvelable et complète la demande lorsque cela est nécessaire avec de l'énergie verte à 100%. À terme, D'leteren Immo vise à devenir complètement indépendant en matière d'achat de chaleur et d'électricité.

L'introduction de la politique des nouvelles voitures en 2021 et l'accélération de sa mise en œuvre en 2022 ont constitué un autre jalon important pour réduire les émissions de l'entreprise. La nouvelle politique prévoit une augmentation du budget pour que les employés puissent choisir un véhicule d'entreprise électrique. Par conséquent, d'ici 2030, l'ensemble du parc de D'leteren Immo devrait être zéro émission. Il existe d'autres initiatives visant à limiter les émissions de carbone de l'entreprise dans tout une série de ses activités.

KPI stratégique	Valeur 2021	Valeur 2022	Objectif 2030
% de réduction des émissions de GES	8,8%	37.3%	Réduire les émissions de GES de 52% par rapport à 2020

Émissions de GES et consommation d'énergie					
KPI	Unité	2020	2021	2022	Variation (2022 contre 2021)
Émissions de gaz à effet de serre					
Emissions de gaz à effet de serre (scopes 1, 2 & 3)	**Tonnes CO_2e**	**7.043**	**6.547**	**5.132** ✓	**-21,6%**
Émissions de gaz à effet de serre scope 1	**Tonnes CO_2e**	**144**	**145**	**112**	**-22,9%**
Émissions de gaz à effet de serre des voitures	Tonnes CO_2e	79	75	64	-14,1%
Émissions de gaz à effet de serre provenant du gaz naturel	Tonnes CO_2e	65	70	47	-32,3%
Émissions de gaz à effet de serre scope 2	**Tonnes CO_2e**	**17**	**-**	**0**	**-**
Émissions de gaz à effet de serre, fondées sur le marché	Tonnes CO_2e	17	-	0	-
Émissions de gaz à effet de serre scope 3	**Tonnes CO_2e**	**6.882**	**6.402**	**5.020**	**-21,6%**
Émissions de gaz à effet de serre provenant des biens d'équipement	Tonnes CO_2e	-	-	3	-
Émissions de gaz à effet de serre provenant des déplacements domicile-travail	Tonnes CO_2e	13	14	11	-15,4%
Émissions de gaz à effet de serre provenant des voyages d'affaires	Tonnes CO_2e	-	0	2	-
Émissions de gaz à effet de serre des émissions en amont Scopes 1 & 2	Tonnes CO_2e	33	33	27	-19,0%
Émissions de gaz à effet de serre provenant des biens et services achetés	Tonnes CO_2e	19	8	0,36	-95,7%
Emissions de gaz à effet de serre provenant des actifs loués en aval	Tonnes CO_2e	6.817	6.347	4.976	-21,6%
Intensité des émissions de gaz à effet de serre					
Émissions de gaz à effet de serre scope 1 par ETP	Tonnes CO_2e	3,4	3,55	2,74	-22,7%
Émissions de gaz à effet de serre scope 2 par ETP	Tonnes CO_2e	0,39	-	0,01	-
Scopes d'émissions de gaz à effet de serre 1 & 2 par ETP	Tonnes CO_2e	3,78	3,55	2,75	-22,4%
Consommation d'énergie					
Consommation totale d'essence des voitures	Litres	8635	6.917	9.894	43,0%

Émissions de GES et consommation d'énergie					
KPI	**Unité**	**2020**	**2021**	**2022**	**Variation (2022 contre 2021)**
Consommation totale de diesel automobile	Litres	22127	21.046	17.007	-19,2%
Consommation totale de carburant des voitures (voitures hybrides)	Litres	1027	1.801	0	-100,0%
chauffage, consommation de gaz naturel	MWh	351	379	257	-32,3%
Consommation grise d'électricité	MWh	98	0	0	-
Consommation d'électricité renouvelable	MWh	42	97	76	-21,2%
Production d'électricité renouvelable	MWh	14	13	16	22,1%
Production d'électricité par cogénération	MWh	32	36	20	-45,6%
Consommation d'énergie					
Pourcentage d'électricité renouvelable autoproduite	%	-	46,60%	46,3%	-0,27p.p.

La diminution des émissions du champ d'application 1 provient en grande partie d'une diminution des émissions liées au chauffage au gaz en raison de températures plus chaudes et de prix du gaz plus élevés en 2022. Les émissions du champ d'application 2 restent stables à zéro en raison du passage à des contrats d'électricité verte en 2021. La réduction des émissions de gaz naturel dans la plupart des bâtiments loués a permis une diminution de 25 % des émissions des actifs loués en aval par rapport à 2021 et donc des émissions globales du champ d'application 3.

Les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

3.1.2. AMÉLIORER LES PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES ET OPÉRATIONNELLES DES PROPRIÉTÉS ACTUELLES.

D'leteren Immo applique la méthode BREEAM In Use pour évaluer et améliorer les performances opérationnelles de ses propriétés. L'entreprise se prépare actuellement à une mesure de référence BREEAM In Use. En 2022, un évaluateur BREEAM In Use a été sélectionné et simultanément un scénario de test a été lancé sur le site de Kortenberg. Au cours des prochaines années, la société mènera différentes analyses et prendra des mesures pour rendre ses actifs plus durables. Sur la base des informations et des conclusions du premier scénario de test, D'leteren Immo déterminera en 2023 comment appliquer la méthodologie BREEAM In Use aux autres sites du portefeuille.

KPI stratégique	Statut	Ambition
% des propriétés possèdent la certification BREEAM In Use	En cours, scénario de test en préparation	100% des propriétés possèdent la certification BREEAM In Use

Consommation d'énergie : En 2022, D'leteren Immo et un bureau d'études spécialisé ont mené une étude de faisabilité des mesures nécessaires pour que les trois sites les plus consommateurs d'énergie (Kortenberg, Zaventem, Drogenbos) puissent atteindre la neutralité en CO_2 au cours des prochaines années. D'autres mesures ont été prises pour limiter la consommation d'énergie et augmenter l'autoproduction d'énergie renouvelable, notamment en installant une isolation supplémentaire sur les toits des bâtiments du site de Kortenberg et des panneaux photovoltaïques supplémentaires sur deux sites à Wommelgem, et en mettant en œuvre des projets de renouvellement du parc d'éclairage à Kortenberg et Drogenbos. Des actions similaires sont planifiées en 2023 sur les sites de Puurs, Zaventem, Drogenbos et Kortenberg.

Gestion des matériaux et déchets: D'leteren Immo continuera à fournir une infrastructure sur place pour trier et recycler les déchets générés par le bâtiment ou l'unité, ses occupants et leurs activités. Quant aux nouveaux projets qui accueilleront plusieurs locataires, comme Mobilis, l'entreprise s'est associée à un expert externe afin d'adopter une approche de la gestion des déchets adaptée à ces sites multilocataires.

Conception, construction et utilisation circulaires: Plutôt que de nommer un expert en économie circulaire, D'leteren Immo a concentré ses efforts sur l'application des principes de conception, construction et utilisation circulaires dans ses différents projets de construction et de rénovation. Le projet Circularium, situé sur l'ancien site central d'Anderlecht, est entièrement consacré à l'économie circulaire et accueille, pour sa troisième année, plus de 30 organisations et start-up dont les activités sont circulaires.

Biodiversité: Les équipes de conception de D'leteren Immo sont sensibilisées aux défis et à la nécessité d'intégrer des espaces verts biodiversifiés dans les programmes du projet. Partout où cela est possible, D'leteren Immo investit dans des espaces verts biodiversifiés et équilibre cette action avec d'autres mesures durables telles que l'utilisation de panneaux photovoltaïques. Le projet D'leteren Park contient dans son programme une large gamme de mesures à l'épreuve du temps. Il investit fortement dans la création d'une vaste trame verte et bleue le long de la route du site de Kortenberg. Le projet prévoit plus de 25.000 m² d'espaces verts biodiversifiés pour améliorer la faune et la flore locales, et créer une atmosphère de parc pour les occupants. Environ 7.800 m² d'infrastructures sont prévues pour infiltrer toutes les eaux de pluie de la zone du projet. La réalisation de ce projet est prévue en 2024.

3.1.2. CONCEVOIR ET CONSTRUIRE DES INFRASTRUCTURES À L'ÉPREUVE DU TEMPS

Conception, construction et utilisation circulaires: D'leteren Immo vise à concevoir et construire des infrastructures à l'épreuve du temps. Ces infrastructures créent des espaces de vie et de travail qui répondent aux besoins actuels et futurs tout en minimisant leur impact environnemental. D'leteren Immo vise un certificat BREEAM New Construction pour les grands projets de construction. Cette méthode d'évaluation cible divers aspects d'un bâtiment durable, comme l'eau, l'énergie, la mobilité et la circularité, et couvre le cycle de vie complet d'un bâtiment par des certificats partiels pour la phase de conception, le processus de construction et l'adaptabilité d'un bâtiment.
D'leteren Immo surveille le nombre de projets qui appliquent les normes BREEAM New Construction pour mesurer sa progression. En 2022, l'entreprise a obtenu un excellent certificat BREEAM New Construction pour la phase de conception de son projet Mobilis. De plus, pour le projet D'leteren Park, la pré-évaluation indique qu'un niveau exceptionnel sera atteint.

Mobilis accueillera une combinaison d'activités industrielles, productives et commerciales urbaines, et répondra à l'ambition de D'leteren Immo de réaménager des sites urbains avec des **bâtiments polyvalents**. Le bâtiment, neutre sur le plan énergétique, se compose de plateformes amovibles, permettant de s'adapter facilement à de futures utilisations.

Les principes de conception et de construction circulaires ont été adoptés comme objectif pour le projet D'leteren Park : la rénovation des bâtiments existants a été préférée autant que possible à la démolition, et dans la mesure du possible, les matériaux démantelés seront réutilisés dans le projet.

Pour s'assurer que les **nouveaux projets de petite et moyenne taille** seront conçus et construits conformément aux objectifs et aux normes définis dans la stratégie de développement durable, D'leteren Immo a élaboré des **directives à la gestion des projets.** Ces directives contiennent un ensemble détaillé de critères destinés à aiguiller les équipes de projet, dès la phase de conception et de design.

KPI stratégique	Valeur 2021	Valeur 2022	Ambition
Nombre de certifications BREAAM New Construction	1 (Mobilis)	2 (Mobilis et D'leteren Park)	Certification *BREEAM New Construction* pour tous les grands projets
% des projects qui appliquent les *Projects Guidelines*	Surveillance reportée à 2023		100% des projets appliquent les directives à la gestion de projet

3.2. Être un employeur de premier ordre

3.2.1. BIEN-ÊTRE ET SATISFACTION DES EMPLOYÉS

Pour D'leteren Immo, ses employés sont ses atouts les plus précieux. Le bien-être des employés est une priorité absolue. Il englobe différents aspects : de la formation et du développement à l'inclusion, la santé et la sécurité. L'entreprise s'engage à construire et à maintenir une équipe motivée et compétente. C'est pourquoi elle **mène des enquêtes annuelles de satisfaction auprès de ses employés**.

Le plan d'action énumère quatre domaines dans lesquels D'leteren Immo peut prendre des mesures pour améliorer le bien-être. L'entreprise a pour objectif de créer des emplois valorisants, de promouvoir des opportunités de croissance personnelle et professionnelle pour tous ses employés et d'offrir un environnement de travail agréable et sain. D'leteren Immo souhaite également améliorer ses structures de gouvernance et sonorganisation afin d'accroître le bien-être des employés. Une communication transparente, par exemple, est essentielle pour atteindre un niveau élevé d'implication des employés.

Depuis 2021, la surveillance est effectuée de manière ascendante, par l'un des trois groupes interdisciplinaires de l'équipe développement durable, avec le soutien total du Comité exécutif. Les deux parties se consultent régulièrement sur la meilleure approche à adopter. D'leteren Immo mène également des revues annuelles pour évaluer les besoins individuels de développement personnel et professionnel des employés.

En 2022, D'leteren Immo est allé plus loin dans son plan d'action lancé en 2021 et a mis en œuvre différentes actions pour soutenir et améliorer le bien-être de ses employés. Parmi ces actions, citons les séances d'information mensuelles dont l'ordre du jour est un sujet axé sur le travail, les réunions mensuelles avec les collaborateurs, une évaluation intensive à 360° pour toute l'équipe, la communication sur les KPI de développement durable dans les newsletters mensuelles, les journées de suppression des données pour réduire le volume des fichiers numériques, les séances plénières concernant la politique de rémunération ainsi que la clarification du processus d'évaluation.
Dès 2023, l'entreprise réunira un nouveau conseil de représentants de l'organisation pour poursuivre le travail des groupes interdisciplinaires entamé en 2021 et qui, par ses réunions mensuelles, aura un rôle de conseillerpour l'ensemble de l'organisation.

KPI stratégique	Valeur 2021	Valeur 2022	Ambition
Score de satisfaction des employés	87,7%	84,4% ✓	Soutenir et maintenir un niveau élevé de satisfaction des employés
Taux de réponse à l'enquête de satisfaction des employés	72,4%	83,0%	

D'leteren Immo mesure la satisfaction de ses employés au moyen d'une enquête annuelle comportant une trentaine de questions auxquelles il est répondu sur une échelle de 4 points. Le taux de satisfaction est la somme des pourcentages moyens des employés qui ont choisi les catégories de réponse 3 et 4, sauf pour des questions spécifiques. Cet score inclut tous les employés, y compris les free-lances, les travailleurs temporaires et les personnes en congé de maternité.

Les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

3.2.2. FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DES EMPLOYÉS

D'leteren Immo assure l'amélioration continue de son équipe par **le développement personnel et la formation.** Pour attirer du personnel qualifié, l'entreprise applique une politique de recrutement et de carrière sur la base du partage de valeurs, des compétences générales, du travail en équipe et des capacités techniques. Les employés sont fortement encouragés à participer à des formations, non seulement pour leur croissance personnelle mais également pour leur permettre de développer de nouvelles compétences et de rester en phase avec le monde de l'immobilier en constante évolution.

Pour sélectionner des formations adaptées aux besoins des personnes, D'leteren Immo a investi dans une évaluation par les pairs à 360°, proposée à tous les employés sur une base volontaire, afin d'aider son personnel à dresser la carte de ses compétences professionnelles et personnelles existantes. Avec la participation de plus de 90% des collaborateurs à cette initiative, le succès a été au rendez-vous. D'leteren Immo enregistre également le nombre d'heures que ses employés consacrent chaque année à des activités de formation et les encourage à participer à la formation aux compétences non techniques.

D'leteren Immo soutient également le partage de connaissances internes, par exemple par l'intermédiaire des événements *Show'n Tell*, dans lesquels employés et experts peuvent partager leurs idées sur des thématiques pertinentes. De plus, l'organisation a observé que les employés se sont bien adaptés au travail hybride et aux nouvelles conditions de travail liées à la pandémie de Covid-19. L'entreprise a donc formalisé cette nouvelle façon de travailler par la mise en place d'une nouvelle politique de télétravail.

KPI stratégique	Valeur 2021	Valeur 2022	Ambition
Nombre moyen d'heures de formation par employé	41,17 h par ETP	33,9 h par ETP	Garder une moyenne de 32 heures de formation par ETP sur une base annuelle.

3.2.3. DIVERSITÉ ET INCLUSION

D'leteren Immo est conscient de sa responsabilité de fournir à ses employés un lieu de travail équitable et diversifié, qui offre à chacun les mêmes opportunités, indépendamment de leur sexe, de leur âge, de leur environnement culturel, de leurs capacités physiques ou d'autres facteurs. L'entreprise **vise l'égalité des chances** et s'efforce de prendre en compte uniquement les compétences, le potentiel et les réalisations des personnes lorsqu'il s'agit de prendre des décisions en matière de recrutement ou de promotion.
Depuis 2021, l'entreprise effectue le suivi du nombre de ses employés hommes et femmes et a récemment réussi à combler l'écart salarial. Afin de promouvoir davantage l'égalité des chances et l'inclusion, l'équipe de direction communique de manière très transparente sur un large éventail de thèmes et de décisions liés à l'entreprise.

KPI stratégique	Valeur 2021	Valeur 2022	Ambition
Écart de rémunération entre les hommes et les femmes	-3,91%	-6.62%	Politique d'écart de rémunération nul

Données supplémentaires sur la diversité et l'inclusion					
KPI	unité	2020	2021	2022	changement (2022 contre 2021)
Diversité dans les postes de direction					
Effectif total des postes de direction au 31 décembre	Nombre	5	5	5	0,00%
Part des hommes occupant des postes de direction au 31 décembre	%	60%	60%	60%	0,00%
Part des femmes occupant des postes de direction au 31 décembre	%	40%	40%	40%	0,00%
Diversité au sein du conseil d'administration					
Nombre total d'administrateurs au sein du Conseil d'administration au 31 décembre	Nombre	-	4	4	0,00%
Part des administrateurs au sein du Conseil d'administration au 31 décembre	%	-	75%	75%	0,00%
Part des administratrices au sein du Conseil d'administration au 31 décembre	%	-	25%	25%	0,00%
Écart de rémunération non ajusté entre les sexes					
Écart de rémunération entre les hommes et les femmes	%	-	-3,91%	-6,62%	69,48%

3.2.4. SANTÉ ET SÉCURITÉ DES EMPLOYÉS

D'leteren Immo **veille à la santé et à la sécurité de ses employés, ses clients, ses locataires et ses fournisseurs.** L'entreprise vérifie à plusieurs reprises les conceptions de ses bâtiments, surveille étroitement la sécurité de ses sites de construction et garantit que tous les bâtiments, une fois achevés, peuvent être utilisés en toute sécurité à des fins diverses. Toutes les dispositions légales concernant la sécurité sont scrupuleusement respectées. La société ajoute également ses propres mesures supplémentaires à titre de précaution supplémentaire.

D'leteren Immo investit dans des équipements de sécurité de haute qualité pour tous ses employés occupant des postes techniques. Elle organise des formations sur les gestes de premiers secours, l'utilisation en toute sécurité des chariots élévateurs, les certificats de sécurité, etc. En 2022, l'entreprise a mis l'accent sur la formation aux défibrillateurs et a installé des équipements dans tous ses sites. Les incidents, s'ils se produisent, font toujours l'objet d'un signalement et d'une enquête. Le nombre d'incidents est très faible depuis de nombreuses années.

Pour améliorer la sécurité, l'entreprise collabore avec des conseillers en prévention des risques et des coordinateurs de sécurité. Elle soutient également les conseillers en prévention des risques de ses locataires, notamment D'leteren Automotive et les Centres D'leteren, afin d'assurer leur sécurité.

Santé et sécurité des employés					
KPI	**Unité**	**2020**	**2021**	**2022**	**Variation (2022 contre 2021)**
Accident (LTI) sur le lieu de travail entraînant un arrêt					
Nombre total de blessures avec arrêt de travail	Nombre	1	0	0	-
Taux de fréquence	LTI/1 000 000 d'heures travaillées	15,27	0	0	-
Décès liés au travail					
Nombre total de décès liés au travail	Nombre	0	0	0	-
Jours de temps perdu sur le lieu de travail					
Jours de temps perdus en raison d'accidents du travail	Jours	2	0	0	-
Taux de gravité	LTD/1.000 heures travaillées	0,03	0	0	-
Absentéisme (maladie et blessures avec arrêt de travail)					
Nombre total de jours d'absence pour cause de maladie, de blessure avec arrêt de travail ou de raisons inconnues	Jours	368	536	520	-2,9%
Taux d'absentéisme	%	3,40%	5,17%	5,03%	-0,14p.p.
Formation à propos de la santé et sécurité au traveil					
Nombre total d'heures de formation en santé et sécurité	Heures	171	419	194	-53,6%

3.2.5. DONNÉES SOCIALES

Social					
KPI	**Unité**	**2020**	**2021**	**2022**	**Variation (2022 contre 2021)**
Heures travaillées, personnel sous-traité					
Nombre total d'heures travaillées par le personnel des sous-traitants au cours de la période visée par le rapport	Heures	13.376	18.138	19.202	5,9%
Effectif propres employés					
Effectif total au 31 décembre	Nombre	43	42	42	0,0%
Pourcentage de l'effectif masculin au 31 décembre	%	71%	64%	69%	5,05p.p.
Pourcentage d'effectifs féminins au 31 décembre	%	31%	36%	31%	-5,05p.p.
Effectif par contrat (durée déterminée/à durée indéterminée)					
Effectif total ayant un contrat à durée déterminée au 31 décembre	Nombre	0	0	0	-
Effectif total ayant un contrat à durée indéterminée au 31 décembre	Nombre	43	42	42	0,0%
Pourcentage des effectifs masculins ayant un CDI	%	71%	64%	69%	5,05p.p.
Pourcentage des effectifs féminins ayant un CDI	%	31%	36%	31%	-5,05p.p.
Effectif à temps plein/temps partiel					
Effectif total avec contrats à temps plein au 31 décembre	Nombre	37	34	34	0,0%
Effectif total avec contrats à temps partiel au 31 décembre	Nombre	6	8	8	0,0%
Taux de rotation du personnel					
Taux de rotation	%	4,6%	7,1%	9,5%	2,46p.p.

3.3. Satisfaction clients

La satisfaction des clients est un facteur crucial dans toutes les ambitions de D'leteren Immo. En tant qu'organisation de services, l'entreprise loue des espaces de vie et de travail et offre d'autres services, comme des contrats d'entretien et d'énergie. Faciliter la vie de ses clients fait partie de la valeur ajoutée de D'leteren Immo.

En réponse à l'**enquête de satisfaction des clients 2022** de D'leteren Immo, le score NPS est passé de 18 à 25. En 2022, l'organisation a mis en place plusieurs processus de demande de renseignements sur les clients, ce qui a permis d'obtenir des informations plus représentatives sur la voix des clients.

En 2023, l'équipe sera formée aux approches spécifiques axées sur le client et aux aspects liés à la satisfaction. De plus, l'entreprise continuera à organiser des réunions annuelles avec ses locataires afin de renforcer la relation et d'encourager un dialogue ouvert entre eux. Ces réunions sont également l'occasion de discuter avec les locataires du suivi de l'énergie à tous les niveaux.

KPI stratégique	Valeur 2021	Valeur 2022	Ambition
NPS (Net Promotor Score)	18,7	25 ✓	Obtenir et conserver un score NPS compris entre 20 et 40

D'leteren Immo mesure la satisfaction de la clientèle à l'aide du NPS, basé sur une enquête demandant aux clients d'évaluer la probabilité qu'ils recommandent l'entreprise. Les réponses sont classées en promoteurs (9-10), passants (7-8) et détracteurs (0-6). Le score NPS est calculé en soustrayant le pourcentage de détracteurs du pourcentage de promoteurs. L'enquête cible les clients externes qui ont reçu des services de la part des employés de D'leteren Immo.

Les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

3.4. Gouvernance responsable

3.4.1. ÉTHIQUE DES AFFAIRES

D'leteren Immo ne tolère pas la corruption, la fraude ou le blanchiment d'argent et applique une politique de tolérance zéro en matière de discrimination fondée sur le sexe ou d'autres types de discrimination. Tous les contrats incluent des clauses étendues sur les pratiques illégales, et les employés suivent des instructions précises sur l'éthique.

En novembre 2021, D'leteren Immo **a lancé son propre Code d'éthique**. L'entreprise propose à tous ses employés des cours de formation pratique sur ce thème avec l'aide d'un partenaire externe. Le Code d'éthique offre des orientations sur des principes généraux de l'éthique d'entreprise. Il fournit également des orientations sur des situations spécifiques, comme la façon de réagir lorsqu'un fournisseur offre un cadeau. Tous les cadeaux et invitations doivent être conformes aux pratiques commerciales et ne pas être contraires aux lois anti-corruption. Les cadeaux de fin d'année sont distribués parmi les employés par le biais d'une loterie.

En collaboration avec le même partenaire spécialiste externe, D'leteren Immo a également lancé un service d'assistance téléphonique en matière d'éthique et une **« procédure d'alerte éthique ».** Les employés peuvent désormais contacter 7j/7 en trois langues (FR, NL, UK) un service d'assistance spécialisée impartial et indépendant pour demander des conseils ou pour signaler un manquement à l'éthique. Tout signalement est suivi d'une procédure établie.

Toutes les thématiques liées à l'éthique des affaires sont suivies par le Comité exécutif et signalées au Conseil d'Administration.
En 2022, un cas a été rapporté et il a été correctement traité avec le partenaire externe conformément au Code d'éthique.

KPI stratégique	Valeur 2022	Ambition
Nombre de plaintes par an	1	Aucune plainte en matière d'éthique

Données relatives à la gouvernance					
KPI	Unité	2020	2021	2022	Variation (2022 contre 2021)
Ethique					
Pourcentage des effectifs ayant reçu une formation sur l'éthique des affaires (par exemple, sur le code de conduite)	%	-	100%	100%	0,0%
Lutte contre la corruption					
Montant monétaire des amendes et règlements légaux et réglementaires (supérieurs à 10 000 €) liés à :	€	0	0	0	-
- violations de pots-de-vin, de corruption ou de normes anticoncurrentielles					
- les questions environnementales, écologiques ou sociales					
- violations de la sécurité des données					
Nombre d'incidents confirmés de corruption et de pots-de-vin	Nombre	-	-	0	-
Sanctions non pécuniaires					
Nombre de cas de non-respect des lois et règlements pour lesquels des sanctions non pécuniaires ont été encourues	Nombre	-	-	0	-
Convention collective de travail					
Pourcentage des effectifs liés par une convention collective de travail (CCT)	%	100%	100%	100%	0,0%

3.4.2. CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT ÉTHIQUE

D'leteren Immo exerce ses activités dans un cadre social et juridique strict. L'entreprise attache une grande importance à une politique d'achats responsables et la gestion complète des fournisseurs. Toutes les acquisitions des fournisseurs clés respectent une Charte des achats responsables fondamentale. Le Code d'éthique de l'organisation s'applique également à tous ses fournisseurs.

D'leteren Immo est préoccupé par le respect des droits de l'homme. Parce que l'entreprise collabore souvent avec des sous-traitants et d'autres partenaires qui évoluent dans le secteur de la construction, les conditions de travail offertes par ces partenaires sont contrôlées par le biais de vérifications régulières et de conseils donnés par un coordinateur de sécurité pour tous les projets de construction. En cas d'infraction, l'organisation prend des mesures au cours des réunions de chantier.

Tous les fournisseurs clés signent une annexe au contrat relative à l'éthique des affaires et aux activités de développement durable. Dans les principales procédures d'achat, différents critères liés à l'éthique et au développement durable sont inclus dans la matrice de décision que D'leteren Immo applique.

À l'avenir, l'organisation poursuivra sa recherche des meilleures pratiques susceptibles d'améliorer la qualité de la gestion de ses fournisseurs. Pour 2023, D'leteren Immo effectuera le contrôle et le suivi de manière plus approfondie le nombre de chartes d'achat responsables signées avec ses principaux fournisseurs opérationnels.

4. Taxonomie européenne

Les activités économiques de D'leteren Immo s'articulent principalement autour de la reconversion et du réaménagement de sites appartenant à D'leteren Group et de la gestion des actifs immobiliers appartenant au Groupe. L'activité de la taxonomie qui est applicable aux activités de D'leteren Immo est la suivante:

n°	Activité économique de D'leteren Immo	Activité de taxonomie pertinente
1	Reconversion, redéveloppement et gestion du patrimoine immobilier de D'leteren Group	7.7 Acquisition et propriété de bâtiments (CCM et CCA)

Avec cette activité, D'leteren Immo a un rôle important à jouer pour contribuer à un avenir plus durable d'un point de vue environnemental. Bien que D'leteren Immo soit éligible à la fois pour l'adaptation au changement climatique et pour l'atténuation du changement climatique, l'entreprise a déterminé que sa contribution est plus importante dans ce dernier domaine.

Parce que l'activité économique de D'leteren Immo consiste presque exclusivement à acheter des bâtiments et à en être propriétaire, les chiffres d'éligibilité sont très élevés. Cette année, les pourcentages d'éligibilité pour le chiffre d'affaires, les dépenses d'investissement et les dépenses opérationnelles sont respectivement de 97,7%, 100% et 100%. Le seul chiffre d'affaires qui n'a pas été jugé éligible à la taxonomie de l'UE au titre des objectifs climatiques est celui lié à la vente de certificats verts. Toutes les dépenses d'investissement et opérationnelles de D'leteren Immo étaient liées à l'acquisition et à la propriété des bâtiments.

Les pourcentages d'alignement pour le chiffre d'affaires, les dépenses d'investissements et les dépenses opérationelles de cette année étaient de 0%. L'analyse des principes SC et DNSH a montré que D'leteren Immo ne dispose pas encore, pour cette année, des données appropriées pour rendre compte des exigences d'alignement de la taxonomie de l'UE. Dans les années à venir, D'leteren Immo continuera à rassembler les données grâce à sa feuille de route pour la durabilité. Cette feuille de route contient une série de KPI stratégiques qui conduiront, entre autres, à la neutralité carbone. La collecte des données relatives à ces KPI stratégiques a déjà commencé. L'organisation a investi dans des méthodes de collecte d'informations, p. ex. la surveillance intelligente des différentes sources d'énergie et de l'eau, en commençant par un premier scénario de test du cadre BREEAM In Use, et en offrant aux collaborateurs des formations sur différentes thématiques liées au développement durable.

CHIFFRE D'AFFAIRES

Activité économique	Chiffre d'affaires absolu (en millions)	Part du chiffre d'affaires	Contribution substantielle à l'atténuation du changement climatique	Contribution substantielle à l'adaptation au changement climatique	Critère DNSH (does not significantly harm - ne cause pas de préjudice important)	Garanties minimales	Part du chiffre d'affaires aligné sur la taxonomie pour 2022	Part du chiffre d'affaires aligné sur la taxonomie pour 2021	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité d'adaptation)
	€	%	%	%	O/N	O/N	%	%	H	A
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE										
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)										
Chiffre d'affaire des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)	0,0	0,0%								
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie)										
7.7 Acquisition et propriete de batiments	34,2	97,7%								
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (A.2)	34,2	97,7%								
Total (A.1. + A.2.)	**34,2**	**97,7%**								
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE										
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)	0,8	2,3%								
Total (A + B)	**35,0**	**100%**								

DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

Activité économique	Dépenses d'investissement absolues (en millions)	Part des dépenses d'investissement	Contribution substantielle à l'atténuation du changement climatique	Contribution substantielle à l'adaptation au changement climatique	Critère DNSH (does not significantly harm - ne cause pas de préjudice important)	Garanties minimales	Part des dépenses d'investissement alignées sur la taxonomie pour 2022	Part des dépenses d'investissement alignées sur la taxonomie pour 2021	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité d'adaptation)
	€	%	%	%	O/N	O/N	%	%	H	A
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE										
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)										
Dépenses d'investissement des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)	0,0	0,0%								
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie)										
7.7. Acquisition et propriété de bâtiments	11,8	100%								
Dépenses d'investissement des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (A.2)	11,8	100%								
Total (A.1. + A.2.)	**11,8**	**100%**								
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE										
Dépenses d'investissement des activités non éligibles à la taxonomie (B)	0,0	0,0%								
Total (A + B)	**11,8**	**100%**								

DÉPENSES OPÉRATIONNELLES

Activité économique	Dépenses opérationnelles absolues (en millions)	Part des dépenses opérationnelles	Contribution substantielle à l'atténuation du changement climatique	Contribution substantielle à l'adaptation au changement climatique	Critère DNSH (does not significantly harm - ne cause pas de préjudice important)	Garanties minimales	Part des dépenses opérationnelles alignées sur la taxonomie pour 2022	Part des dépenses opérationnelles alignées sur la taxonomie pour 2021	Catégorie (activité habilitante ou)	Catégorie (activité d'adaptation)
	€	%	%	%	O/N	O/N	%	%	H	A
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE										
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)										
Dépenses opérationnelles des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)	0,0	0,0%								
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie)										
7.7. Acquisition et propriété de bâtiments	11,2	100%								
Dépenses opérationnelles des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (A.2)	11,2	100%								
Total (A.1. + A.2.)	**11,2**	**100%**								
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE										
Dépenses opérationnelles des activités non éligibles à la taxonomie (B)	0,0	0,0%								
Total (A + B)	**11,2**	**100%**								

Notes complémentaires et méthodologie

1. Définitions générales, formules et hypothèses relatives aux données ESG déclarées

Empreinte carbone :

L'empreinte carbone de D'leteren Group et ses activités concernent les émissions de gaz à effet de serre (GES) scope 1, 2 et (une partie de) scope 3, exprimées en tonnes d'équivalent CO_2 (CO_2e). Le scope 1 comprend toutes les émissions directes du GES. Celles-ci proviennent de sources qui sont émises ou contrôlées par l'activité de l'entreprise (p. ex., combustion de carburant et de gaz naturel). Le scope 2 tient compte des émissions de GES provenant de la production d'électricité achetée pour l'activité de l'entreprise. Ces émissions se produisent physiquement à l'installation où l'électricité est produite. Le scope 3 est une catégorie qui recouvre toutes les autres émissions indirectes. Ces émissions sont une conséquence des activités de l'entreprise, mais elles proviennent de sources qui ne sont pas détenues ou contrôlées par l'entreprise elle-même. Les catégories qui entrent dans le scope 3, incluses pour les différentes activités de l'entreprise, dépendent de la pertinence des catégories et des données disponibles. En 2022, le scope 3 a été inclus dans le rapport pour Belron, D'leteren Automotive, Moleskine et D'leteren Immo.

Pour calculer l'empreinte carbone, la méthodologie du protocole sur les gaz à effet de serre (norme de l'entreprise) a été utilisée. Les facteurs d'émission proviennent principalement de la Base Carbone, de l'Agence internationale de l'énergie, ainsi que du DEFRA. Les gaz à effet de serre inclus sont ceux visés par le Protocole de Kyoto et sont : le dioxyde de carbone (CO_2), le méthane (CH_4), l'oxyde nitreux (N_2O), les hydrofluorocarbures (HFC), les perfluorocarbures (PFC), l'hexafluorure de soufre (SF_6) et le trifluorure d'azote (NF_3).

Taux de renouvellement du personnel :

Le taux de renouvellement du personnel est fondé sur le nombre d'employés (inclus dans l'effectif) qui ont quitté l'entreprise pendant la période visée par le rapport. L'employé partant est une personne qui a quitté l'entreprise et qui n'est plus inscrite sur le registre du personnel de l'entreprise. Les raisons du départ peuvent être volontaires (c.-à-d. que l'employé choisit de quitter l'entreprise en démissionnant ou en prenant une retraite anticipée), la fin d'un contrat, le licenciement, la retraite légale, des raisons médicales ou le décès. Le taux de renouvellement du personnel est calculé en divisant le nombre total d'employés (inclus dans l'effectif) qui ont quitté l'entreprise en 2021 par la moyenne de l'effectif pour les périodes concernées actuelles et précédentes.

$$\frac{\text{(Nombre de personnes ayant quitté un emploi au cours de la période de référence)}}{\text{(Effectif de la période de référence précédente+Effectifs au cours de la période considérée)*0.5}}$$

Taux de fréquence, basé sur les accidents du travail avec arrêt :

Un accident du travail avec arrêt est une blessure liée à l'emploi qui empêche l'employé de retourner au travail le jour ou le quart de travail suivant. Le taux ou la fréquence des accidents du travail avec arrêt représente le nombre de blessures entraînant un arrêt au cours d'une période donnée par rapport au nombre total d'heures travaillées au cours de cette même période et se calcule comme suit :

$$1.000.000^* \frac{\text{Nombre total d'accidents du travail avec arrêt (propres employés) au cours de la période de référence}}{\text{Nombre total d'heures travaillées pendant la période de référence}}$$

Taux de gravité, basé sur les arrêts en jours :

Les arrêts en jours correspondent au nombre de jours de travail perdus (c.-à-d. non travaillés par l'employé) en raison d'un accident de travail avec arrêt. Les jours où le salarié n'aurait pas travaillé, c.-à-d. les week-ends, les jours fériés, les jours à temps partiel, etc., ne sont pas comptés. Ce nombre ne comprend pas le jour où l'accident du travail est survenu. Le taux de gravité, qui indique la gravité des blessures subies au travail, est calculé comme suit :

$$1.000^* \frac{\text{Jours d'arrêt de travail en raison d'accidents de travail (propres employés) au cours de la période de référence}}{\text{Nombre total d'heures travaillées pendant la période de référence)}}$$

Taux d'absentéisme, basé sur les jours d'absentéisme :

Les jours d'absentéisme représentent le nombre total de jours d'absence de l'employé pour cause de maladie, de blessure ou pour des raisons inconnues. Le nombre total de jours d'absence devrait exclure les jours d'absence pour cause de congé de maternité et de grève, car ces raisons sont généralement connues et prévues. Le taux d'absentéisme est calculé selon le principe des 254 jours ouvrés au cours de l'année de référence, afin de demeurer uniforme dans l'ensemble des entreprises.

$$\frac{\text{Nombre total de jours d'absence de ses propres employés pour cause de maladie, d'accidents de travail avec arrêt ou pour des raisons inconnue}}{\text{(254 jours ouvrables au cours de la période de référence *nombre d'ETP en 2022)}}$$

Écart non ajusté de rémunération entre les hommes et les femmes

L'écart non ajusté de rémunération entre les hommes et les femmes représente la proportion du salaire moyen des hommes que gagnent les femmes. Il n'est pas ajusté, ce qui signifie que les différences d'expérience professionnelle antérieure, d'âge et d'autres facteurs ne sont pas prises en compte. L'écart est calculé comme un écart total pour l'organisation et il n'est pas divisé par niveau d'ancienneté ou par type d'emploi.

$$100^* \frac{\text{salaire moyen des hommes-salaire moyen des femmes}}{\text{salaire moyen des hommes}}$$

2. Taxonomie Européenne (acte délégué article 8 section 1.2. de l'annexe I)

2.1. Politique comptable

Les informations de D'leteren Group sont compilées à partir des chiffres financiers de D'leteren Automotive, Moleskine, PHE[1] ainsi que du secteur Corporate et non alloué (incluant D'leteren Immo) (ci-après « les entreprises »). Cette méthode comptable s'applique à chacune de ces entreprises.

Comme le groupe D'leteren exerce un controle conjoint sur Belron et TVH, celles-ci sont mises en equivalence dans les etats financiers et n'ont pas ete inclus dans l'analyse de cette annee. Le Groupe envisagera dans les annees a venir d'inclure ces entites conformement au point 1.2.3. de l'annexe I des actes delegues qui permet aux entreprises de publier des indicateurs cles de performance bases sur le chiffre d'affaires, les depenses d'investissement et les depenses d'exploitation qui incluent les investissements dans des entreprises mises en equivalence, sur une base proportionnelle correspondant a leur part dans les capitaux propres.

2.1.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le KPI relatif au chiffre d'affaires a été compilé conformément à l'article 8 du règlement relatif à la taxonomie pour l'année de référence 2022 (du 01/01/2022 au 31/12/2022). Le chiffre d'affaires total éligible a été calculé comme la partie du chiffre d'affaires net tirée de produits ou de services, y compris les immobilisations incorporelles, associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie (numérateur), divisée par le chiffre d'affaires net (dénominateur).

Pour le KPI du chiffre d'affaires consolidé de D'leteren Group, ce chiffre d'affaires net a été agrégé en totalité à partir des activités de D'leteren Automotive, Moleskine et PHE[1]. Le KPI met l'accent sur le chiffre d'affaires externe et élimine tout chiffre d'affaires interne du total. Par conséquent, le chiffre d'affaires intra-groupe et les autres revenus opérationnels de D'leteren Immo ne sont pas inclus dans le chiffre d'affaires total du Groupe.

2.1.2 DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

Le KPI relatif aux dépenses d'investissement a été compilé conformément à l'article 8 du règlement relatif à la taxonomie pour l'année de référence 2022 (du 01/01/2022 au 31/12/2022). Le dénominateur couvre les ajouts d'immobilisations corporelles et incorporelles au cours de l'exercice considéré avant dépréciation, amortissement et toute réévaluation, y compris ceux résultant de réévaluations et de pertes de valeur, pour l'exercice concerné et à l'exclusion des variations de la juste valeur. Le dénominateur couvre également les ajouts d'immobilisations corporelles et incorporelles résultant de regroupements d'entreprises. Plus précisément, le dénominateur se compose de :

- **IAS 16 Immobilisations corporelles** : Ajouts et biens acquis au travers de regroupements d'entreprises ;
- **IAS 38 Immobilisations incorporelles** : Ajouts, en indiquant séparément ceux qui proviennent du développement interne, les acquisitions distinctes et les acquisitions par le biais de regroupements d'entreprises ;
- **IAS 40 Immeuble de placement (modèle de la juste valeur)** : Ajouts, en indiquant séparément ceux qui proviennent du développement interne, les acquisitions distinctes et les acquisitions par le biais de regroupements d'entreprises ;
- **IAS 40 Immeuble de placement (modèle de coût)** : Ajouts, en indiquant séparément ceux qui résultent d'acquisitions et ceux qui résultent de dépenses ultérieures comptabilisées en tant qu'immobilisations ; ajouts résultant de regroupements d'entreprises ;
- **IAS 41 Agriculture** : Ajouts dus à des achats ; augmentations résultant de regroupements d'entreprises ;
- **IFRS 16 Contrats de location** : Ajouts d'actifs du droit d'usage.

1. Pour des raisons de lisibilité, PHE a été écrit ici. En réalité, il s'agit des chiffres à partir du moment où ils ont été officiellement acquis (du 4/8/2022 au 31/12/2022).

Pour les dépenses d'investissement, le numérateur de chacune des entreprises a été déterminé en prenant en compte les dépenses d'investissement éligibles totales. Ce sont les dépenses d'investissement qui:

- sont liées à des actifs ou à des processus associés à des activités économiques éligibles à la taxonomie;
- font partie du « CapEx plan » visant à développer les activités économiques alignées sur la taxonomie ou à permettre aux activités économiques éligibles à la taxonomie de s'aligner sur celle-ci;
- sont liées à l'achat de produits issus d'activités économiques alignées sur la taxonomie et à des mesures individuelles permettant aux activités cibles de devenir des activités à faible intensité de carbone ou de conduire à des réductions de gaz à effet de serre, notamment les activités énumérées aux points 7.3 à 7.6 de l'Annexe I de l'acte délégué relatif au climat, ainsi que d'autres activités économiques énumérées dans les actes délégués adoptés en vertu des articles 10, paragraphe 3, 11, paragraphe 3, 12, paragraphe 2, 13, paragraphe 2, 14, paragraphe 2, et 15, paragraphe 2, du règlement (UE) 2020/852 et à condition que ces mesures soient mises en œuvre et opérationnelles dans un délai de 18 mois.

Quant au KPI des dépenses d'investissement de D'leteren Group, les chiffres ont été agrégés en totalité à partir des activités de D'leteren Automotive, de Moleskine, de PHE et du segment Corporate et non alloué (dont D'leteren Immo).

2.1.3 DÉPENSES OPÉRATIONNELLES

Le KPI relatif aux dépenses opérationnelles a été compilé conformément à l'article 8 du règlement relatif à la taxonomie pour l'année de référence 2022 (du 01/01/2022 au 31/12/2022). Le dénominateur total comprend les coûts de R&D, ceux relatifs aux contrats de location à court terme, à l'entretien, à la rénovation et à toute autre dépense directe liée à l'entretien quotidien des immobilisations corporelles, tant par l'entreprise elle-même que par tout tiers auquel sont confiées les activités destinées à assurer le fonctionnement continu et efficace de ces immobilisations.

Les « autres dépenses directes » comptabilisées au dénominateur comprennent les matériaux d'entretien, les coûts des employés qui réparent les machines et nettoient les usines, ainsi que la maintenance informatique dédiée. Elles excluent les coûts qui ne sont pas des dépenses directes. Il s'agit de tous les coûts liés aux frais généraux, aux matières premières, aux employés qui opèrent les machines, à la gestion de la recherche et au développement de projets, ainsi qu'à l'électricité, aux fluides ou aux réactifs nécessaires pour faire fonctionner les immobilisations corporelles.

Pour les dépenses opérationnelles, le numérateur de chacune des entreprises a été déterminé en prenant en compte les dépenses opérationnelles globales admissibles pour l'exercice 2022 (du 01/01/2022 au 31/12/2022). Ce sont les dépenses opérationnelles qui:

- sont liées à des actifs ou à des processus associés à des activités économiques éligibles à la taxonomie;
- font partie du « CapEx plan » visant à développer les activités économiques alignées sur la taxonomie ou à permettre aux activités économiques éligibles à la taxonomie de s'aligner sur celle-ci dans un laps de temps prédéfini;
- sont liées à l'achat de produits issus d'activités économiques alignées sur la taxonomie et à des mesures individuelles permettant aux activités cibles de devenir des activités à faible intensité de carbone ou de conduire à des réductions de gaz à effet de serre, ainsi qu'à des mesures individuelles de rénovation de bâtiments, telles qu'identifiées dans les actes délégués adoptés en vertu des articles 10, paragraphe 3, 11, paragraphe 3, 12, paragraphe 2, 13, paragraphe 2, 14, paragraphe 2, ou 15, paragraphe 2, du règlement (UE) 2020/852 et à condition que ces mesures soient mises en œuvre et opérationnelles dans un délai de 18 mois.

Quant aux dépenses opérationnelles de D'leteren Group, les chiffres ont été agrégés en totalité à partir des activités de D'leteren Automotive, de Moleskine, de PHE et du segment Corporate et non alloué (dont D'leteren Immo).

2.2. Détermination de l'éligibilité

Pour chaque activité incluse dans une des annexes de la taxonomie européenne, une définition précise fournie décrit les activités économiques qui relèvent du champ d'application. Les activités éligibles mentionnées dans ces informations sont des activités qui répondent aux définitions des annexes 1 (atténuation du changement climatique) et 2 (adaptation au changement climatique) de la taxonomie européenne.

Pour apprécier l'éligibilité des activités des entreprises, nous nous sommes appuyés sur les définitions et éclaircissements des actes suivants, applicables aux entreprises non financières:

- les **Actes délégués sur le climat** publiés par la Commission européenne le 6 juillet 2021;
- les **Actes délégués complémentaires sur le climat** publiés par la Commission européenne le 15 juillet 2022;
- Outre ces actes, la déclaration a utilisé le **document FAQ** (lié au règlement sur la taxonomie européenne concernant la déclaration des activités économiques et des actifs éligibles) publié par la Commission européenne le 10 octobre 2022.

Sont exclus de l'analyse de cette année les projets de communication de la Commission sur l'interprétation et la mise en œuvre de certaines dispositions juridiques de la taxonomie européenne, publiés le 19 décembre 2022. La raison de cette exclusion est qu'une grande partie de l'analyse avait déjà eu lieu lorsque ces spécifications ont été rendues publiques. Nous envisageons d'inclure toute information tirée de ces FAQ dans les futures publications d'informations de D'leteren Group.

Pour déterminer l'éligibilité, l'approche suivante a été utilisée pour chacune des entreprises concernées:

1. Analyser, compiler et valider les différentes activités économiques génératrices de chiffre d'affaires de chacune des entreprises sur la base de la documentation interne et externe, afin de travailler avec un ensemble exhaustif et approprié d'activités économiques;
2. Mettre en correspondance les activités économiques identifiées avec les descriptions des activités de la taxonomie incluses dans les annexes 1 et 2 des actes délégués sur le climat;
3. Valider les résultats avec l'entreprise afin de garantir une interprétation correcte de l'activité économique et son application à la description pertinente figurant dans les annexes de l'Acte délégué sur le climat;
4. Analyser les dépenses d'investissement et opérationnelles correspondant aux activités de taxonomie identifiées;
5. Vérifier si d'autres dépenses d'investissement et opérationnelles sont éligibles à la taxonomie européenne dans le cadre d'un « CapEx plan » ou en tant que résultat d'une activité éligible à la taxonomie.

D'leteren Group a agi en âme et conscience et a rigoureusement suivi le champ d'application des définitions proposées par les actes délégués et les informations présentes dans la FAQ publiée par la Commission européenne en octobre 2022. Les activités considérées comme n'entrant pas dans le champ d'application de ces définitions ont été omises. En cas de doute concernant l'inclusion d'une activité, celle-ci a été considérée comme non éligible. En outre, pour certaines des entreprises couvertes, une partie des informations financières requises sur les activités de l'entreprise n'était pas (encore) disponible. Cela signifie qu'il n'a pas été possible d'établir un lien entre ces activités économiques et la taxonomie européenne. Dans ces cas, certaines activités économiques pourraient être éligibles mais ne sont pas incluses dans les KPI de cette année. Si, à l'avenir, ces activités s'avèrent éligibles ou alignées, elles seront ajoutées aux années de publication suivantes, avec retraitement des changements importants par rapport à la ou aux périodes de publication précédentes.

Le double comptage est évité puisque le rapprochement au niveau du groupe élimine toutes les transactions intra-groupe. Plusieurs des activités identifiées sont éligibles pour les deux objectifs climatiques définis par l'UE. Afin d'éviter un double comptage entre ces deux objectifs, l'objectif environnemental auquel l'entreprise a choisi d'apporter une contribution substantielle a été indiqué.

2.3. Détermination de l'alignement

Chaque activité de la taxonomie européenne contient une liste d'exigences en matière de publication d'informations: critères SC (contribution substantielle); critères DNSH (does no significantly harm); et MS (garanties minimales).

Pour être alignée, une activité doit satisfaire à toutes les exigences SC, DNSH et MS.

Pour évaluer l'alignement des activités économiques éligibles des différentes entreprises, les exigences SC, DNSH et MS disponibles fournies jusqu'à présent et applicables aux entreprises relevant du NFRD pour l'exercice 2022 ont été utilisées:

- les **Actes délégués sur le climat** publiés par la Commission européenne le 6 juillet 2021;
- les **Actes délégués complémentaires sur le climat** publiés par la Commission européenne le 15 juillet 2022;
- le projet de rapport de la Plateforme sur le financement durable relatif aux **garanties minimales** du 11 juillet 2022;
- Le **document FAQ** publié par la Commission européenne le 10 octobre 2022.

Sont exclus de l'analyse de cette année les projets de communication de la Commission sur l'interprétation et la mise en œuvre de certaines dispositions juridiques de la taxonomie européenne, publiés le 19 décembre 2022. La raison de cette exclusion est qu'une grande partie de l'analyse avait déjà eu lieu lorsque ces spécifications ont été rendues publiques. L'objectif est d'inclure toute information tirée de ces FAQ dans les futures publications d'informations de D'leteren Group. Une vérification préliminaire du TSC a montré que la disponibilité des données au seins des entreprises de D'leteren Group était insuffisante pour permettre une évaluation de la conformité pour cet exercice financier.

RAPPORT D'ASSURANCE LIMITÉE DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT SUR L'INFORMATION OBJET DE LA MISSION DU RAPPORT ANNUEL 2022 DE D'IETEREN GROUP SA

A l'attention du Conseil d'Administration de D'Ieteren Group SA

Ce rapport a été établi conformément aux termes de notre lettre de mission datée du 18 janvier 2023 (l' « Accord »). Cette dernière stipule que nous avons été engagés afin de fournir un rapport indépendant d'assurance limitée sur les informations de développement durable sélectionnées, indiqué par le symbole (✓), du Rapport Annuel, plus précisément le Rapport financier et de gestion, pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2022 (le « Rapport »).

Responsabilité du Conseil d'Administration

L'établissement et la présentation des informations de développement durable sélectionnées pour l'année 2022, indiqué par le symbole (✓), du Rapport (l'« Information Objet de la Mission »), en conformité avec les critères cités dans le Rapport (les « Critères »), relève de la responsabilité du Conseil d'Administration de D'Ieteren Group SA (la « Société »).

Cette responsabilité comprend la sélection et l'utilisation de méthodes appropriées par rapport à l'établissement de l'Information Objet de la Mission, la fiabilité des informations sous-jacentes ainsi que l'utilisation d'hypothèses et d'estimations pour l'établissement d'informations particulières à fournir, qui sont raisonnables dans les circonstances, sur le développement durable. En outre, la responsabilité du Conseil d'Administration comprend également la définition, la mise en place et le suivi de systèmes et procédures appropriés permettant l'établissement de l'Information Objet de la Mission, qui est exempt d'anomalies significatives, provenant de fraudes ou résultant d'erreurs.

Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité est d'exprimer, sur la base de nos travaux et les éléments probants obtenus, un avis indépendant sur l'Information Objet de la Mission.

Nos travaux ont été réalisés conformément aux principes de la Norme Internationale de Mission d'Assurance 3000 (Révisée) "Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information" (ISAE 3000), émise par l'International Auditing and Assurance Standards Board. Cette norme requiert que nous nous soumettions aux règles d'éthique et de planifier et d'exécuter nos procédures afin d'obtenir l'assurance limitée qu'aucun élément n'a été porté à notre connaissance nous laissant à penser que l'Information Objet de la Mission n'ait pas été établie, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux Critères.

Les procédures mises en œuvre dans une mission d'assurance limitée diffèrent en termes de nature et calendrier, et ont une étendue moins large, en comparaison avec une mission d'assurance raisonnable. Par conséquent, le niveau d'assurance obtenu dans une mission d'assurance limitée est sensiblement inférieur au niveau d'assurance qui serait obtenu dans le cadre de la mise en œuvre d'une mission d'assurance raisonnable. Le choix de ces procédures relève de notre jugement professionnel, de même que l'évaluation du risque d'anomalies significatives dans l'Information Objet de la Mission en conformité avec les Critères. L'ensemble des procédures que nous avons mises en œuvre comprend les procédures:

- Évaluer et tester la conception et le fonctionnement des systèmes et des processus utilisés pour la collecte de données, le classement, la consolidation et la validation, y compris les méthodes utilisées pour le calcul et l'estimation de l'Information Objet de la Mission incluse dans le Rapport pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2022;
- Mener des entretiens avec les personnes responsables;
- Inspecter, sur base de tests limités, les documents internes et externes pertinents;
- Procéder à une revue analytique des données et évolutions des informations soumises à consolidations;
- Compte tenu de la divulgation et de la présentation de l'Information Objet de la Mission.

L'ensemble de nos procédures se limite à l'assurance sur l'Information Objet de la Mission. Notre assurance ne s'étend pas aux informations relatives à des périodes antérieures ou à toute autre information incluse dans le Rapport.

Notre indépendance et contrôle qualité

Nous avons respecté les dispositions légales en matière d'indépendance, et plus particulièrement les règles reprises dans les articles 12, 13, 14, 16, 20, 28 et 29 de la Loi portant organisation de la profession et de la supervision publique des réviseurs d'entreprises, ainsi que les dispositions relatives à l'indépendance et aux autres exigences éthiques du Code of Ethics for Professional Accountants tel que publié par l'International Ethics Standards Board for Accountants qui se base sur les principes fondamentaux relatifs à l'intégrité, à l'objectivité, à la compétence professionnelle et au soin nécessaire, à la confidentialité et au comportement professionnel.

Notre cabinet applique International Standard on Quality Management n°1, Gestion de qualité par les cabinets qui réalisent des missions d'audit et d'examen limité d'états financiers, et d'autres missions d'assurance et de services connexes. En conséquence, notre cabinet maintient un système de gestion de qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées concernant la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Fondement de la conclusion avec réserve

Nous n'avons pas été en mesure de recueillir des éléments probants suffisants sur deux informations de développement durable sélectionnées, indiquées par le symbole (✓) en page 193 du Rapport pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2022 de D'Ieteren Group SA: "Émissions de gaz à effet de serre scope 1" et "Émissions de gaz à effet de serre scope 2" de Belron. Il ne nous a pas été possible de quantifier l'impact de ce point sur ces informations de développement durable sélectionnées de Belron.

PwC Bedrijfsrevisoren bv - PwC Reviseurs d ' Entreprises srl - Risk Assurance Services
Maatschappelijke zetel / Siège social: Culliganlaan 5 | 1831 Diegem | Belgium
T: +32 (0) 2710 4211, F: +32 (0) 2710 4299, www. pwc.com
BTW / TVA BE 0429.501.944 / RPR Brussel - RPM Bruxelles / ING BE43 3101 3811 9501 - BIC BBRUBEBB / BELFIUS BE92 0689 0408 8123 - BIC GKCC BEBB

Conclusion avec réserve

Sur la base des procédures effectuées et des éléments probants recueillis, sous réserve de l'incidence éventuelle du point décrit dans la section « Fondement de la conclusion avec réserve », aucun point n'a retenu notre attention ni ne nous porte à croire que l'Information Objet de la Mission inclus dans votre Rapport pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2022 n'a pas été établie, dans tous ses aspects significatifs, en conformité avec les Critères.

Autres informations liées à l'ESG

Les autres informations comprennent toutes les informations liées à l'ESG dans le Rapport autres que l'Information Objet de la Mission et notre rapport d'assurance. Les administrateurs sont responsables des autres informations liées à l'ESG. Comme expliqué ci-dessus, notre conclusion d'assurance ne s'étend pas aux autres informations liées à l'ESG, et par conséquent, nous n'exprimons aucune forme d'assurance à leur sujet. Dans le cadre de notre assurance sur l'Information Objet de la Mission, notre responsabilité est de prendre connaissance des autres informations liées à l'ESG et, ce faisant, d'examiner si les autres informations liées à l'ESG sont matériellement incompatibles avec l'Information Objet de la Mission ou avec notre connaissances acquises au cours de notre mission d'assurance, ou semble autrement contenir une anomalie significative dans les faits. Si nous identifions une incompatibilité significative apparente ou une anomalie significative dans les faits, nous sommes tenus de mettre en oeuvre des procédures pour déterminer s'il existe une anomalie significative dans l'Information Objet de la Mission ou une anomalie significative dans les autres informations, et de prendre les mesures appropriées dans les circonstances.

Restriction sur l'utilisation et la distribution de notre rapport

Notre rapport est uniquement destiné à l'usage de la Société dans le cadre de leur Rapport pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2022 et ne peut être utilisé à d'autres fins. Nous n'acceptons aucune responsabilité ou obligation de dommage à l'égard de tiers pour ce rapport ou les conclusions faites dans celui-ci.

Diegem, le 21 avril 2023

Reviseurs d'Entreprises SRL
représenté par

Marc Daelman[1]
Réviseur d'Entreprises

[1] Marc Daelman SRL, Membre du Conseil d'Administration, représenté par son représentant permanent, Marc Daelman

PwC Bedrijfsrevisoren bv - PwC Reviseurs d ' Entreprises srl - Risk Assurance Services
Maatschappelijke zetel / Siège social: Culliganlaan 5 | 1831 Diegem | Belgium
T: +32 (0) 2710 4211, F: +32 (0) 2710 4299, www. pwc.com
BTW / TVA BE 0429.501.944 / RPR Brussel - RPM Bruxelles / ING BE43 3101 3811 9501 - BIC BBRUBEBB / BELFIUS BE92 0689 0408 8123 - BIC GKCC BEBB

Déclaration d'information non-financière - Index GRI

GRI Content Index

D'leteren a rapporté les informations citées dans cet index de contenu GRI pour la période du 1er janvier au 31 décembre 2022 en se référant aux Standards GRI. Comme le groupe a un certain nombre d'activités Comme le groupe a un certain nombre d'activités commerciales dans différents secteurs, les informations générales se concentrent sur l'entité de D'leteren Group, tandis que les informations spécifiques concernent les aspects matériels des activités du groupe D'leteren. D'leteren Group vise à appliquer les UN PRI pour ses propres aspects matériels, qui sont plus applicable pour une société d'investissement que les normes thématiques spécifiques du contenu GRI.

Normes	Nom de la divulgation	Référence
GRI 2 : Divulgations générales 2022 Informations sur l'organisation déclarante		
1. L'ORGANISATION ET SES PRATIQUES EN MATIÈRE DE RAPPORTS		
2-1	Détails de l'organisation	a. RI: Page de Couverture (p. 1) b. RI: À propos de D'leteren Group (p. 2) c. Déclaration d´information non-financière (DNF): D'leteren Group (p. 150) d. RI: À propos de D'leteren Group (p. 2) / DNF: D'leteren Automotive, Belron, Moleskine, TVH, D'leteren Immo – Modèle économique et création de valeur (p.167, p.185, p.201, p.216, p.225)
2-2	Entités incluses dans les rapports de durabilité de l'organisation	a. RI: À propos de D´leteren Group (p. 2) b./c. DNF (p.149)
2-3	Période de rapport, fréquence et point de contact	a. / b. / c. / d. Déclaration d'information non-financière - Introduction (p.149)
2-4	Retraitements d'informations	i./ii. Il n'y a pas de retraitement de l'information, sauf indication contraire dans la section appropriée.
2-5	Assurance externe	A. DNF: D'leteren Group - Responsabilité en tant qu'investisseur (p. 152) B.I.II.III. FDR : Rapport Independent d´assurance limitée (p. 104, p.244)
2. ACTIVITÉS ET TRAVAILLEURS		
2-6	Activités, chaîne de valeur et autres relations d'affaires	a. RI: About D'leteren Group (p. TBD); DNF: DNF: D'leteren Automotive, Belron, Moleskine, TVH, D'leteren Immo – Notre approche de création de valeur (p. 12) (p.167, p.185, p.201, p.216, p.225) b.i. RI: Modele de creation de valeur (p. 12) – Modèle Opérationnel (p. 20); DNF: Notre approche de creation de valeur (p. 12) b.ii. DNF: D'leteren Automotive, Belron, Moleskine, TVH, D'leteren Immo – Modèle économique et création de valeur (p.167, p.185, p.201, p.216, p.225) b.iii. RI: Création de valeur pour les clients (p. 27) c. DNF: D'leteren Automotive – Modèle économique et création de valeur (p.167)
2-7	Salariés	a. / b.i.ii.iv.v. / d. / e. DNF: D'leteren Group - Données supplémentaires relatives au personnel (p.157) c.i. DNF: D'leteren Group – Performance Sociale (p. 157)
2-8	Travailleurs qui ne sont pas des employés	a.i./b.i.ii. DNF: D'leteren Group - Données supplémentaires relatives au personnel (p. 156)
3. GOUVERNANCE		
2-9	Structure et composition de la gouvernance	a. / c.i.iv.v.vii. Déclaration de gouvernance d'entreprise (p.118) b. DNF: D'leteren Group – Gouvernance ESG – Rôles et responsabilités (p. 151) c.ii. Déclaration de gouvernance d'entreprise (p.118); DNF: D'leteren Group - Gouvernance ESG – Rôles et responsabilités (p. 151)
2-10	Nomination et sélection de l'organe de gouvernance le plus élevé	a./b.ii. iii. iv. Déclaration de gouvernance d'entreprise (p.118)
2-11	Président de l'organe de gouvernance suprême	a. Déclaration de gouvernance d´entreprise (p.118)
2-12	Rôle de l'organe de gouvernance suprême dans la supervision de la gestion des impacts	a. DNF: DNF: D'leteren Group - Gouvernance ESG (p. 151) b.i.ii. DNF: D'leteren Group – Politiques au niveau du groupe (P. 151) C. Charte d l'investissement responsable (https://www.dieterengroup.com/fr/strategie-investissement/)
2-13	Délégation de responsabilité pour la gestion des impacts	a.i. DNF: D'leteren Group - Gouvernance ESG – Rôles et responsabilités (p. 151) a.ii. RI: Création de valeur pour la société (p. 30) / DNF: D'leteren Group - Gouvernance ESG – Rôles et responsabilités (p. 151) b. Charte d l'investissement responsable (https://www.dieterengroup.com/fr/strategie-investissement/)
2-14	Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé en matière d'établissement de rapports sur le développement durable	a. DNF: D'leteren Group - Gouvernance ESG (p. 151)
2-15	Conflits d'intérêts	a. DNF: D'leteren Group - Gouvernance (éthique) (p.158)
2-16	Communication des préoccupations critiques	a. DNF: D'leteren Group - Gouvernance (éthique) (p.158) b. Code de conduite (https://www.dieterengroup.com/legal-documents/)
2-17	Connaissance collective de l'organe de gouvernance suprême	a. D'leteren Group - Gouvernance ESG – Rôles et responsabilités (p.151)
2-18	Évaluation de la performance de l'organe de gouvernance le plus élevé	a. Déclaration de gouvernance d´entreprise - Rapport de rémunération (p.124)
2-19	Politiques de rémunération	a.i.ii. Déclaration de gouvernance d´entreprise - Rapport de rémunération (p.124)
2-20	Processus de détermination de la rémunération	a.i. IR : Rémuneration des membres du Comité Exécutif du Groupe (p.17)
2-21	Ratio annuel de rémunération totale	Déclaration de gouvernance d'entreprise - Rapport de rémunération (p.124)

Déclaration d'information non-financière - Index GRI

4. STRATÉGIE, POLITIQUES ET PRATIQUES		
2-22	Déclaration sur la stratégie de développement durable	a. RI : Message du CFO (p. 20)
2-23	Engagements politiques	a.i. DNF: D'leteren Group – Engagements et notations (p. 153) a.ii. DNF: D'leteren Group – Responsabilité en tant que société cotée (p. 154) a.iv. / b.i. DNF: D'leteren Group – Droits de l´homme (p. 158) c. /d. DNF: D'leteren Group – Politiques au niveau du Groupe (p. 151) e. / f. DNF: D'leteren Group – Investissement (p. 152) / DNF: D'leteren Group - Governance (éthique) (p.158)
2-24	Intégrer les engagements politiques	a.ii.iv. DNF: D'leteren Group - Gouvernance (éthique) (p.158)
2-26	Mécanismes permettant de demander des Conseils et de faire part de leurs préoccupations	a.i. DNF: D'leteren Group - Gouvernance ESG (p. 151) a.ii. DNF: D'leteren Group - Gouvernance (éthique) (p.158)
2-27	Respect des lois et règlements	a.i. / b.i.ii. DNF: D'leteren Group - Gouvernance (éthique) (p.158) c./d. Aucun cas de non-conformité signalé (p.158)
2-28	Associations associatives	a. L'adhésion à des associations et organisations est spécifique à chaque secteur d'activité de D'leteren Group.
5. MOBILISATION DES INTERVENANTS		
2-29	Approche de l'engagement des parties prenantes	i.a. RI: Notre approche de creation de valeur (p. 12) - Valeur créée pour nos parties prenantes (p.13) a.ii.iii. DNF: (p.150)
2-30	Conventions collectives	a./b. DNF: D'leteren Group – Droits de l´homme (p. 158)

GRI 3: Sujets matériels 2022
Divulgations et conseils sur les sujets matériels de l'organisation

3-1	Processus de détermination des sujets matériels	Voir 'Normes spécifiques' pour chacune des entreprises
3-2	Liste des sujets matériels	Voir 'Normes spécifiques' pour chacune des entreprises
3-3	Gestion des sujets matériels	Voir 'Normes spécifiques' pour chacune des entreprises

D'leteren Automotive

GRI 3: Sujets matériels 2022
Divulgations et conseils sur les sujets matériels de l'organisation

Normes	Divulgation	Référence
3-1	Processus de détermination des sujets matériels	a.i.ii. / b. Stratégie de développement durable - Matérialité (p. 168)
3-2	Liste des sujets matériels	a. Stratégie de développement durable - Feuille de route de développement durable (p. 168)
3-3	Gestion des sujets matériels	Voir références ci-dessous
GRI 305: EMISSIONS 2016 - LIÉ À «GÉRER L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DE NOS OPÉRATIONS»		
3-3	Gestion des sujets matériels	a. Stratégie de développement durable – Tableau de connectivité - Impact sur la societé(p. 170) c. Stratégie de développement durable – Tableau de connectivité – Politiques et Plans d´action (p. 170) d.i.ii. / e.i.ii.iii. / d. ii.Performance ESG- Gérer l'impact environnemental de nos opérations (p.172) f. Stratégie de développement durable - Matérialité (p. 168)
305-1	Émissions directes de gaz à effet de serre (GES) (scope 1)	a. / b. / c. / e. / f. Performance ESG - Gérer l'impact environnemental de nos opérations - KPI Émissions de GES & Consommation d'énergie (p. 172) g. Notes complémentaires et méthodologie (p.240)
305-2	Émissions de GES indirectes sur le plan énergétique (scope 2)	a. / b. / c. / e. / f. Performance ESG - Gérer l'impact environnemental de nos opérations - KPI Émissions de GES & Consommation d'énergie (p. 172) g. Notes complémentaires et méthodologie (p.240)
305-3	Autres émissions indirectes (portée 3) de GES	a. / b. / c. / f. Performance ESG - Gérer l'impact environnemental de nos opérations - KPI Emissions de GES & Consommation d'énergie (p. 171) g. Notes complémentaires et méthodologie (p.240)
305-4	Intensité des émissions de GES	a. / b. / c. / d. Performance ESG - Gérer l'impact environnemental de nos opérations - KPI Émissions de GES et consommation d'énergie (p. 171)
305-5	Réduction des émissions de GES	a. / b. / d. Performance ESG - Gérer l'impact environnemental de nos opérations - KPI Émissions de GES et consommation d'énergie (p. 171) Notes complémentaires et méthodologie (p.240)
GRI 203: IMPACTS ÉCONOMIQUES INDIRECTS 2016 - LIÉ À «CONSTRUIRE UNE MOBILITÉ CONTINUE ET DURABLE POUR TOUS»		
3-3	Gestion des sujets matériels	a. Stratégie de développement durable – Tableau de connectivité - Impact sur la société (p. 170) c. Stratégie de développement durable – Tableau de connectivité – Politiques et plans d´action (p. 170) d.i.ii. / e.i.ii.iii. ESG Performance – Créer une mobilité fluide et durable pour tous (p.175) f. Stratégie de développement durable - Materialité (p.168)
indicateur propre	Pourcentage de véhicules électriques à batterie (BEV) dans les immatriculations (% du volume)	Performance ESG - Créer une mobilité fluide et durable pour tous (p.170)
indicateur propre	Pourcentage de grands comptes auxquels D'ieteren apporte des solutions de mobilité alternatives	Performance ESG - Créer une mobilité fluide et durable pour tous (p.170)

Déclaration d'information non-financière - Index GRI

GRI 404: FORMATION ET ÉDUCATION 2016 - LIÉ À «JOUER UN RÔLE DÉTERMINANT DANS LE BIEN-ÊTRE DE SES EMPLOYÉS»		
3-3	Gestion des sujets matériels	a. Stratégie de développement durable – Tableau de connectivité - Impact sur la société (p.170) c. Stratégie de développement durable – Tableau de connectivité – Politiques et plans d´action (p.170) d.i.ii. / e.i.ii.iii. Performance ESG - Jouer un rôle déterminant dans le bien-être de nos employés(p.176) f. Stratégie de développement durable - Matérialité (p.168)
indicateur propre	Score d'engagement des employés	Performance ESG - Jouer un rôle déterminant dans le bienêtre de nos employés (p.176)
indicateur propre	Taux de participation à l'enquête	Performance ESG - Jouer un rôle déterminant dans le bienêtre de nos employés (p.176)
GRI 405: DIVERSITÉ ET OPPORTUNITÉS 2016 - LIÉ À « ACCROÎTRE LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION EN MILIEU DE TRAVAIL »		
3-3	Gestion des sujets matériels	a. Stratégie de développement durable – Tableau de connectivité - Impact sur la société (p.170) c. Stratégie de développement durable – Tableau de connectivité – Politiques et plans d´action (p.170) d.i.ii.iii. / e.i.iii. Performance ESG - Accroître la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail (p.178) f. Stratégie de développement durable - Matérialité (p.168)
indicateur propre	Part des femmes dans les CV présentée au gestionnaire d'embauche pour les postes d'employés	Performance ESG - Accroître la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail (p. 178)
indicateur propre	Part des femmes dans les comités de gestion	Performance ESG - Accroître la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail (p.178)
GRI 416: SANTÉ ET SÉCURITÉ DES CLIENTS 2016 - LIÉ À «AMÉLIORER LA VIE DE SES CLIENTS»		
3-3	Gestion des sujets matériels	a. Stratégie de développement durable – Tableau de connectivité - Impact sur la société (p.170) c. Stratégie de développement durable – Tableau de connectivité – Politiques et plans d´action (p.170) d.i.ii. / e.i.ii.iii. Performance ESG - Jouer un rôle déterminant dans le bien-être de nos employés(p.176) f. Stratégie de développement durable - Matérialité (p.168)
indicateur propre	NPS pour les ventes de voitures neuves	Performance ESG - Améliorer la vie des clients (p.179)
indicateur propre	NPS pour l'après-vente	Performance ESG - Améliorer la vie de ses clients (p.179)
GRI 206: COMPORTEMENT ANTICONCURRENTIEL 2016 - LIÉ À «GOUVERNANCE ET ÉTHIQUE DES AFFAIRES»		
3-3	Gestion des sujets matériels	a. Stratégie de développement durable – Tableau de connectivité - Impact sur la société (p.170) c. Stratégie de développement durable – Tableau de connectivité – Politiques et plans d´action (p.170) d.i.ii. / e.i.ii.iii. Performance ESG – Ethique de gouvernance et d'entreprise (p.179) f. Stratégie de développement durable - Matérialité (p.168)
206-1	Actions en justice pour comportement anticoncurrentiel, pratique antitrust et monopolistique	A. Performance ESG - Éthique de gouvernance et d'entreprise (p.179)
GRI 413: COMMUNAUTÉS LOCALES 2016 - LIÉ À «ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE»		
3-3	Gestion des sujets matériels	a. Stratégie de développement durable – Tableau de connectivité - Impact sur la société (p.170) c. Stratégie de développement durable – Tableau de connectivité – Politiques et plans d´action (p.170) d.iii. / e.ii.iii. ESG Performance – Engagement envers la communauté (p.180) f. Stratégie de développement durable - Matérialité (p.168)
indicateur propre	Total des dons	Performance ESG - Engagement envers la communauté (p. 180)

Belron

GRI 3: Sujets matériels 2022
Divulgations et conseils sur les sujets matériels de l'organisation

Normes	divulgation	référence
3-1	Processus de détermination des sujets matériels	a.i.ii. / b. Stratégie de développement durable - Matérialité (p.185)
3-2	Liste des sujets matériels	a. Stratégie de durabilité – Responsible Business Framework (p.186)
3-3	Gestion des sujets matériels	Voir références ci-dessous
GRI 416 : SANTÉ ET SÉCURITÉ DES CLIENTS 2016 - LIÉ À « L'EXPÉRIENCE CLIENT »		
3-3	Gestion des sujets matériels	a. / b. Tableau de Connectivité- Impact sur la société (p 187) c. / d.i.iii. / e.i. ii.iii. iv. Faire la différence avec un soin réel. – Expérience client (p.190) f. Fondements Entreprise Responsable- Reporting et système de mesure solides (p.200)
indicateur propre	Net Promoter Score (NPS)	Faire la différence avec un soin réel. – Expérience client (p. 190)
GRI 416: SANTE ET SECURITE DES CLIENTS 2016 - LIE AU BIEN-ETRE ET A LA SECURITE DES CLIENTS		
3-3	Gestion des sujets matériels	a. / b. Tableau de Connectivité- Impact sur la société (p.187) c. / d.i.iii. / e..ii. iii. Faire la différence avec un soin réel – Bien-être et sécurité des clients (p. 190) f. Fondements Entreprise Responsable - Reporting et système de mesure solides (p.200)
indicateur propre	Budget R&D	Tableau de connectivité - Impact sur la société (P.187)
GRI 306: DECHETS 2020 - LIÉ À «RÉDUIRE LES DÉCHETS ET CONSTRUIRE UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE»		
3-3	Gestion des sujets matériels	a. / b. Tableau de connectivité - Impact sur la société (P.187) c. / d.i.ii. / e.ii.iii. Produits et services durables – Reduction des émissions et création d´une économie circulaire (p.191) f. Fondements Entreprise Responsable - Reporting et système de mesure solides (p.200)
306-2	Gestion des impacts significatifs liés aux déchets	a. Fondements Entreprise Responsable (p.198) b. / c. Produits et services durables (p.191)
306-3	Production de déchets	a. /b. Produits et services durables (p.191)
306-4	Déchets détournés de l'élimination	a. / b.ii. / c.ii. Produits et services durables (p. 191)
306-5	Déchets destinés à l'élimination	a. / b.iii. / c.iii. / E. Produits et services durables – Réduction des émissions et création d´une économie circulaire (p.191)

Déclaration d'information non-financière - Index GRI

GRI 305: EMISSIONS 2016 - LIÉ À «DRIVING DOWN EMISSIONS»		
3-3	Gestion des sujets matériels	a. / b. Tableau de connectivité - Impact sur la société (p.187) c. / d.i.ii. / e.ii. Produits et services durables – Réduction des émissions et création d´une économie circulaire (p.191) f. Fondements Entreprise Responsable - Reporting et système de mesure solides (p.200) / Gouvernance en matière de développement durable (p.187)
305-1	Émissions directes de gaz à effet de serre (GES) (scope 1)	a. / b. / c. Produits et services durables - Réduction des émissions (p.192) g. Produits et services durables - Réduction des émissions (p.192) / Notes complémentaires et méthodologie (p.240)
305-2	Émissions de GES indirectes sur le plan énergétique (scope 2)	a. / c. Produits et services durables - Réduction des émissions (p.192) g. Notes complémentaires et méthodologie (p.240)
305-3	Autres émissions indirectes (portée 3) de GES	a. / b. Produits et services durables - Réduction des émissions (p.192) g. Produits et services durables - Réduction des émissions (p.192) / Notes complémentaires et méthodologie (p.240)
305-4	Intensité des émissions de GES	a. / b. / c. / d. Produits et services durables - Réduction des émissions (p.192)
305-5	Réduction des émissions de GES	b. Produits et services durables - Réduction des émissions (p.192) e. Produits et services durables - Réduction des émissions (p.192) / Notes complémentaires et méthodologie (p.240)
GRI 308 : ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE DES FOURNISSEURS 2016 - LIÉ À « L'APPROVISIONNEMENT DURABLE »		
3-3	Gestion des sujets matériels	a. / b. Tableau de connectivité - Impact sur la société (p.187) c. / d.i. / e.i.ii. iii. iv./ f. Produits et services durables – Approvisionnement durable (p.194) f. Fondements Entreprise Responsable- Reporting et système de mesure solides (p.200) / Gouvernance en matière de développement durable (p.187)
indicateur propre	Nombre d'audits de sites fournisseurs	Produits et services durables – Approvisionnement durable (p.184)
GRI 414: ÉVALUATION SOCIALE DES FOURNISSEURS 2016 - LIÉ À «ACHATS RESPONSABLES»		
3-3	Gestion des sujets matériels	a. / b. Tableau de connectivité - Impact sur la société (p. 187) c. / d.i. / e.i.ii. iii. iv./ f. Produits et services durables – Approvisionnement durable (p. 194) f. Fondements Entreprise Responsable – Reporting et système de mesures solide (p. 200) / Gouvernance en matière de développement durable (p.187)
indicateur propre	Nombre d'audits de sites fournisseurs	Produits et services durables – Approvisionnement durable (p. 194)
GRI 404: FORMATION ET ÉDUCATION 2016 - LIÉ À «ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS»		
3-3	Gestion des sujets matériels	a. / b. Tableau de connectivité - Impact sur la société (p. 187) c. / d.i.iii. / e.i. ii.iii.iv. / f. Investir dans les personnes et la société – Engagement des employés (p. 195) f. Fondements Entreprise Responsable - Reporting et système de mesures solide (p. 199)/ Gouvernance en matière de développement durable (p.187)
indicateur propre	Score d'engagement des employés	Investir dans les personnes et la société - Engagement des employés (P. 195)
GRI 405: DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES 2016 - LIÉ À «PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ, L'ÉQUITÉ ET L'INCLUSION»		
3-3	Gestion des sujets matériels	a. Tableau de connectivité - Impact sur la société (p.187) c. / d.i.iii. / e. i. Investir dans les personnes et la société – Promouvoir la diversité, l´équité et l´inclusion (p.197) f. Fondements Entreprise Responsable - Reporting et système de mesures solide (p. 199)/ Gouvernance en matière de développement durable (p.187)
405-1	Diversité des organes de gouvernance et des employés	i.a. / b.i. Investir dans les personnes et la société - Promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion (p. 195)
GRI 403: SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL 2018 - LIÉ À LA «SÉCURITÉ DES PERSONNES»		
3-3	Gestion des sujets matériels	a. / b. Tableau de connectivité - Impact sur la société (p. 187) c. / d.i.ii.iii. / e.ii.iii. Investir dans les personnes et la société – Sécurité des personnes (p. 197) f. Fondements Entreprise Responsable - Reporting et système de mesures solide (p. 199) / Gouvernance en matière de développement durable (p.187)
403-1	Système de gestion de la santé et de la sécurité au travail	a.ii. / b. Investir dans les personnes et la société – Sécurité des personnes (p.197)
403-2	l'identification des dangers, l'évaluation des risques et les enquêtes sur les incidents;	a.i. / b. / c. Investir dans les personnes et la société – Sécurité des personnes (p.197)
403-3	Services de santé au travail	a. Investir dans les personnes et la société – Sécurité des personnes (p.197)
403-4	la participation, la consultation et la communication des travailleurs sur la santé au travail et sécurité	a. / b. Investir dans les personnes et la société – Sécurité des personnes (p.197)
403-5	Formation des travailleurs sur la santé et la sécurité au travail	a. Investir dans les personnes et la société – Sécurité des personnes (p.197)
403-6	Promotion de la santé des travailleurs	a. / b. Investir dans les personnes et la société – Sécurité des personnes (p.197)
403-7	Prévention et atténuation des impacts sur la santé et la sécurité au travail directement liés par relations d'affaires	a. Investir dans les personnes et la société – Sécurité des personnes (p.197)
403-9	Accidents du travail	a.iii.v. / c.iii. / d. Investir dans les personnes et la société – Sécurité des personnes (p.197)
GRI 413: COMMUNAUTÉS LOCALES - LIÉ À «DONNER DES OPPORTUNITÉS»		
3-3	Gestion des sujets matériels	a. Tableau de connectivité - Impact sur la société (p.187) c. / d.iii. / e.ii.iii. Investir dans les personnes et la societé – Donner des opportunités (p.198) f. Fondements Entreprise Responsable - Reporting et système de mesures solide (p. 200) / Gouvernance en matière de développement durable (p.187)
indicateur propre	Total des dons (à Afrika Tikkun via la SOBC, dons faits par la BRLCF et dons locaux).	Investir dans les personnes et la société – Donner des opportunités (p.198)

Déclaration d'information non-financière - Index GRI

Moleskine

GRI 3: Sujets matériels 2022
Divulgations et conseils sur les sujets matériels de l'organisation

Normes	divulgation	référence
3-1	Processus de détermination des sujets matériels	a.i.i. / b. Stratégie de développement durable - matérialité (p.202)
3-2	Liste des sujets matériels	a. Stratégie de développement durable - Feuille de route en matière de durabilité (p.202) b. Stratégie de développement durable - matérialité (p.202)
3-3	Gestion des sujets matériels	Voir références ci-dessous
GRI 306: WASTE 2020 - LIÉ À «WASTE MANAGEMENT & CIRCULAR ECONOMY»		
3-3	Gestion des sujets matériels	A. / B. Tableau de connectivité - Impact sur la société (p.204) c. / d.i.ii. / e.i.ii.iii. Construire une marque durable - Gestion des déchets et économie circulaire (p.206) F. Gouvernance en matière de développement durable (p.203)
306 - 1	Production de déchets et impacts matériels liés aux déchets	A.I.II. Créer une marque durable - Gestion des déchets & économie circulaire (p.206)
306 - 2	Gestion des impacts significatifs liés aux déchets	a. / b. Créer une marque durable - Gestion des déchets & économie circulaire (p.206)
indicateur propre	tonnes de produits recyclés	Créer une marque durable - Gestion des déchets & économie circulaire (p.206)
GRI 305: EMISSIONS 2016 - LIÉ À «IMPACT SUR LE CHANGEMENT CLIMATIQUE»		
3-3	Gestion des sujets matériels	A. / B. Tableau de connectivité - Impact sur la société (p.204) c. / d.ii. / e. i. ii. III. Construire une marque durable - Impact sur le changement climatique (p.206) F. Gouvernance en matière de développement durable (p.203)
305-1	Émissions directes de gaz à effet de serre (GES) (scope 1)	a. / b. / c. / e. / f. Construire une marque durable - Impact sur le changement climatique (p.206) G. Notes complémentaires et méthodologie (p.240)
305-2	Émissions de GES indirectes sur le plan énergétique (scope 2)	a. / b. / c. / e. / f. Construire une marque durable - Impact sur le changement climatique (p.206)
305-3	Autres émissions indirectes (portée 3) de GES	a. / b. / c. / f. Construire une marque durable - Impact sur le changement climatique (p.206)
305-4	Intensité des émissions de GES	a. / b. / c. / d. Construire une marque durable - Impact sur le changement climatique (p.206)
305-5	Réduction des émissions de GES	a. / b. / c. / d. Construire une marque durable - Impact sur le changement climatique (p.206) G. Notes complémentaires et méthodologie (p.240)
GRI 413: COMMUNAUTÉS LOCALES 2016 - LIÉ À « FAVORISER LA CRÉATIVITÉ ET L'ESPRIT CRITIQUE DES GENS »		
3-3	Gestion des sujets matériels	a. / b. Tableau de connectivité - Impact sur la société (p.204) c. Apporter un changement positif à la société – Stimuler la créativité et l´esprit critique (p.207) d.iii. Apporter un changement positif à la société – Stimuler la créativité et l´esprit critique (p.207) f. Apporter un changement positif à la société – Stimuler la créativité et l´esprit critique (p.207)
indicateur propre	Nombre d'outils créatifs donnés	Apporter un changement positif à la société – Stimuler la créativité et l´esprit critique (p.207)
indicateur propre	Nombre d'organisations touchées	Apporter un changement positif à la société – Stimuler la créativité et l´esprit critique (p.207)
GRI 404: FORMATION ET ÉDUCATION 2016 - LIÉ À «SATISFACTION ET ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS»		
3-3	Gestion des sujets matériels	a. Tableau de connectivité - Impact sur la société (p.204) c. / d.i.iii. / e.i.ii. IV. Apporter des changements positifs à la société - Satisfaction et engagement des employés (p.208) f. Gouvernance en matière de développement durable (p.203)
indicateur propre	Score d'engagement et de satisfaction	Apporter un changement positif à la société - Satisfaction et engagement des employés (p.208)
GRI 404: FORMATION ET ÉDUCATION 2016 - LIÉ AU «DÉVELOPPEMENT DES TALENTS»		
3-3	Gestion des sujets matériels	a. Tableau de connectivité - Impact sur la société (p.204) d.i. iii./ e.ii. Apporter un changement positif à la société - Développement des talents (p.209) f. Gouvernance en matière de développement durable (p.203)
indicateur propre	% d'employés calibrés	Apporter des changements positifs à la société - Développement des talents (p.209)
GRI 405; DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES 2016 - LIÉ À «DIVERSITÉ ET INCLUSION»		
3-3	Gestion des sujets matériels	a. / b. Tableau de connectivité - Impact sur la société (p.204) c. / d.i. / e.ii. Apporter un changement positif à la société - Diversité et inclusion (p.209) f. Gouvernance en matière de développement durable (p.203)
405-1	Diversité des organes de gouvernance et des employés	a.i. / b.i. Apporter un changement positif à la société - Diversité et inclusion (p.209)
indicateur propre	% de sexe sous-représenté	Apporter des changements positifs à la société - Diversité et inclusion (p.209)
GRI 308: ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE DES FOURNISSEURS 2016 - LIÉE À LA «CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DURABLE»		
3-3	Gestion des sujets matériels	a. / b. Tableau de connectivité - Impact sur la société (p.204) c. / d.i.iii. / e. ii. iii. Mise en place d'une approche de gouvernance à long terme couvrant la transparence, l'intégrité et le comportement éthique- chaîne d'approvisionnement durable (p.211) f. Ethique professionnelle et Gouvernance (p.212)
indicateur propre	% de fournisseurs certifiés ISO 14000	Mise en place d'une approche de gouvernance à long terme couvrant la transparence, l'intégrité et le comportement éthique- chaîne d'approvisionnement durable (p.211)

Déclaration d'information non-financière - Index GRI

GRI 301: MATÉRIAUX 2016 - LIÉ À LA «CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DURABLE»		
3-3	Gestion des sujets matériels	a. / b. Tableau de connectivité - Impact sur la société (p.204) c. / d.i.iii./ e. ii. Iii. Mise en place d'une approche de gouvernance à long terme couvrant la transparence, l'intégrité et le comportement éthique- chaîne d'approvisionnement durable (p.211) f. Ethique professionnelle et Gouvernance (p.212)
indicateur propre	Validation annuelle de la certification FSC	Mise en place d'une approche de gouvernance à long terme couvrant la transparence, l'intégrité et le comportement éthique- chaîne d'approvisionnement durable (p.211)
GRI 414: ÉVALUATION SOCIALE DES FOURNISSEURS 2016 - LIÉ À LA «CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DURABLE»		
3-3	Gestion des sujets matériels	a. / b. Tableau de connectivité - Impact sur la société (p.204) c. / d.i.iii. Mise en place d'une approche de gouvernance à long terme couvrant la transparence, l'intégrité et le comportement éthique- chaîne d'approvisionnement durable (p.211)
indicateur propre	% de fournisseurs certifiés SA8000	Mise en place d'une approche de gouvernance à long terme couvrant la transparence, l'intégrité et le comportement éthique- chaîne d'approvisionnement durable (p.211)
GRI 206: COMPORTEMENT ANTICONCURRENTIEL 2016 - LIÉ À «ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET GOUVERNANCE»		
3-3	Gestion des sujets matériels	a. / b. Connectivity table - impact on society (p.204) c. / d.i.iii. / e. ii. Iii. Mise en place d'une approche de gouvernance à long terme couvrant la transparence, l'intégrité et le comportement éthique- chaîne d'approvisionnement durable (p.211)
206-1	Actions en justice pour comportement anticoncurrentiel, pratique antitrust et monopolistique	A. Définir une approche de gouvernance à long terme couvrant la transparence, l'intégrité et le comportement éthique - Éthique professionnelle et gouvernance (p.202)

D'Ieteren Immo

GRI 3: Sujets matériels 2022
Divulgations et conseils sur les sujets matériels de l'organisation

Normes	divulgation	référence
3-1	Processus de détermination des sujets matériels	a.i.ii. / b. Stratégie de développement durable- matérialité (p.226)
3-2	Liste des sujets matériels	A. Stratégie de développement durable - Feuille de route pour la durabilité (p.226) B. Stratégie de développement durable- matérialité (p.226)
3-3	Gestion des sujets matériels	Voir références ci-dessous
GRI 305: EMISSIONS 2016 - LIÉ À «VERS LA NEUTRALITÉ CARBONE»		
3-3	Gestion des sujets matériels	a. Stratégie de développement durable- Tableau de connectivité - Impact sur la société (p.228) c. Stratégie de développement durable- Tableau de connectivité - Politiques et plans d'action (p.22) d.i.ii. / e.i.ii.iii. Performance ESG - Approche de gestion par ambition stratégique - Vers la neutralité carbone (p.230) f. Stratégie de développement durable- matérialité (p.225)
305-1	Émissions directes de gaz à effet de serre (GES) (scope 1)	a. / b. / c. / e. / f. Performance ESG - Approche de gestion par ambition stratégique - Vers la neutralité carbone (p.230) G. Notes complémentaires et méthodologie (p.240)
305-2	Émissions de GES indirectes sur le plan énergétique (scope 2)	a. / b. / c. / e. / f. Performance ESG - Approche de gestion par ambition stratégique - Vers la neutralité carbone (p.230) G. Notes complémentaires et méthodologie (p.240)
305-3	Autres émissions indirectes (portée 3) de GES	a. / b. / c. / d. / f. Performance ESG - Approche de gestion par ambition stratégique - Vers la neutralité carbone (p.230) G. Notes complémentaires et méthodologie (p.240)
305-4	Intensité des émissions de GES	a. / b. / c. / d. Performance ESG - Approche managériale par ambition stratégique - Vers la neutralité carbone (p.230)
305-5	Réduction des émissions de GES	a. / b. / d. Performance ESG - Approche de gestion par ambition stratégique - Vers la neutralité carbone (p.230) Notes complémentaires et méthodologie (p.240)
GRI 302: ÉNERGIE 2016 - LIÉ À «AMÉLIORER LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE ET OPÉRATIONNELLE DES PROPRIÉTÉS ACTUELLES»		
3-3	Gestion des sujets matériels	a. Stratégie de développement durable- Tableau de connectivité - Impact sur la société (p. TBD) c. Stratégie de développement durable- Tableau de connectivité - Politiques et plans d'action (p. TBD) d.i.ii. / e.i.ii.iii. Performance ESG - Approche de gestion par ambition stratégique – Améliorer les performances environnementales et opérationnelles des propriétés actuelles (p. TBD) f. Stratégie de développement durable- matérialité (p. à déterminer)
indicateur propre	% de propriétés certifiées breeam en service	Performance ESG - Approche de gestion par ambition stratégique - Améliorer la performance environnementale et opérationnelle des propriétés actuelles (p. à déterminer)
GRI 304 : BIODIVERSITÉ 2016 - LIÉ À « AMÉLIORER LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE ET OPÉRATIONNELLE DES BIENS ACTUELS »		
3-3	Gestion des sujets matériels	a. Stratégie de développement durable- Tableau de connectivité - Impact sur la société (p.228) c. Stratégie de développement durable- Tableau de connectivité - Politiques et plansd'action (p.228) d.i.ii. / e.i.ii.iii. Performance ESG - Approche de gestion par ambition stratégique – Améliorer les performances environnementales et opérationnelles des propriétés actuelles (p.231) f. Stratégie de développement durable- matérialité (p.226)
indicateur propre	% de propriétés certifiées breeam en service	Performance ESG - Approche de gestion par ambition stratégique – Améliorer les performances environnementales et opérationnelles des propriétés actuelles (p.231)

Déclaration d'information non-financière - Index GRI

GRI 306: WASTE 2020 - LIÉ À «AMÉLIORER LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE ET OPÉRATIONNELLE DES PROPRIÉTÉS ACTUELLES»		
3-3	Gestion des sujets matériels	a. Stratégie de développement durable- Tableau de connectivité - Impact sur la société (p.228) c. Stratégie de développement durable- Tableau de connectivité - Politiques et plans d'action (p.228) d.i.ii. / e.i.ii.iii. Performance ESG - Approche de gestion par ambition stratégique – Améliorer les performances environnementales et opérationnelles des propriétés actuelles (p.231) f. Stratégie de développement durable- matérialité (p.225)
GRI 301: MATÉRIAUX 2016 - LIÉ À «CONCEVOIR ET CONSTRUIRE DES INFRASTRUCTURES À L'ÉPREUVE DU TEMPS»		
3-3	Gestion des sujets matériels	a. Stratégie de développement durable- Tableau de connectivité - Impact sur la société (p.228) c. Stratégie de développement durable- Tableau de connectivité - Politiques et plans d'action (p.228) d.i.ii. / e.i.ii.iii. Performance ESG - Approche de gestion par ambition stratégique – Concevoir et construire des infrastructures à l´épreuve du temps (p.231) f. f. Stratégie de développement durable- matérialité (p.226)
indicateur propre	% de projets pour lesquels les lignes directrices des projets sont appliquées	Performance ESG - Approche de gestion par ambition stratégique – Concevoir et construire des infrastructures à l'épreuve du temps (p.231)
GRI 203: IMPACTS ÉCONOMIQUES INDIRECTS - LIÉS À LA «CONCEPTION ET À LA CONSTRUCTION D'INFRASTRUCTURES À L'ÉPREUVE DU TEMPS»		
3-3	Gestion des sujets matériels	a. Stratégie de développement durable- Tableau de connectivité - Impact sur la société (p.228) c. Stratégie de développement durable- Tableau de connectivité - Politiques et plans d'action (p.228) d.i.ii. / e.i.ii.iii. Performance ESG - Approche de gestion par ambition stratégique – Concevoir et construire des infrastructures à l´épreuve du temps (p.231) f. f. Stratégie de développement durable- matérialité (p.226)
indicateur propre	% de projets pour lesquels les lignes directrices des projets sont appliquées	Performance ESG - Approche de gestion par ambition stratégique – Concevoir et construire des infrastructures à l'épreuve du temps (p.231)
GRI 404: FORMATION ET ÉDUCATION 2016 - LIÉ À «BIEN-ÊTRE ET SATISFACTION DES EMPLOYÉS ET FORMATION ET PERFECTIONNEMENT DES EMPLOYÉS»		
3-3	Gestion des sujets matériels	a. Stratégie de développement durable- Tableau de connectivité - Impact sur la société (p.228) c. Stratégie de développement durable- Tableau de connectivité - Politiques et plans d'action (p.228) d.iii. / e.i.ii.iii. ESG performance - Être un employeur de premier ordre- Bien-être et satisfaction des employés (p.232) ESG performance - Être un employeur de premier ordre – Formation et développement des employés (p.233) f. Stratégie de développement durable- matérialité (p.226)
indicateur propre	Score de satisfaction des employés	ESG performance - Être un employeur de premier ordre- Bien-être et satisfaction des employés (p.232)
indicateur propre	Taux de réponse Score de satisfaction des employés	ESG performance - Être un employeur de premier ordre- Bien-être et satisfaction des employés (p.232)
indicateur propre	# heures de formation moyennes par employé	ESG performance - Être un employeur de premier ordre- Bien-être et satisfaction des employés (p.232)
GRI 405: DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES 2016 - LIÉ À «DIVERSITÉ & INCLUSION»		
3-3	Gestion des sujets matériels	a. Stratégie de développement durable- Tableau de connectivité - Impact sur la société (p.228) c. Stratégie de développement durable- Tableau de connectivité - Politiques et plans d'action (p.228) e.i.ii.iii. ESG performance - Être un employeur de premier ordre – Diversité et Inclusion (p.233) f. Stratégie de développement durable- matérialité (p.226)
indicateur propre	Écart de rémunération entre les hommes et les femmes	Performance ESG - Être un employeur de premier ordre - Diversité et inclusion (p.233)
GRI 416: SANTÉ ET SÉCURITÉ DES CLIENTS 2016 - LIÉ À LA «SATISFACTION DU CLIENT»		
3-3	Gestion des sujets matériels	a. Stratégie de développement durable- Tableau de connectivité - Impact sur la société (p.228) c. Stratégie de développement durable- Tableau de connectivité - Politiques et plans d'action (p.228) d.iii. / e.i.ii.iii. ESG performance – Satisfaction clients (p.235) f. Sustainability Strategy - Materiality (p.225)
indicateur propre	Net promoter score	Stratégie de développement durable- matérialité (p.225)

Informations sur l'action

Description de l'action

Quotité	1 action
Code ISIN	BE0974259880
Code Reuters	IETB.BR
Code Bloomberg	DIE:BB

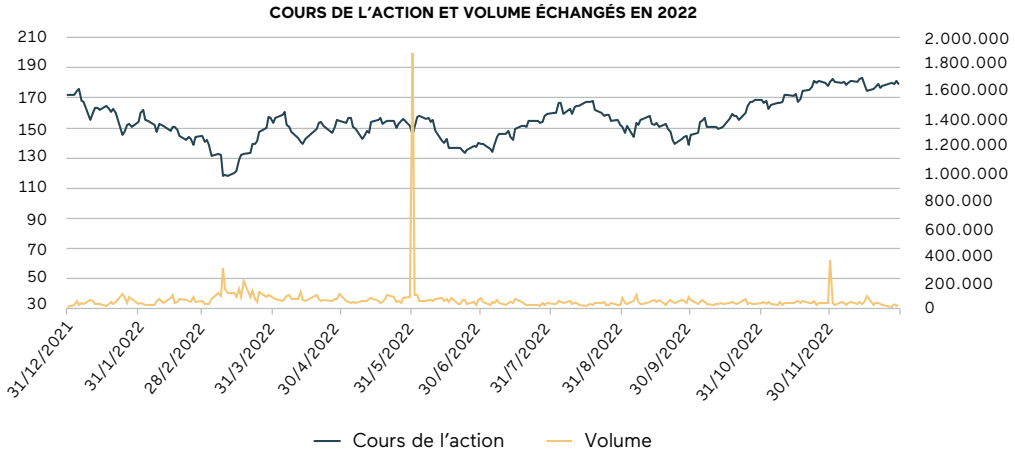
Indices boursiers

Au 31 décembre 2022, D'leteren avait les poids suivants dans les indices d'Euronext:
- BEL Continuous Stocks Index: 1,6%
- BEL Consumer Discretionary: 83,9%
- Euronext Eurozone 300: 0,1%
- Euronext Europe 500: 0,04%
- Euronext BeNe 40 Equal Weight: 2,5%
- Euronext 100 Index: 0,3%
- BEL 20: 3,6%
- BEL All-Share Index: 1,6%
- BEL 20 REUT INTERN: 3,6%
- Euronext Developed Market: 0,01%
- Euronext World: 0,01%
- Euronext Developed Market USD: 0,01%
- EN ESG Biodiversity Screened W Proforma: 0,03%
- EN ESG Biodiversity Screened Wld USD: 0,03%
- EN ESG Biodiversity Screened World: 0,03%

Évolution du cours de l'action et des volumes échangés en 2022

	2022	
Performance	4,4%	
Return annuel total pour l'actionnaire[1]	5,7%	
Cours moyen (EUR)	154,38	
Cours maximum (EUR)	183,00	14/12/2022
Cours minimum (EUR)	118,00	11/03/2022
Volume moyen (en unités)	66.569	
Volume maximum (en unités)	1.884.589	31/05/2022
Volume minimum (en unités)	18.154	27/12/2022

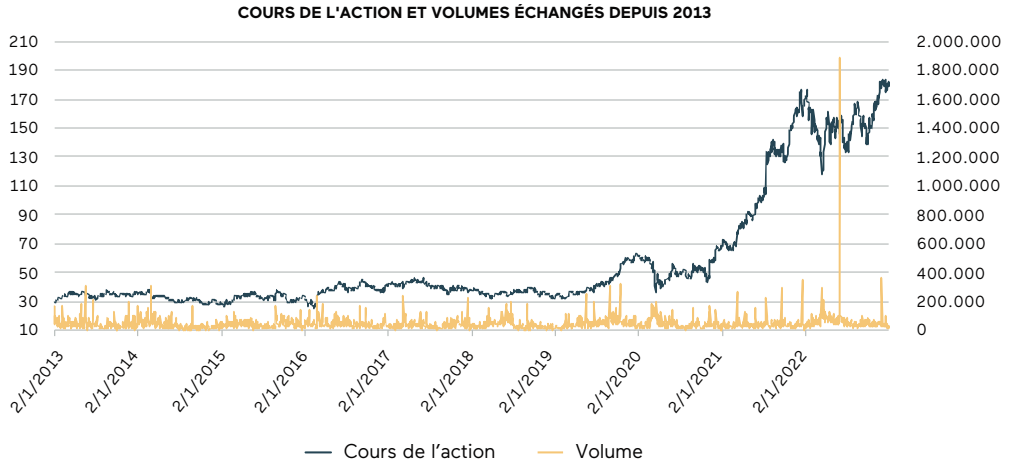
[1] Basé sur les dividendes bruts



Évolution du cours de l'action sur 10 ans

	01/01/2013 – 31/12/2022	
Performance	488,7%	
Return annuel total pour l'actionnaire[1]	535,7%	
Cours moyen (EUR)	57,83	
Cours maximum (EUR)	183,00	14/12/2022
Cours minimum (EUR)	26,08	11/02/2016
Volume moyen (en unités)	47.001	
Volume maximum (en unités)	1.884.589	31/05/2022
Volume minimum (en unités)	5.788	06/10/2014

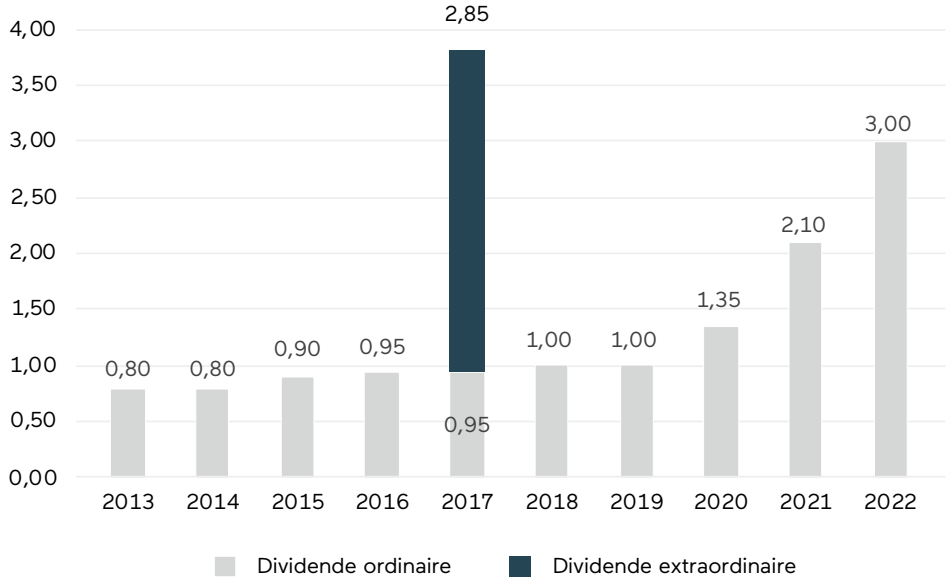
[1] Basé sur les dividends bruts



Dividende

Si l'affectation du résultat qui est proposé dans la note 22 de ce rapport est approuvée pas l'Assemblée Générale Ordinaire du 25 mai 2023, il sera attribué, au titre de l'exercice 2022, un dividende ordinaire brut de €3,00 par action. La mise en paiement du dividende se fera à partir du 8 juin 2023.

Évolution du dividende brut par action sur 10 ans (€)



CALENDRIER FINANCIER

Assemblée générale & Trading Update	25 mai 2023
Date ex-dividende	6 juin 2023
Date de paiement du dividende	8 juin 2023
Résultats du premier semestre 2022	7 septembre 2023

RELATIONS INVESTISSEURS
Stéphanie Voisin
D'leteren Group SA/NV
rue du Mail, 50
B-1050 Brussels
Belgium
Tel. : + 32 2 536 54 39

RELATIONS PRESSE ET ESG / DÉVELOPPEMENT DURABLE
Anne-Catherine Zoller
D'leteren Group SA/NV
rue du Mail, 50
B-1050 Brussels
Belgium
Tel. : + 32 2 536 55 65

E-mail: financial.communication@dieterengroup.com
Website: www.dieterengroup.com

VAT BE 0403.448.140 – RPM Bruxelles

Les informations sur le groupe (communiqués de presse, rapports annuels, calendrier financier, cours de l'action, informations financières, documents sociaux, etc.) sont disponibles, pour la plupart en trois langues (français, néerlandais et anglais) sur le site www.dieterengroup.com ou sur demande.

This report is also available in English. Dit verslag is ook beschikbaar in het Nederlands.

DESIGN, PRODUCTION AND PRINTING
DIGITAL PRINT'IN
D'leteren Automotive SA/NV
Rue du Mail, 50
B-1050 Bruxelles
Belgique
Tel. : + 32 2 536 52 48
printin@dieteren.be

PHOTOGRAPHIE
David Plas, et les photothèques de D'leteren Automotive, Belron, PHE, Moleskine, TVH et D'leteren Immo.

Les principales marques commerciales du groupe Belron : Belron®, Autoglass®, Carglass®, Lebeau®, Vitres d'autos, Speedy Glass®, Safelite® AutoGlass, O'Brien® et Smith&Smith® sont des marques ou des marques déposées de Belron Group S.A. et de ses sociétés affiliées.

DÉCLARATIONS PRÉVISIONNELLES

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

1805

D'leterenGroup

dieterengroup.com

LinkedIn