

Déclaration de gouvernement d'entreprise

En 2019, la Société adhère au Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 ("Code 2009") disponible sur le site www.corporategovernancecommittee.be. Depuis le 1^{er} janvier 2020, elle adhère à la nouvelle version 2020 de ce Code également disponible sur ce site. La Société publie depuis le 1^{er} janvier 2006 sa Charte de gouvernance d'entreprise sur son site internet (www.dieteren.com). L'application par la Société des principes du Code tient toutefois compte de la structure particulière du capital social de la Société, dont la composante familiale majoritaire assure la stabilité depuis 1805. Les dérogations au Code 2009 sont détaillées à la page 103.

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

1.1. CONSEIL D'ADMINISTRATION

1.1.1. Composition

Le Conseil d'administration est composé de :

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

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

1.1.2. Rôles et activités

Sans préjudice de ses attributions légales et statutaires et de celles de l'Assemblée générale, le Conseil d'administration :

- détermine la stratégie et les valeurs de la Société ;
- approuve ses plans et ses budgets ;
- décide des opérations financières importantes, des acquisitions et des désinvestissements concernant le groupe et filiales principales ;
- assure la mise en place des structures, procédures et contrôles appropriés pour atteindre les objectifs de la Société et en gérer correctement les risques ;
- désigne les administrateurs proposés par la Société dans les conseils d'administration de ses filiales principales ;
- nomme et révoque le CEO ainsi que, sur proposition de ce dernier, les membres du Comité exécutif et les CEO des principales entités du groupe, et fixe leur rémunération ;
- surveille et examine la performance de la gestion journalière ;
- supervise la communication avec les actionnaires de la Société et les autres parties intéressées ;
- arrête les comptes statutaires et consolidés de la Société et fixe 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 veillera à assurer un dividende stable ou, dans la mesure où les résultats le permettent, en croissance régulière.

		Entrée au Conseil	Echéance du mandat
Composition du Conseil d'administration (au 31 décembre 2019)			
Nicolas D'Ieteren (44) ¹	Président du Conseil D'Ieteren SA - Chairman of Belron Group SA BSc Finance & Management (Université de Londres) ; Asia Int'l Executive Program et Human Resources Management in Asia Program (INSEAD). Conduite de projets chez Bentley Germany et Porsche Austria. De 2003 à 2005, directeur financier d'une division de Total UK. Depuis 2005, administrateur délégué d'un fonds de Private Equity investissant dans de jeunes entreprises.	2005	Juin 2024
Olivier Périer (48) ¹	Vice-Président du Conseil et Président du Comité Stratégique Master en architecture et urbanisme (ULB). Executive Programme for the Automotive Industry (SOLVAY). International Executive, Business Strategy Asia Pacific and International Directors Programmes ; Certificate in Global Management (INSEAD). Associé-fondateur du bureau d'architecture Urban Platform. Administrateur délégué de la société privée d'investissement SPDG depuis 2010. Président, membre du conseil consultatif ou de surveillance de diverses sociétés de capital à risque.	2005	Juin 2023
Christine Blondel (61)	Administratrice indépendante Ecole Polytechnique (France), MBA (INSEAD), Conseil en management (1981 à 1984), Procter & Gamble (1984 à 1993), Direction Centre International Wendel pour Entreprises Familiales à l'INSEAD (jusqu'en 2007), Professeur Adjoint INSEAD et Nova (Portugal). Conseil auprès d'entreprises familiales.	2009	Juin 2021
CB Management	Administrateur indépendant – Représentante permanente : Cécile Bonnefond (64) MBA European Business School & Senior Executive Program IMD Lausanne. Danone (1979-1984), Kellogg (1984-1994), Diageo-Foods/Sara Lee (1995-2001). LVMH : Présidente Veuve Clicquot (2001-2008), Bon Marché (2009-2010). Présidente et co-investisseur champagnes Piper & Ch. Heidsieck (2011-2015). Depuis 2015, Administrateur de sociétés cotées et familiales. Consultante pour BPI France.	2018	Juin 2022
Sophie Gasperment (55)	Administratrice indépendante Diplômée de l'ESSEC et de l'Insead. Rejoint L'Oréal en 1986 et devient Directrice générale au Royaume-Uni en 2000, puis Executive Chairman et CEO de The Body Shop International. Conseiller du Commerce Extérieur de 2005 à 2013. Devient en 2014 Directrice générale en charge de la Communication Financière et de la Prospective Stratégique du groupe L'Oréal. Depuis 2019, Administratrice indépendante (autres mandats : Accor, Cimpress et Kingfisher plc), Senior Advisor du BCG, et Angel investor.	2018	Juin 2022
GEMA sprl ¹	Administrateur non exécutif – Représentant permanent : Michel Allé (69) Ingénieur civil et économiste (ULB). Entré chez Cobepa en 1987, membre du Comité de Direction (1995–2000). CFO de Brussels Airport (2001–2005). CFO de SNCB Holding (2005–2013) ; CFO de la SNCB (2013-2015). Administrateur de Elia et Président du Conseil d'administration de EPICS Therapeutics et de DIM3. Professeur à l'ULB.	2014	Juin 2022
Pascal Minne (69)	Administrateur non-exécutif Diplôme en droit (ULB) et de Graduate in Economics (Oxford). Ancien associé et président de PwC Belgium (jusqu'en 2001). Ancien administrateur du groupe Petercam (jusqu'en 2015). Administrateur de sociétés. Professeur émérite à l'ULB.	2001	Juin 2022
Nayarit Participations s.c.a. ¹	Administrateur non-exécutif – Représentant permanent : Frédéric de Vuyst (46) Candidat en droit (Université de Namur), BA Business & BSc Finance (London Metropolitan, School of Business). Managing Director Corporate & Investment Banking chez BNP Paribas jusqu'en 2008. Head of Business Development Investment Banking et Management Board Corporate Banking chez BNP Paribas Fortis jusqu'en 2012. Depuis, administrateur délégué de Nayarit Participations. Administrateur de sociétés.	2001	Juin 2022
Pierre-Olivier Beckers sprl	Administrateur indépendant – Représentant permanent : Pierre-Olivier Beckers (59) Master en sciences de gestion (LSM), Louvain-La-Neuve; MBA Harvard Business School. Carrière chez Delhaize Groupe (1983–2013); Président du comité exécutif et administrateur-délégué Delhaize Groupe (1999–2013). Président du Comité Olympique et Interfédéral Belge depuis 2004; Membre du Comité International Olympique (CIO) et président de son comité d'audit. Président du Comité de Coordination des Jeux Olympiques de Paris 2024. Administrateur de sociétés. Conseiller et investisseur auprès de jeunes sociétés.	2014	Juin 2022
s.a. de Participation et de Gestion (SPDG) ¹	Administrateur non-exécutif – Représentant permanent : Denis Pettiaux (51) Ingénieur civil physicien et Executive Master in Management (ULB). Membre du comité exécutif de SPDG, en charge des questions financières. Administrateur non-exécutif au sein de divers conseils d'administration, conseils consultatifs et comités d'investissement. A rejoint Coopers&Lybrand en 1997. Administrateur de PricewaterhouseCoopers Advisory en Belgique jusqu'en 2008, et directeur chez PricewaterhouseCoopers Corporate Finance à Paris jusqu'en 2011.	2001	Juin 2022
Michèle Sioen (54) ¹	Administratrice non-exécutive Diplômée en économie. CEO de Sioen Industries, une société cotée en bourse, spécialisée dans des textiles techniques. Présidente honoraire de la FEB, fédération des entreprises belges. Administrateur de sociétés, entre autres de Immoobel, Sofina, Fedustria et Guberna.	2011	Juin 2023

(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 tant que de besoin. Les décisions du Conseil d'administration se prennent à la majorité des voix, celle du Président étant prépondérante en cas de partage. En 2019, le Conseil s'est réuni 11 fois. Tous les Administrateurs ont participé aux réunions fixées à l'avance du Conseil, ainsi qu'aux autres réunions occasionnelles du Conseil, sauf : M. Pierre-Olivier Beckers, Mme Christine Blondel, Mme Cécile Bonnefond, Mme Sophie Gasperment, et M. Pascal Minne, excusés lors d'une réunion, et Mme Michèle Sioen, excusée lors de trois réunions.

1.1.3. Mandats des Administrateurs

Le mandat de M. Nicolas D'Ieteren a été renouvelé lors de l'Assemblée générale ordinaire du 6 juin 2019 pour une période de 5 ans, et les mandats de M. Olivier Périer et Mme Michèle Sioen ont été renouvelés lors de cette même Assemblée générale ordinaire pour une période de 4 ans.

1.1.4. Comités du Conseil

Composition (au 31/12/2019)	Comité d'audit ¹	Comité de nomination et de rémunération ¹
Président	Pascal Minne	Nicolas D'Ieteren
Membres	Christine Blondel ²	Pierre-Olivier Beckers ³
	Frédéric de Vuyst ⁴	Christine Blondel ²
	Denis Pettiaux ⁵	Sophie Gasperment ²
		Olivier Périer

(1) Compte tenu de leurs formations respectives et de leur expérience managériale dans des entreprises à caractère industriel ou financier, les membres du Comité d'audit, d'une part, et du Comité de nomination et de rémunération, d'autre part, disposent des compétences requises par la loi dans les domaines d'activités de la Société et en matière de comptabilité et d'audit pour les premiers, et de politique de rémunération, pour les seconds.

(2) Administrateur indépendant.

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

(4) Représentant permanent de Nayarit Participations s.c.a.

(5) Représentant permanent de SPDG s.a.

Le Comité d'audit s'est réuni 5 fois en 2019. Ces réunions se sont tenues en présence du Commissaire. Tous ses membres ont participé à toutes les réunions.

Le Comité de nomination et de rémunération s'est réuni quatre fois en 2019. Tous ses membres ont participé à toutes les réunions. Le Comité stratégique s'est réuni 10 fois en 2019.

Chaque Comité a rendu compte de ses travaux au Conseil.

1.1.5. Mode de fonctionnement des Comités du Conseil

Comité d'audit

Au 31 décembre 2019, 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 et la surveillance des mécanismes de gestion des risques et de contrôle interne de la Société et des principales entités du groupe. Le Comité prend notamment connaissance des rapports des commissaires de la Société, de Belron et de Moleskine, concernant leurs états comptables semestriels et annuels. Le Comité d'audit se réunit au moins quatre fois par an, dont au moins une fois par semestre en présence du Commissaire, et rend compte de ses travaux au Conseil d'administration. Une réunion spécifique au minimum est consacrée à la revue des mécanismes de gestion des risques et de contrôle interne. Le commissaire KPMG, nommé par l'Assemblée Générale Ordinaire du 1er juin 2017, 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 adoptée par le Conseil est reprise en Annexe I de la Charte de gouvernance d'entreprise disponible sur le site internet de la Société.

Comité de nomination et de rémunération

Au 31 décembre 2019, le Comité de nomination et de rémunération était composé de cinq Administrateurs dont le Président du Conseil qui le préside, le Vice-Président du Conseil et trois administrateurs indépendants.

Les missions du CNR peuvent être résumées comme suit :

- formuler à l'attention du Conseil des propositions de nominations relatives aux administrateurs non exécutifs, au CEO du groupe et, sur proposition de ce dernier, aux autres membres du Comité exécutif et aux CEOs des principales entités du groupe, et veiller à ce que la société dispose de procédures officielles, rigoureuses et transparentes pour soutenir ces décisions.
- formuler à l'attention du Conseil 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 CEOs des principales entités du groupe, et veiller à ce que la société dispose de procédures officielles, rigoureuses et transparentes pour soutenir ces décisions.

- revoir régulièrement les systèmes, principes et politiques de nomination et de rémunération des dirigeants des principales entités du groupe ainsi que de l'équipe corporate, et se coordonner avec les comités de nomination et/ou de rémunération existant au sein des principales entités du groupe.
- préparer le rapport de rémunération de la Société et le commenter lors de l'Assemblée Générale Annuelle.

Le Comité 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 est reprise en Annexe II de la Charte de gouvernance d'entreprise disponible sur le site internet de la Société.

Comité Stratégique

Le Comité Stratégique, qui a été mis en place comme Comité spécialisé du Conseil le 28 février 2019, se tient au moins une fois par mois et réunit le Président du Conseil, le Vice-Président du Conseil, deux administrateurs représentant l'actionnariat familial et le CEO du Groupe. Les autres membres du Comité exécutif sont des invités permanents. Le Comité a pour mission, au niveau du groupe et de ses filiales, 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, et de préparer les points stratégiques en vue des réunions du Conseil d'administration. La Charte du Comité adoptée par le Conseil est reprise en Annexe III de la Charte de gouvernance d'entreprise disponible sur le site internet de la Société.

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

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

Evaluation du Conseil d'administration et de ses Comités

Le Conseil 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 le management de la Société, de même 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.

Une nouvelle évaluation du Conseil et de ses Comités a été réalisée dans le courant du premier trimestre 2019. Cet exercice a eu lieu avec l'aide d'un professionnel externe qui a procédé à des interviews de chaque administrateur et membre du Comité exécutif. Une synthèse des interviews a été présentée au Conseil ainsi que des recommandations concrètes à son attention.

1.2. MANAGEMENT EXÉCUTIF DU GROUPE

Les membres du Comité exécutif sont responsables de la gestion journalière de la Société. Au 31 décembre 2019, 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 2019)		Début de mandat
Francis Deprez (54)	Président du Comité exécutif – Chief Executive Officer Licencié en Sciences Economiques 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, Managing Director du Center for Strategic Projects (2006-2011), Chief Strategy and Policy Officer de Deutsche Telekom AG (2007–2011), membre des Supervisory Boards de T-Mobile International (2007-2009) et de T-Systems International (2008-2011), Chief Executive Officer de Detecon International GmbH (2011 – 2016). Administrateur de Belron et de Moleskine.	2019 (CEO) 2016 (membre du Comité exécutif)
Arnaud Laviolette (58)	Membre du Comité exécutif – Chief Financial Officer Licencié en sciences économiques (UCL). Actif pendant près de 25 ans comme banquier, responsable des activités Corporate Finance, Corporate Clients et membre du Comité de direction d'ING Belgique (jusqu'en 2013). Responsable des investissements chez GBL de 2013 à juin 2015. Administrateur de Belron et de Moleskine. Administrateur externe de Rossel.	2015

Ensemble, les membres du Comité exécutif du Groupe agissent collégalement et sont chargés, au niveau du groupe, des fonctions d'origination, de suivi et développement des activités du groupe en termes de stratégie, ressources humaines, finance, communication financière, relations avec les investisseurs, consolidation des comptes, trésorerie, M&A, développement durable et des aspects juridiques et fiscaux.

1.3. MANAGEMENT EXÉCUTIF DES QUATRE FILIALES PRINCIPALES

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

D'leteren Auto, un département opérationnel de la s.a. D'leteren sans personnalité juridique distincte – est dirigé par le CEO de D'leteren Auto, qui agit sous l'autorité du CEO du Groupe. Le CEO de D'leteren Auto préside le Comité de direction de D'leteren Auto, qui comprend six autres membres, responsables des directions Finance et Operations, IT, Research & Marketing, Brands & Network Management, New Mobility et Ressources Humaines & Campus.

Belron, dont D'leteren détient, au 31 décembre 2019, 54,85% des droits de vote, est dirigé par un Conseil d'administration qui comprend 6 membres: trois membres nommés par la Société, deux membres nommés par CD&R (actionnaire minoritaire de Belron) et le CEO de Belron. Le Président du Conseil de la Société préside le Conseil d'administration de Belron.

Moleskine, filiale à 100% de D'leteren, est dirigé par un conseil d'administration composé de 6 membres: quatre membres nommés par la Société, et les CEO et CFO de Moleskine.

D'leteren Immo, filiale à 100% de D'leteren, est dirigé par un conseil d'administration composé de 4 membres: trois membres nommés par la Société, et le CEO de D'leteren Immo.

1.4. COMMISSAIRE

L'audit externe est réalisé par KPMG Réviseurs d'Entreprises, représentée par Alexis Palm, dont le mandat de commissaire a été renouvelé à l'Assemblée générale du 1er juin 2017 pour le contrôle des comptes statutaires et consolidés 2017, 2018 et 2019.

Les rémunérations totales liées aux prestations fournies par le Commissaire et les sociétés qui lui sont liées à la s.a. D'leteren et aux sociétés qui lui sont liées au titre de l'exercice 2019 se sont élevées, hors TVA, à 4,2 millions EUR. Les détails de ces rémunérations sont repris en note annexe 30 des Etats financiers consolidés 2019 (page 71).

Dérogations au code belge de gouvernance d'entreprise 2009

La Société déroge au Code sur les principes suivants :

> DÉROGATION AU POINT 2.2.

Le groupe des Administrateurs élus sur proposition des actionnaires familiaux est en mesure de dominer les décisions du Conseil d'administration. Dans les sociétés où la composante familiale est majoritaire dans la détention du capital, les actionnaires familiaux n'ont pas, comme les autres actionnaires, le choix de vendre leurs actions au cas où ils n'adhéreraient pas aux orientations définies par le Conseil. Leur représentation paritaire ou majoritaire au Conseil 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 l'entreprise. Les risques potentiels pour la gouvernance d'entreprise découlant de l'existence d'un contrôle fort de l'actionnariat de référence sur le fonctionnement du Conseil peuvent être mitigés, d'une part par un emploi judicieux de ce pouvoir par les Administrateurs concernés dans le respect des intérêts légitimes de la Société et de ses actionnaires minoritaires, et d'autre part par la présence durable de plusieurs Administrateurs non exécutifs non représentatifs de l'actionnariat familial, gage d'un dialogue réel au sein du Conseil.

> DÉROGATION AUX POINTS 5.2./4 ET 5.3./1

La composition du Comité d'audit, qui comprend au moins un Administrateur indépendant, déroge au Code belge de gouvernance d'entreprise, qui recommande la présence d'une majorité d'administrateurs indépendants. Le Conseil estime en effet que la connaissance approfondie de l'entreprise est au moins aussi importante que la qualité d'indépendant.

2. La politique de diversité

L'Entreprise vise la diversité au sein de son Conseil d'administration et de son Comité exécutif. Ceci se traduit par l'inclusion au niveau de ses membres, de différences relatives aux origines, à la formation, à l'âge, au genre, à l'indépendance, à l'expérience et aux compétences professionnelles. La Société est d'avis que des équipes composées d'individus avec des expériences, origines et formations diverses favoriseront la diversité de pensée, ce qui est clé pour le bon fonctionnement des organes de gouvernance. Une telle diversité génère un éventail de perspectives, d'idées nouvelles et de pensées critiques permettant de soutenir efficacement le processus décisionnel. Une plus grande diversité au niveau du Conseil et du Comité exécutif permet également d'accroître le nombre de candidats potentiels, et aide 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 du groupe et recommande au Conseil la nomination de nouveaux administrateurs et membres du Comité exécutif, de même que le renouvellement des mandats existants. Lorsqu'il mène ces examens et recommandations, le Comité de nomination et de rémunération considère chaque candidat selon ses mérites, en tenant compte des bénéfices de la diversité (selon des critères notamment liés aux origines, à la formation, l'âge, le genre, l'indépendance (s'agissant des membres du Conseil), les compétences professionnelles, l'ancienneté, et les expériences acquises tant dans un cadre professionnel que privé).

En matière de diversité des genres, le Conseil d'administration se donne pour objectif, conformément aux exigences légales, d'avoir au sein du Conseil au minimum un tiers du genre sous-représenté¹. Cet objectif a été atteint le 31 mai 2018 avec la nomination de deux nouvelles administratrices. Le Conseil est à présent composé de 11 membres, dont quatre membres féminins.

Il est fait référence à la section 1 de la Déclaration de gouvernance d'entreprise concernant d'autres critères de diversité (âge, ancienneté, expérience académique et professionnelle) en relation avec les membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif au 31 décembre 2019.

3. Rapport de rémunération

3.1. DÉTERMINATION DE LA POLITIQUE ET DES MONTANTS INDIVIDUELS DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

La politique et les montants individuels de rémunération des administrateurs non exécutifs et du management exécutif de la Société sont déterminés par le Conseil d'administration sur base de recommandations formulées par le Comité de nomination et de rémunération.

Le Comité de nomination et de rémunération de D'Ieteren, s'appuyant sur les propositions du CEO lorsqu'il s'agit des autres membres du Comité exécutif, examine à la fin de chaque exercice et soumet au Conseil pour approbation :

- la rémunération des administrateurs non-exécutifs pour l'exercice suivant ;
- la rémunération variable des membres du Comité exécutif pour l'exercice écoulé, tenant compte des critères annuels ou pluriannuels liés à la performance de l'entreprise et à celle des bénéficiaires fixés pour leur octroi ;
- les éventuelles modifications de la rémunération fixe des membres du Comité exécutif et leur objectif de rémunération variable pour l'exercice suivant ainsi que les critères de performance associés.

Le Conseil a l'intention de maintenir cette procédure au cours des deux exercices suivant celui sous revue. Certains éléments de rémunération des membres du Comité exécutif seront revus pour les exercices 2020 et suivants afin de tenir compte des nouvelles dispositions du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020.

3.2. RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS NON EXÉCUTIFS

La Société mène une politique de rémunération propre à attirer et maintenir au Conseil des administrateurs non-exécutifs disposant de larges compétences dans les diverses disciplines nécessaires au développement rentable des activités de la Société. Ces administrateurs perçoivent une rémunération annuelle fixe identique, indépendante de leur présence aux réunions. Certains administrateurs bénéficient d'une rémunération fixe pour l'exercice de prestations spécifiques en qualité de Président ou de Vice-Président du Conseil, ou pour la participation à un ou plusieurs comités du Conseil. Le montant total de ces rémunérations est repris dans le tableau qui suit. Les administrateurs non-exécutifs ne perçoivent aucune rémunération liée à la performance de l'entreprise.

¹ Le nombre minimum requis sera arrondi au nombre entier le plus proche.

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2019, un montant global de 1.350.000 EUR a été versé aux administrateurs non-exécutifs par la Société, 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 ou ses filiales.

2019 (en EUR)	Rémunération de base	Comités spécialisés	Rémunération totale
D'leteren N.	250.000	All in	250.000
Périer O.	200.000	All in	200.000
P.-O. Beckers sprl	70.000	35.000	105.000
Bonnefond C.	70.000		70.000
Blondel C.	70.000	70.000	140.000
Gasperment S.	70.000	35.000	105.000
Gema (M. Allé)	70.000		70.000
Minne P.	70.000	60.000	130.000
Nayarit (F. de Vuyst)	70.000	35.000	105.000
Sioen M.	70.000		70.000
SPDG (D. Pettiaux)	70.000	35.000	105.000
Total à payer	1.080.000	270.000	1.350.000

2.3. RÉMUNÉRATION DU MANAGEMENT EXÉCUTIF

Principes généraux

Au 31 décembre 2019, le management exécutif, était composé des membres du Comité exécutif, à savoir Francis Depez (CEO), et Arnaud Laviolette (CFO). Francis Depez, qui était déjà membre du Comité exécutif, a été nommé CEO le 1er juillet 2019.

Le groupe pratique une politique de rémunération propre à attirer et maintenir dans ces diverses fonctions des managers disposant du profil approprié, et à les motiver au moyen d'incitants adéquats. Cette politique s'appuie sur des critères d'équité externe, mesurée au regard de fonctions comparables à l'extérieur, et d'équité interne, entre collègues au sein de l'entreprise.

La politique est de situer la rémunération individuelle totale des membres du Comité exécutif autour de la médiane des rémunérations de postes à responsabilités similaires dans des sociétés belges ou étrangères comparables, telle que constatée à l'aide d'un benchmarking réalisé par des experts indépendants, dont le dernier a été réalisé en janvier 2016.

Description des diverses composantes

Le contrat de CEO de Francis Depez, applicable à partir du 1er juillet 2019, prévoit les composantes de rémunération suivantes :

- une rémunération annuelle fixe de base "all in" de 700.000 EUR, incluant des avantages de toute nature liés à la disposition de véhicules de société et de téléphone mobile ;
- une rémunération variable composée :
 - d'une rémunération variable annuelle, dont l'objectif est de l'ordre de 70% de la rémunération fixe; et
 - d'un plan d'incitants à long terme sous forme d'options sur actions.

La Société prend en outre en charge les cotisations à un plan d'invalidité, décès et pension conclu au bénéfice du CEO pour un montant annuel de 115.000 EUR.

La rémunération des autres membres du Comité exécutif comprend :

- une rémunération annuelle fixe de base "all in", incluant des avantages de toute nature liés à la disposition de véhicules de société et de téléphone mobile ;
- une rémunération variable composée :
 - d'une rémunération variable annuelle, dont l'objectif est de l'ordre de 60% de la rémunération fixe ; et
 - d'un plan d'incitants à long terme sous forme d'options sur actions.

La Société prend en outre en charge les cotisations à un plan d'invalidité, décès et pension conclu au bénéfice de chacun des membres du Comité exécutif.

Pour l'échelonnement dans le temps du paiement des composantes de cette rémunération variable, la société respecte les exigences légales en matière de proportions relatives :

- de la rémunération variable annuelle, dont l'objectif n'excède pas 50% du montant de la rémunération variable totale et dont le montant, ajusté en fonction de l'atteinte de critères de performances, est payé au début de l'année qui suit les prestations ; et
- de la rémunération variable à long terme attribuée sous forme d'options sur actions qui sont exerçables au plus tôt à partir de la 4^{ème} année qui suit celle de leur attribution.

L'attribution de la rémunération variable est liée au respect de critères de performance quantitatifs collectifs (résultat consolidé par rapport au budget, qui intègre tous les objectifs et missions approuvés par le Conseil d'administration dans une perspective de création de valeur à long terme) et de critères qualitatifs individuels (liés à la description de fonction) et collectifs (liés notamment au développement et à l'exécution de la stratégie du groupe, au développement de ses ressources humaines et financières, et à la conduite de projets ponctuels importants). Le bonus annuel peut varier de 0% à 150% de l'objectif cible en EUR, selon l'évaluation de performance réalisée annuellement.

Au début de l'exercice suivant celui au titre duquel la rémunération en cause est attribuée, une évaluation des performances des intéressés est effectuée par le Conseil, sur la recommandation du Comité de nomination et de rémunération, et sur proposition du CEO pour ce qui concerne les autres membres du Comité exécutif, par rapport aux critères de performance convenus.

Le programme d'incitants à long terme pour les membres du Comité exécutif consiste en l'octroi d'un nombre déterminé d'options sur actions D'leteren décidé par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de nomination et de rémunération.

Les options sur actions D'leteren ainsi octroyées donnent le droit d'acquérir des actions existantes de l'entreprise à un prix d'exercice qui correspond, pour chaque plan, soit au cours moyen des 30 jours calendrier précédant la date de l'offre, soit au cours de clôture du jour ouvrable précédant celle-ci, tel que décidé par le Président du Conseil d'administration le jour ouvrable qui précède la date de lancement du plan.

Ces options sont exerçables à partir du 1er janvier de la 4e année suivant la date de leur octroi et jusqu'à l'expiration de la dixième année suivant celui-ci, à l'exception des périodes d'un mois précédant les dates des communications financières annuelles et semestrielles. Leur exercice effectif est conditionné par l'évolution du cours de l'action dès le début de la période d'exercice. Des détails complémentaires sur les plans d'options sur actions sont fournis à la note annexe 9 des Etats financiers consolidés.

Rémunérations attribuées au Comité exécutif au titre de l'exercice 2019

Le tableau suivant synthétise les différentes composantes de la rémunération des membres du Comité exécutif attribuée au titre de l'exercice 2019.

(en EUR)	CEO ¹	Autres membres du Comité exécutif ²	Total
Rémunération fixe	552.350	822.518	1.374.868
Rémunération variable court terme	300.000	593.000	893.000
Versements à des plans d'invalidité, décès et pension	86.250	183.500	269.750

1 La rémunération du CEO comprend la totalité des rémunérations versées (i) à l'ancien CEO du groupe jusqu'au 7 avril 2019 et (ii) au nouveau CEO du groupe à partir du 1er juillet 2019.

2 La rémunération des autres membres du Comité exécutif comprend notamment la rémunération versée au nouveau CEO du groupe avant sa nomination en cette qualité le 1er juillet 2019.

En outre, 130.000 options sur actions ont été accordées aux membres du Comité exécutif au titre de l'exercice 2019, à un prix d'exercice de 33,19 EUR par action D'leteren, réparties comme suit :

	Options octroyées
Axel Miller (ancien CEO)	50.000
Francis Deprez (nouveau CEO)	40.000
Arnaud Laviolette (CFO)	40.000

Les options sur actions des membres du Comité exécutif qui ont été exercées ou qui sont venues à échéance durant l'année 2019 sont reprises dans la note annexe 9 des Etats financiers consolidés.

Une indemnité de départ de 1.850.000 EUR a par ailleurs été octroyée à l'ancien CEO à l'occasion de son départ le 8 avril 2019. Cette indemnité est inférieure à dix-huit mois de rémunération (comprenant la rémunération fixe, la rémunération variable court terme ainsi que les contributions au plan d'invalidité, pension et décès). Ce montant se justifie notamment au regard des pratiques de marché comparables et au regard des bonnes performances de la Société pendant la période où l'ancien CEO était en fonction.

Principales conditions contractuelles relatives au départ des membres du Comité exécutif et au droit d'exiger le remboursement de tout ou partie de la rémunération variable

Sauf les cas de manquement, d'incapacité ou de faute grave, les contrats des membres du Comité Exécutif prévoient des indemnités de départ de 12 mois.

Au 31 décembre 2019, ces contrats ne comportent pas de clauses de recouvrement applicables au cas où les rémunérations variables auraient été attribuées sur la base d'informations erronées.

4. Systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

D’Ieteren et ses activités opèrent en un environnement en constante évolution qui les expose à de multiples risques. Afin de protéger leur réputation tout en assurant un succès durable et la réalisation des objectifs du groupe, D’Ieteren et ses activités ont mis en place des systèmes complets de gestion des risques et de contrôle interne qui :

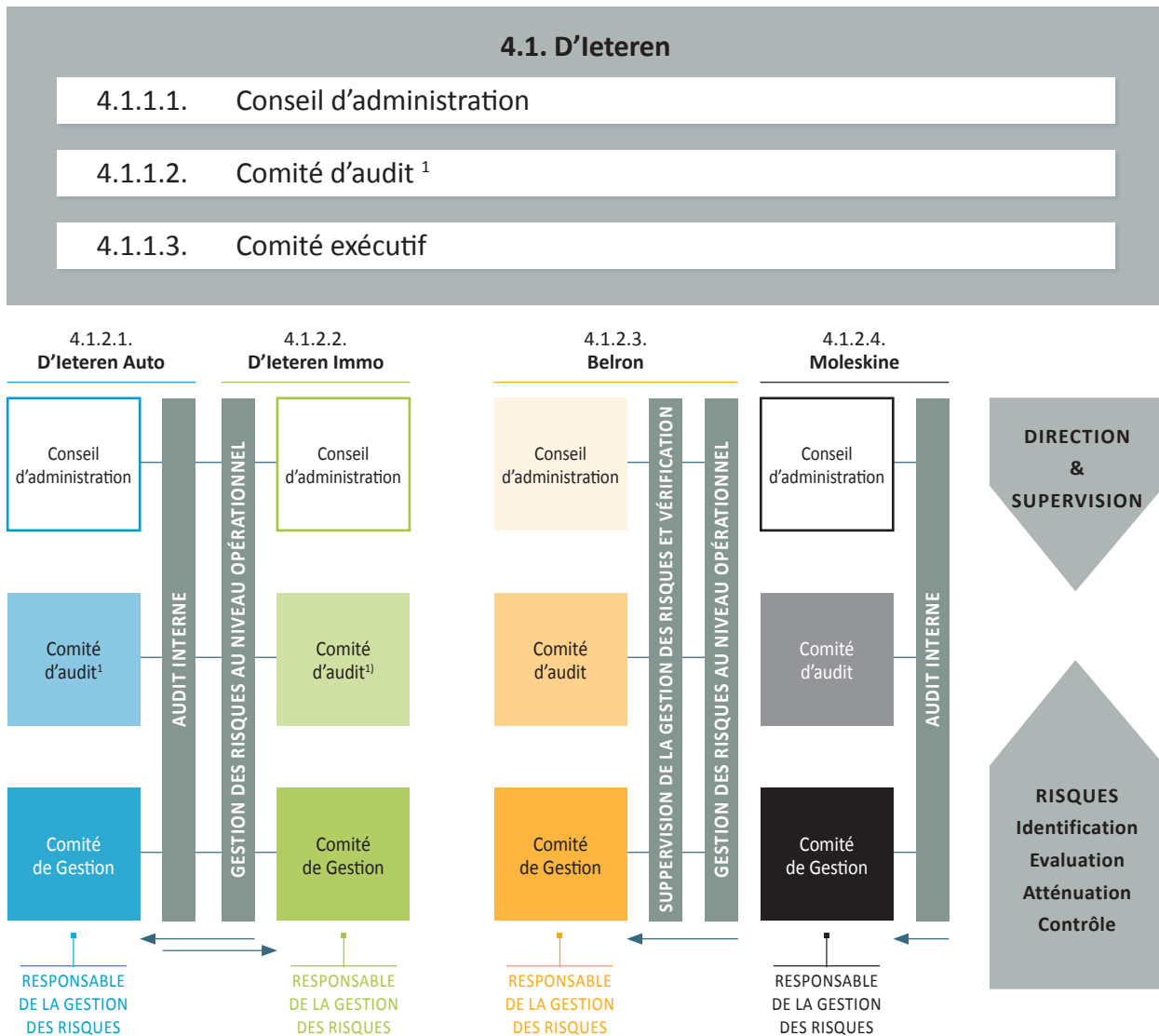
- identifient les risques à un stade précoce ;
- évaluent la probabilité et l’impact potentiel des risques ;
- mettent en place des mesures d’atténuation.

Nous gérons les risques en appliquant le principe des trois lignes de défense :

- au niveau opérationnel de chaque activité ;
- au niveau des services en charge de la gestion des risques, de la conformité et juridique ;
- audit interne.

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

La structure organisationnelle au niveau de D’Ieteren et des activités garantit la délégation appropriée des pouvoirs au management et une séparation des fonctions.



¹ Le Comité d’audit est identique pour D’Ieteren, D’Ieteren Auto et D’Ieteren Immo.

4.1.1. D'Ieteren

4.1.1.1. Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'acquitte de sa mission de contrôle en s'assurant (i) que les activités de D'Ieteren accomplissent leur propre devoir de contrôle et que des comités dignes de confiance chargés d'assurer une surveillance et un contrôle particuliers (comme le Comité d'audit et le Comité de rémunération) sont mis en place et fonctionnent correctement, et (ii) que des procédures de reporting sont mises en œuvre pour permettre au Conseil d'administration de suivre à intervalles réguliers les activités des entités, notamment en ce qui concerne les risques auxquels elles sont confrontées.

4.1.1.2. Comité d'audit

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

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

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

4.1.1.3. Comité exécutif

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

4.1.2. Au niveau des activités

4.1.2.1. D'Ieteren Auto

D'Ieteren S.A. est l'entité légale de D'Ieteren et D'Ieteren Auto. Le Conseil d'administration de D'Ieteren Auto se réunit au moins une fois par trimestre. Le Comité d'audit, qui est identique pour D'Ieteren et D'Ieteren Auto, se rencontre une fois par trimestre. Les directeurs de division sont responsables de la gestion des risques au niveau des opérations quotidiennes. Les opérations d'importation de D'Ieteren Auto sont certifiées ISO 9001:2015.

4.1.2.2. D'Ieteren Immo

Les biens immobiliers et les opérations immobilières de D'Ieteren Auto sont regroupés dans une entité légale unique (D'Ieteren Immo S.A.). Celle-ci a ses propres Conseil d'administration et Comité de gestion. Elle ne dispose pas d'un Comité d'audit spécifique.

4.1.2.3. Belron

Belron utilise le modèle des "3 lignes de défense" pour gérer les risques d'entreprise et financiers :

- 1re ligne - unités opérationnelles effectuant des activités de contrôle interne régulières ;
- 2e ligne - fonctions de surveillance et normative au niveau de Belron ;
- 3e ligne - certificateurs indépendants, notamment auditeurs externes.

Le modèle des 3 lignes de défense, qui fournit le cadre pour les activités de gestion des risques au sein de Belron, est porté par des programmes de gestion des risques qui sont utilisés par chaque unité opérationnelle pour évaluer et fournir une référence pour la gestion des principaux risques.

4.1.2.4. Moleskine

Le système de gestion des risques de Moleskine repose sur le modèle organisationnel suivant destiné à assurer une identification, une mesure, une gestion et une surveillance adéquates des principaux risques :

- Les risques font l'objet d'une surveillance par le Comité d'audit, qui s'est réuni à quatre reprises en 2019. Le Comité d'audit est présidé par le CFO de D'Ieteren et est composé du CFO de Moleskine et d'autres membres ad hoc (venant de Moleskine et du groupe D'Ieteren) ; le responsable de l'audit interne de Moleskine est un observateur permanent. Le Comité approuve la carte des risques préparée par le responsable de l'audit interne qui aura rassemblé les informations auprès de la direction et des représentants des actionnaires ;

- Le plan d'audit interne, également approuvé par le Comité d'audit, se base sur la carte des risques pour planifier ses activités. Les résultats des activités de surveillance sont repris dans les rapports d'audit destinés au Comité d'audit. Le responsable de l'audit interne rend des comptes à sa hiérarchie, le CFO de Moleskine, qui est également membre du Conseil d'administration ;
- En plus du modèle interne, Moleskine s'est aussi dotée d'un organe de supervision externe qui supervise le fonctionnement et la conformité du modèle d'organisation, de gestion et de contrôle adopté en vue de prévenir les infractions prévues dans le décret législatif n° 231/2001 ;
- Les résultats des activités de l'organe de supervision sont résumés tous les six mois dans un rapport envoyé au Conseil d'administration de Moleskine. L'organe de supervision se compose de trois membres : deux personnes externes et le responsable de l'audit interne de Moleskine.

4.2. PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES

4.2.1. Identification/cartographie des risques

Chaque activité identifie ses principaux risques d'entreprise et financiers en évaluant les facteurs susceptibles d'avoir un impact négatif sur les opérations et les rendements financiers futurs de l'entreprise. Des facteurs de risques externes et opérationnels sont évalués pour déterminer l'étendue de leur impact et la probabilité de leur survenue, en prêtant particulièrement attention aux principaux d'entre eux. Les risques sont classés en différentes catégories : gouvernance/conformité, stratégique, opérationnel ou financier.

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

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

4.2.2. Revue et exécution des plans d'atténuation

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

Les mesures d'atténuation incluent par exemple le reporting et l'examen réguliers de toutes les transactions de trésorerie et de toutes les activités financières significatives, des procédures d'autorisation de dépenses d'investissement, des visites de pays et des discussions avec le management local. Certains risques sont atténués par des actions environnementales et sociales initiées par les activités.

4.2.3. Reporting

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

Le reporting inclut une évaluation des mesures d'atténuation et des recommandations. Les présidents des Comités d'audit présentent le rapport sur la gestion des risques à leur Conseil d'administration. Les questions de contrôle soulevées lors des audits interne et externe ainsi que toutes les autres questions sont portées à l'attention des Comités d'audit.

Au niveau du groupe, le responsable de l'audit interne rend compte tous les trimestres au Comité d'audit.

4.3. PRINCIPAUX RISQUES

Gouvernance/conformité

Gouvernance/conformité

Stratégique

4.3.1. D'ETEREN

GOVERNANCE

Risque de défaillance au niveau de la gouvernance (management, fonctionnement des comités, processus de prise de décisions et/ou gestion des risques).

IMPACT POTENTIEL

Non-réalisation des objectifs stratégiques à long terme. Non-respect des lois et réglementations applicables. Impact négatif sur le plan financier et la réputation, réclamations et amendes.

MESURES D'ATTÉNUATION

D'Ieteren adhère au code belge de gouvernance d'entreprise tout en tenant compte de la structure unique de son capital social, où des actionnaires familiaux détiennent la majorité des parts. La charte de gouvernance d'entreprise fournit des directives claires pour le processus de prise de décisions et la délégation de pouvoir.

COTISATION EN BOURSE ET COMMUNICATION

*Risque de violation des lois et réglementations qui régissent les sociétés cotées. D'Ieteren est soumise à des réglementations ayant trait à la communication, aux rapports financiers, à la transparence, au délit d'initié et à la gouvernance du groupe (voir risque précédent).
Risque lié à la volatilité sur les marchés des actions.*

IMPACT POTENTIEL

Baisse du cours de l'action D'Ieteren et de la capitalisation boursière.

Amendes importantes en cas de violation de lois ou de réglementations. Perte de la confiance des investisseurs et des analystes.

MESURES D'ATTÉNUATION

Le processus de consolidation est géré par un logiciel comptable centralisé afin de garantir la cohérence dans les participations. L'équipe en charge de la consolidation chez D'Ieteren vérifie que les chiffres financiers de ses activités reflètent de manière complète, précise et fiable leurs performances et leur situation financières.

Les rapports financiers et les communiqués de presse relatifs aux résultats annuels et semestriels 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.

RÉPARTITION DU CAPITAL

Risques associés aux décisions relatives à la répartition du capital (investissements dans des opérations existantes, acquisitions/cessions, politique de dividende, rachats d'actions). Risques associés au délai de mise en œuvre de ces décisions. La disponibilité d'opportunités d'investissement/de désinvestissement est soumise à des conditions macroéconomiques et à des conditions de marché.

Les changements climatiques pourraient à l'avenir avoir un impact significatif sur certaines activités et affecter les décisions relatives à la répartition du capital.

IMPACT POTENTIEL

Création de valeur pour les actionnaires décevante et sous-performance du cours de l'action. Perte de la confiance des investisseurs et des analystes.

Dépréciations et pertes de valeur dans le compte de résultats.

MESURES D'ATTÉNUATION

D'Ieteren est une famille d'entreprises qui a un objectif à long terme. D'Ieteren vise un contrôle complet, une participation majoritaire ou l'option d'obtenir une participation majoritaire dans ses participations. Tout investissement de grande ampleur est soumis à une vérification approfondie qui est examinée par un Comité d'investissement, le Comité stratégique et le Conseil d'administration.

D'Ieteren a commencé à inclure une analyse ESG (sur les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance) dans le processus de vérification approfondie.

Les membres du Comité exécutif de D'Ieteren sont des membres des Conseils d'administration des participations.

Financier

Gouvernance/conformité

Gouvernance/conformité

4.3.2. D'ETEREN AUTO

LIQUIDITÉ ET TAXES

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

ORGANISATION

*Risques associés à une défaillance au niveau de la gouvernance (par ex. organisation du groupe, fonctionnement des comités, processus de prise de décisions et/ou gestion des risques).
Une gouvernance défaillante pourrait mener à des décisions inappropriées et au non-respect des lois et réglementations applicables.*

ÉTHIQUE

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

IMPACT POTENTIEL

Une insuffisance de ressources financières peut entraver l'implémentation de la stratégie d'investissement de D'Ieteren.

MESURES D'ATTÉNUATION

D'Ieteren investit dans des activités tout en conservant une structure financière solide. Les activités de D'Ieteren sont financées indépendamment par le biais d'emprunts sans recours. En d'autres termes, D'Ieteren ne fournit pas de garanties au profit de ses participations.

Fin 2019, la position de trésorerie nette de D'Ieteren (hors Belron, D'Ieteren Auto et Moleskine) s'élevait à 1.516,4 millions EUR (en se basant sur la situation post-IFRS 16).

La flexibilité financière est garantie par une politique de gestion de trésorerie prudente.

Les processus de contrôle de la conformité à la législation fiscale incluent des revues internes et des audits externes.

IMPACT POTENTIEL

Impact négatif sur le plan financier et la réputation, y compris réclamations et amendes.

Non-réalisation des objectifs lorsque des décisions importantes sont prises sans être suffisamment mises en question/autorisées.

MESURES D'ATTÉNUATION

Les politiques en matière de gouvernance sont largement diffusées et leur application est soumise à des contrôles. Une répartition claire des responsabilités et du pouvoir de décision (par ex. au niveau de D'Ieteren Auto versus au niveau de D'Ieteren).

IMPACT POTENTIEL

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

MESURES D'ATTÉNUATION

Le code de conduite de D'Ieteren Auto ("The Way We Work") couvre, entre autres, le comportement au travail, la santé et la sécurité, les conflits d'intérêts, la communication avec le public, la confidentialité, les cadeaux/invitations et les relations avec les fournisseurs.

Des mesures de prévention sont mises en place, en ce compris la détection et le signalement des risques psychosociaux.

La première phase du programme "Leading the D'Ieteren Auto Way", qui a pour but de renforcer les valeurs du groupe, a été lancée en 2019 au niveau des comités de direction. Elle sera mise en œuvre dans l'ensemble de l'organisation en 2020-2021.

Gouvernance/conformité

Stratégique

Stratégique

DROIT DE LA CONCURRENCE

Risques associés aux violations des lois européenne et belge sur la concurrence qui interdisent les pratiques anticoncurrentielles (par ex. accords entre plusieurs opérateurs de marché indépendants qui limitent la concurrence) et l'abus de position dominante. Les pratiques anticoncurrentielles incluent les accords verticaux (usines-importateur-vendeur) et horizontaux (entre concurrents).

IMPACT POTENTIEL

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

MESURES D'ATTÉNUATION

Le département juridique est là pour informer, conseiller et surveiller. Un document reprenant les directives énumère les risques potentiels et les comportements appropriés afin de les atténuer.

TENDANCES, RÉGLEMENTATIONS ET POLITIQUES SECTORIELLES

Risques associés à des changements défavorables des politiques liées au secteur automobile ou à la mobilité (concernant l'énergie, le climat, l'environnement, la fiscalité...) aux niveaux régional, national et/ou européen. Risques associés à quatre grandes tendances : la mobilité automatisée, connectée, électrique et partagée. Risques associés aux modifications des comportements des consommateurs et au succès croissant de la multimodalité. Les clients comparent le coût total de possession d'un véhicule au coût total de la mobilité.

IMPACT POTENTIEL

Des changements de réglementation peuvent affecter le volume de véhicules vendus et/ou mis en location sur le marché belge. Impact négatif sur les marges.

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

MESURES D'ATTÉNUATION

La vision de D'leteren Auto entend soutenir la vie sociale des citoyens en organisant une mobilité plus fluide, durable et accessible. Lab Box, une filiale de D'leteren, explore et teste de nouvelles solutions de mobilité (par ex. Poppy, un service de mobilité partagée respectueux de l'environnement à Bruxelles et Anvers, et Skipr, une application "Mobility as a Service"). La pénétration croissante des véhicules électriques et les nouveaux produits numériques créent de nouvelles opportunités. Electric by D'leteren (EDI) offre par exemple des solutions de chargement pour les véhicules électriques à domicile ou sur les lieux de travail et donne accès au plus grand réseau européen de stations de rechargement.

RELATIONS AVEC LE GROUPE VOLKSWAGEN ET YAMAHA

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

IMPACT POTENTIEL

Impact financier négatif, redondances et atteinte à la réputation.

MESURES D'ATTÉNUATION

Les relations avec les principaux fournisseurs reposent sur la capacité de D'leteren Auto 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 basée sur la confiance permet à D'leteren Auto d'être informée à un stade précoce des décisions du groupe Volkswagen ou de Yamaha.

Stratégique

PROJETS DE GRANDE AMPLIEUR

Risques associés au projet Magellan destiné à préparer D'Ieteren pour l'avenir de la mobilité. Ce projet englobe le développement de nouvelles activités et l'expansion à des activités connexes. Par exemple, Lab Box développe de nouvelles solutions de mobilité, EDI (Electric D'Ieteren Solutions) offre des solutions intelligentes pour charger les véhicules électriques et un bureau de vente de véhicules d'occasion sera lancé en 2020. Risques associés à de nouveaux logiciels/systèmes informatiques tels que CROSS (logiciel de gestion des concessions) et Clips (gestion des pièces de rechange).

IMPACT POTENTIEL

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

MESURES D'ATTÉNUATION

La gouvernance associée aux projets Magellan a été définie et un bureau de transformation a été mis en place afin d'assurer le suivi et l'implémentation des initiatives. Des responsables du changement ont également été identifiés et formés à la gestion de projets.

Opérationnel

TALENT ET LEADERSHIP

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

IMPACT POTENTIEL

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

MESURES D'ATTÉNUATION

Une marque employeur attirante pour attirer de nouveaux talents. Développement personnel et professionnel par le biais d'évaluations et de séances de coaching. Le CaReer Model augmente la transparence au sujet des attentes, des compétences et des résultats tout en offrant des opportunités de carrière au sein de l'entreprise. Un plan de succession est en cours d'analyse pour les postes clés. MySkillCamp, la plateforme de gestion des formations et des contenus, permet aux employés de se former de manière autonome. Créer un état d'esprit propice à l'apprentissage pour préparer l'avenir de D'Ieteren Auto.

Opérationnel

INFRASTRUCTURE
INFORMATIQUE, DONNÉES,
NUMÉRIQUE ET CYBERSÉCURITÉ

Risques liés à une panne ou à une interruption de services et applications informatiques critiques. Cyberattaques (par ex. hameçonnage, logiciels malveillants). Perte de confidentialité et d'intégrité (par ex. données relatives aux clients, aux employés et aux prix de revient). Fuites de données (par ex. de données clients). Non-conformité au Règlement général sur la protection des données (RGPD) ou à d'autres obligations réglementaires. Actions involontaires d'utilisateurs internes.

IMPACT POTENTIEL

Perturbation/interruption des activités. Impact négatif sur les ventes et les résultats financiers. Atteinte à la réputation. Perte de la confiance des clients, des usines et des employés. Amendes (jusqu'à 4 % du chiffre d'affaires annuel) pour non-conformité au RGPD.

MESURES D'ATTÉNUATION

Contrôles techniques/logiciels (par ex. pare-feu, antivirus). Contrôles physiques (par ex. portes sécurisées pour les locaux informatiques, lecteurs de badges). Engagement d'un responsable de la protection des données et d'un chef de la sécurité informatique. Communication pour augmenter la sensibilisation des employés. Formation pour les employés présentant un profil de risque élevé qui ont accès à des données personnelles. Mesures visant à protéger les données et à garantir la conformité au RGPD, incluant une évaluation, un programme d'implémentation et une cartographie des données. Une feuille de route pour imposer des contrôles destinés à assurer une protection contre les cybermenaces et à prévenir les risques de non-conformité. Une feuille de route pour la gestion des cyberrisques a été définie et est appliquée.

Opérationnel

SANTÉ ET SÉCURITÉ

Risques pour la santé et la sécurité liés à l'utilisation de machines et de produits chimiques potentiellement dangereux, à l'environnement de travail, à la manipulation de marchandises et à des questions psychologiques (burn-out et stress). Risques d'incendie liés à l'infrastructure et aux activités.

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

IMPACT POTENTIEL

Non-respect des normes de sécurité et des politiques internes. Blessures, sanctions, amendes, atteinte à la réputation et perturbation des activités.

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

MESURES D'ATTÉNUATION

Politique de tolérance zéro concernant les violations des normes de sécurité. Le département en charge de la sécurité effectue des évaluations des risques, surveille les mesures de protection (par ex. l'utilisation d'outils et de machines sûrs et des équipements de protection) et organise des ateliers sur la prévention incendie et les questions liées à la santé et à la sécurité telles que l'ergonomie, les premiers secours, l'utilisation sûre de produits chimiques et les risques électriques. Les employés peuvent compter sur l'aide d'une personne de confiance interne ou d'un conseiller en prévention externe en cas de problèmes psychologiques.

En cas de pandémie, des mesures adéquates (par exemple, travail à domicile, fermeture temporaire de sites) sont prises pour protéger les employés et les clients. L'entreprise se conforme aux instructions nationales de sécurité sanitaire.

Opérationnel

ENVIRONNEMENT

Risques associés à la distribution de véhicules à combustion polluants, au transport, à la manipulation de produits chimiques et de déchets. Voir D'Ieteren Immo pour obtenir des informations sur l'impact environnemental associé aux bâtiments.

IMPACT POTENTIEL

Violation des lois environnementales, amendes et impact sur la réputation.

MESURES D'ATTÉNUATION

L'offre de véhicules respectueux de l'environnement de D'Ieteren Auto devrait augmenter sensiblement car le groupe Volkswagen a pour ambition de lancer plus de 80 nouveaux modèles électriques, dont 50 modèles électriques purs, d'ici 2025.

Le télétravail et des solutions de mobilité respectueuses de l'environnement sont proposés aux employés.

Lab Box, une filiale à 100 % de D'Ieteren, explore des services de mobilité novateurs.

Les employés reçoivent une formation pour trier et collecter correctement les déchets. Visites régulières des lieux par un coordinateur de projets de la principale société de collecte de déchets (Suez) en vue d'optimiser la gestion des déchets sur site. Parcs à conteneurs pour déchets sur plusieurs sites.

Financier

INFORMATIONS FINANCIÈRES

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

IMPACT POTENTIEL

Présentation incorrecte des performances financières de D'Ieteren Auto aux investisseurs et aux autres parties prenantes. Contrôle réglementaire. Atteinte à la réputation.

MESURES D'ATTÉNUATION

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

Financier

**VALEURS RÉSIDUELLES
(D'ETEREN LEASE)**

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

IMPACT POTENTIEL

Impact financier négatif : des contrats de leasing pourraient s'avérer non rentables en cas de chute des valeurs résiduelles.

MESURES D'ATTÉNUATION

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

Financier

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

Risques associés au financement de Volkswagen D'eteren Finance (VDFin), un fournisseur de services financiers au détail, de contrats de location simple et de contrats de location-financement. VDFin fournit également des solutions de financement au réseau de concessionnaires.

Remarque : VDFin est une filiale commune entre D'eteren (50 % moins une action) et Volkswagen Financial Services (une filiale du groupe Volkswagen).

IMPACT POTENTIEL

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

MESURES D'ATTÉNUATION

Volkswagen Financial Services, une filiale du groupe Volkswagen, a des sources de financement diversifiées et fournit des solutions de financement à VDFin aux conditions de marché tout en garantissant un accès permanent à la liquidité.

Standard & Poor's attribue à Volkswagen Financial Services AG une notation A-2 sur les billets de trésorerie et une notation BBB+ pour les prêts non garantis de premier rang.

Le service en charge du contrôle et de la trésorerie de VDFin surveille de près le coût du financement afin de minimiser le risque associé aux conditions de marché, et la politique de gestion des actifs et passifs (ALM) garantit une bonne gestion du taux d'intérêt.

Gouvernance/conformité

4.3.3. D'ETEREN IMMO**ENVIRONNEMENT**

Risques associés à un renforcement des réglementations environnementales. Risques associés aux permis d'environnement.

IMPACT POTENTIEL

Atteinte à la réputation. Frais plus élevés pour répondre aux exigences réglementaires.

MESURES D'ATTÉNUATION

D'eteren Immo s'attache à réduire son empreinte environnementale. Ces dernières années, différentes mesures ont été mises en place afin d'utiliser l'énergie de manière plus efficace tout en intégrant des sources d'énergie alternatives comme des panneaux solaires et des unités de cogénération, qui produisent non seulement de l'électricité mais aussi de la chaleur pour les bâtiments.

D'eteren Immo est occupée à mettre en place une nouvelle stratégie dans le domaine du développement durable après avoir choisi 8 objectifs parmi les objectifs de développement durable. Elle évaluera ses actifs actuels et futurs à la lumière de ces 8 objectifs après avoir défini des critères clairs.

Opérationnel

PROJETS DE CONSTRUCTION

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

IMPACT POTENTIEL

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

MESURES D'ATTÉNUATION

Vérification minutieuse des entrepreneurs. Par exemple, consultation des rapports Graydon pour les projets de grande ampleur et prise d'une couverture d'assurance. Désignation d'un coordinateur de sécurité par D'Ieteren Immo. Lors des réunions de chantier, les exigences en matière de sécurité sont constamment rappelées aux entrepreneurs.

Les projets sont méticuleusement analysés avant d'être approuvés. D'Ieteren Immo a développé de l'expertise non seulement dans la concession immobilière, mais aussi dans d'autres segments (par ex. bureaux, commerces de détail et résidentiel).

Opérationnel

TAUX D'OCCUPATION

Risques associés aux taux d'occupation. D'Ieteren Auto est de loin le principal locataire (93 % des revenus locatifs totaux) des biens immobiliers de D'Ieteren Immo.

IMPACT POTENTIEL

Pertes de revenus et coûts supplémentaires si le taux d'occupation diminue.

MESURES D'ATTÉNUATION

Diversification des biens immobiliers (par ex. résidentiels, commerciaux, ateliers, bureaux). Accent sur des sites multifonctionnels qui peuvent être développés à diverses fins. L'espace inoccupé est loué à d'autres locataires que D'Ieteren Auto. Certains sites de concession qui ne sont plus utilisés par D'Ieteren Auto sont vendus.

Gouvernance/conformité

4.3.4. BELRON

JURIDIQUE ET RÉGLEMENTAIRE

Risques associés à des violations de la législation et de la réglementation. Les principaux risques législatifs auxquels Belron est confrontée ont trait à la loi sur la concurrence, au RGPD, à la lutte contre la fraude et la corruption, à la santé et à la sécurité, à la législation sociale et à la conformité fiscale.

IMPACT POTENTIEL

Une violation de la législation ou de la réglementation peut nuire à la réputation de Belron, de ses activités d'exploitation et de ses marques.

MESURES D'ATTÉNUATION

Les politiques, procédures et directives établies concernant la législation et la réglementation sont régulièrement mises à jour et diffusées par des ateliers organisés sur site.

Le service juridique passe en revue les contrats et les activités de l'entreprise et procède à des audits juridiques. Les résultats de leur travail de vérification font l'objet de rapports distincts transmis au Comité d'audit et/ou au Conseil d'administration.

Les conseils et l'avis d'un conseiller externe sont également sollicités chaque fois que c'est jugé nécessaire.

Gouvernance/conformité

ÉTHIQUE

Risques associés à un comportement contraire à l'éthique au sein de la société ou à l'extérieur susceptible de nuire à l'entreprise et/ou à des tiers.

IMPACT POTENTIEL

La réputation ou les biens (immatériels) peuvent être affectés si des employés, des clients, des fournisseurs ou des agents commettent des actes contraires à l'éthique ou frauduleux pour en tirer un gain personnel, ou si Belron est jugée co-responsable d'un tel acte perpétré par un tiers. Un comportement contraire à l'éthique peut avoir un impact négatif sur l'ambiance de travail et compromettre les performances de l'entreprise.

MESURES D'ATTÉNUATION

Une initiative "originale" en matière de principes directeurs, menée par le responsable des ressources humaines et du leadership du groupe Belron, expose les règles de procédure de Belron. Ce document contribue à étayer l'approche originale de "The Way We Work", guidée par ses principes éthiques d'intégrité, de respect et de confiance.

Stratégique

**PROJETS DE GRANDE
AMPLEUR**

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

IMPACT POTENTIEL

Le projet "Fit for Growth" a pour but de stimuler les performances financières de Belron et inclut de multiples flux de travail axés sur la croissance, la rentabilité et les méthodes de travail. La capacité de Belron à réaliser ses ambitions sur les plans de la croissance et de la rentabilité dépend fondamentalement de la réussite de ce projet.

MESURES D'ATTÉNUATION

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

Stratégique

TECHNOLOGIE

Risques associés aux technologies nouvelles et émergentes. La complexité technologique des véhicules (et du vitrage de véhicule) prend sans cesse de la vitesse, en témoignent la popularité croissante des systèmes d'aide à la conduite (ADAS) et la nécessité de recalibrer les capteurs.

IMPACT POTENTIEL

L'incapacité à s'adapter aux avancées et développements technologiques pourrait avoir un effet négatif sur la capacité de Belron à remettre les véhicules dans un état sûr aux automobilistes, d'une part, et sur la position de leader du marché occupée par Belron, d'autre part.

MESURES D'ATTÉNUATION

Outre sa large répartition géographique et ses plateformes opérationnelles qui traversent les frontières nationales, Belron est un chef de file mondial dans l'évaluation et la compréhension des avancées technologiques en constante évolution dans le domaine des vitrages de véhicule et des véhicules.

L'équipe technique centrale de Belron est composée de personnes ayant de l'expertise dans les systèmes d'aide à la conduite et leur recalibrage. Le processus de calibrage est déterminé par l'équipe technique de Belron et vérifiée dans le cadre du processus de gestion et de vérification des risques.

Stratégique

Opérationnel

Opérationnel

MARCHÉS

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

IMPACT POTENTIEL

Impact négatif sur la croissance, les ventes et les résultats financiers.

MESURES D'ATTÉNUATION

Les développements globaux et locaux au niveau de chaque pays sont surveillés activement et consignés dans un processus de planification. Ce processus permet d'anticiper suffisamment tôt ces tendances ou de réagir rapidement à des événements soudains, par exemple des conditions météorologiques. Il fournit au management un tremplin pour prendre des décisions relatives à la gamme de produits et aux services offerts, à la politique de prix et à la taille optimale de la plateforme opérationnelle.

Les effectifs de Belron sont hautement qualifiés et compétents et, par son leadership inspirant, l'entreprise est bien positionnée pour reconnaître les changements et s'adapter en fonction afin d'optimiser les opportunités qui en découlent.

TALENT ET LEADERSHIP

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

IMPACT POTENTIEL

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

MESURES D'ATTÉNUATION

L'entreprise surveille régulièrement les niveaux d'engagement des employés et réagit efficacement aux résultats des enquêtes. Les performances des employés sont régulièrement analysées, et des initiatives spécifiques sont constamment mises en place concernant les plans de succession, le potentiel de leadership et le développement permanent.

Belron mesure et améliore les performances de ses dirigeants par le biais de ses programmes "Executive Winning Beharows".

La société fidélise ses employés en offrant une enveloppe de rémunération attractive et régulièrement évaluée en regard des pratiques du marché, de bonnes perspectives de carrière, une évaluation régulière des performances, et en menant des enquêtes de satisfaction parmi les employés.

INFRASTRUCTURE INFORMATIQUE, DONNÉES, NUMÉRIQUE ET CYBERSÉCURITÉ

Risques associés à la sécurité des informations (y compris traitement des cartes de paiement, purge de données ('data purge') et recherche de données ('data discovery'), réseau privé virtuel et pare-feu, et conformité légale). Menace croissante de cybercrime, y compris attaques de systèmes et infrastructures propres ou appartenant à des tiers importants. Risques liés aux implémentations informatiques.

IMPACT POTENTIEL

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

MESURES D'ATTÉNUATION

Les unités opérationnelles mettent en place des contrôles informatiques généraux, incluant des mesures contribuant à prévenir tout accès par des personnes non autorisées et toute utilisation inappropriée des systèmes.

Des plans de reprise d'activité sont développés et testés.

Une revue annuelle (tirée de cadres reconnus dans le monde entier pour la gouvernance informatique, la pratique et la gestion de services) est entreprise dans toutes les unités opérationnelles pour évaluer la conception et le fonctionnement des contrôles informatiques. Le management donne alors suite à tous les points soulevés.

Les activités d'exploitation s'attaquent à toutes les vulnérabilités identifiées lors des tests (externes et internes) de pénétration qui sont réalisés en toute indépendance.

Opérationnel

CLIENTS CLÉS

Risques associés à la perte de grands comptes. Le modèle économique de Belron dépend du fait d'atteindre en permanence des niveaux élevés de satisfaction des clients, qui se reflètent aussi très positivement sur les grands comptes partenaires.

IMPACT POTENTIEL

La perte des clients clés, y compris les assureurs et les gestionnaires de flottes, pourrait avoir un impact négatif sur les ventes et les performances et nuire à la capacité de l'entreprise d'acquérir de nouveaux comptes.

MESURES D'ATTÉNUATION

Belron entretient une relation étroite avec ses clients clés et s'engage à être ouvert et honnête dans toutes ses transactions.

Chaque client clé se voit attribuer un "responsable" au sein de l'équipe commerciale qui exécute des plans avec des objectifs clairs pour renforcer les relations. Ces plans sont supervisés par les directeurs commerciaux de chaque pays et, pour les grands comptes les plus importants, ces plans sont supervisés par l'équipe Ventes et Marketing de Belron. Les clients clés procèdent à leurs propres audits dans certains pays. Belron surveille constamment et de manière approfondie la satisfaction de ses clients via des évaluations "Net Promoter Score" de ses niveaux de service.

Opérationnel

SANTÉ ET SÉCURITÉ

Risques associés à la sécurité et à la santé des employés et des membres du public par le biais des activités quotidiennes établies (y compris la réparation et le remplacement de vitrage dans ses centres de service ou via ses flottes mobiles, ses sites de chaîne d'approvisionnement, ou la conduite de véhicules au travail). Risques liés à une pandémie (ex. COVID-19).

IMPACT POTENTIEL

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

MESURES D'ATTÉNUATION

Les principales étapes de montage sont codifiées dans les processus "Way of Fitting" de Belron. Les normes de sécurité sont reprises dans ce document via ses procédures "Quality starts with Safety" (La qualité commence par la sécurité). Ces méthodes, outils spécialisés, formations et évaluations sont développés et mis en œuvre dans tous les sites. Chaque entreprise est responsable de l'implémentation des mesures visant à satisfaire aux exigences et normes nationales en matière de sécurité, et nombre d'entre elles sont soutenues par une équipe Santé et Sécurité spécifique. En cas de pandémie, des mesures adéquates (ex. : travail à domicile, fermeture temporaire de sites) sont prises pour protéger les employés et les clients.

Tous les techniciens suivent des programmes de formation intensive dispensés par des équipes techniques locales. Toutes les réclamations des clients font l'objet d'un suivi complet. Les actions visant à rectifier les problèmes sont intégrées au contenu des programmes de formation internationaux.

Opérationnel

APPROVISIONNEMENT ET PRESTATION DE SERVICES

Risques associés à l'approvisionnement en verre, en polyuréthane, en résine de réparation et en autres produits par un fournisseur stratégique, et risques au niveau de l'approvisionnement opérationnel liés à la possibilité pour tout centre de distribution de Belron de fournir une capacité constante ou pour tout centre d'appel de répondre aux contacts des clients. En particulier, impact possible des contrôles aux frontières en Europe suite au Brexit ou de tarifs douaniers entre les États-Unis et la Chine.

IMPACT POTENTIEL

Une perte temporaire d'un des centres de distribution ou d'appel ou la perte d'un fournisseur clé, par exemple suite à un incendie ou à une autre catastrophe naturelle, pourrait entraîner une perturbation des activités. Une telle situation pourrait nuire aux niveaux de service à la clientèle actuels et avoir un effet sur les performances financières.

MESURES D'ATTÉNUATION

Le code de conduite des fournisseurs expose les principes sous-jacents sur lesquels les relations avec la chaîne d'approvisionnement sont basées chez Belron. Une stratégie visant à diversifier les sources d'approvisionnement auprès des fournisseurs et fabricants de verre, de résine de réparation et d'accessoires.

Dans le cadre de la prestation de services, des plans de continuité des activités sont mis au point pour garantir la continuité des opérations si un événement négatif significatif survenait. Belron a contracté des assurances interruption d'activité et dommages matériels pour couvrir la perte potentielle maximale de n'importe lequel de ses principaux centres de distribution ou d'appel, et ses assureurs de biens procèdent à des inspections régulières et routinières de ses principaux sites. L'entreprise a en particulier identifié les risques associés aux perturbations liées au Brexit et a développé des plans d'urgence. L'impact des tarifs douaniers entre les États-Unis et la Chine est partiellement atténué par la diversification des sources d'approvisionnement.

Financier

PROCESSUS ET CONTRÔLES

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

IMPACT POTENTIEL

Incidence négative sur les résultats, manque de ressources financières pour exécuter la stratégie et impact préjudiciable pour la réputation de l'entreprise.

MESURES D'ATTÉNUATION

Surveillance régulière des performances financières. Les unités opérationnelles procèdent à des contrôles financiers internes incluant la séparation des fonctions et la délégation des pouvoirs pour tous les processus financiers clés.

Les politiques en matière de trésorerie sont communiquées, et le service en charge de la trésorerie du groupe Belron supervise l'activité sur une base régulière.

Des contrôles financiers internes protègent les biens de l'entreprise et garantissent une gestion efficace (y compris reporting interne et externe). Outre les évaluations annuelles des contrôles financiers réalisés par Belron et ses unités opérationnelles, les auditeurs externes passent en revue les principaux contrôles financiers.

Financier

TAUX DE CHANGE, TAUX D'INTÉRÊT ET LIQUIDITÉ

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

IMPACT POTENTIEL

Des fluctuations défavorables des taux de change pourraient avoir un effet négatif sur les ventes et les résultats. Difficulté de renouveler le financement dans des marchés financiers défavorables. Un manque de ressources financières pour exécuter la stratégie, qui à son tour pourrait avoir un effet préjudiciable sur la réputation de l'entreprise.

MESURES D'ATTÉNUATION

Dans chaque pays où Belron opère, les revenus et les frais encourus sont principalement exprimés dans la devise locale, et principalement en USD, en EUR et en GBP, ce qui constitue une couverture naturelle contre les risques de change. Là où c'est possible, la politique consiste à couvrir les investissements réalisés dans des devises étrangères par la dette dans la même devise.

Belron a pour but de générer un flux de trésorerie important et gère le risque de liquidité en maintenant un niveau de liquidités et de fonds disponibles suffisant.

L'exposition à des taux d'intérêt variables liée aux emprunts à terme est couverte par une série de swaps de taux d'intérêt.

Stratégie

4.3.5. MOLESKINE

CONDITIONS COMMERCIALES

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

IMPACT POTENTIEL

Un ralentissement économique pourrait avoir un impact négatif sur la demande en biens de consommation discrétionnaire et exercer une pression sur les gros distributeurs et détaillants. Impact financier négatif.

MESURES D'ATTÉNUATION

Moleskine surveille en permanence les tendances émergentes et les changements d'état d'esprit. L'innovation atténue l'impact des ralentissements économiques. Les risques macroéconomiques sont aussi atténués par la diversification géographique vu la présence de Moleskine dans 114 pays.

Les risques liés à la concentration de la clientèle ont augmenté en 2019 en raison d'une pression sur les canaux de vente directe au consommateur. Les 5 principaux clients représentaient 23 % du total des ventes de la société.

Les pays qui connaissent un modèle de distribution directe représentent plus de 65 % des ventes.

Stratégie

IMPLÉMENTATION

Risques associés à l'implémentation de la stratégie multi-catégories/multicanal.

IMPACT POTENTIEL

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

MESURES D'ATTÉNUATION

Moleskine a mis en place un plan d'actions pour rendre ses activités de détail rentables, y compris une analyse détaillée magasin par magasin, la fermeture de magasins au rendement insuffisant, le lancement d'un nouveau concept de magasin et l'implémentation des meilleures pratiques.

Moleskine a décidé d'améliorer l'expérience client en adoptant un nouveau modèle d'e-commerce.

Opérationnel

APPROVISIONNEMENT ET GESTION DES STOCKS

*Risques associés à la chaîne d'approvisionnement et à la production externalisée.
Risques associés aux barrières et tarifs douaniers.
Risque associé à des niveaux de stocks importants.*

IMPACT POTENTIEL

Le chiffre d'affaires et les résultats pourraient en pâtir si les fabricants manquaient de satisfaire à leurs obligations contractuelles en termes de calendrier.

Les barrières et tarifs douaniers pourraient aussi avoir un impact négatif sur les résultats.

Impact financier lié aux stocks excédentaires/obsolètes.

MESURES D'ATTÉNUATION

De nouveaux fournisseurs sont en cours d'évaluation pour assurer l'approvisionnement de secours, réduire le risque associé aux tarifs douaniers et garantir la continuité des activités.

Mesures d'atténuation visant à réduire les stocks : stratégie d'achats sélectifs, initiatives de déstockage des anciens stocks, révision du processus de retrait graduel/sortie de catalogue. Amélioration de l'organisation de la chaîne d'approvisionnement au siège grâce à l'arrivée d'un nouveau responsable de la chaîne d'approvisionnement en septembre 2019.

Opérationnel

PROCESSUS ET CONTRÔLES

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

IMPACT POTENTIEL

Incidence négative sur l'efficacité et l'efficacité des processus et impact préjudiciable pour la réputation de l'entreprise.

MESURES D'ATTÉNUATION

L'assurance de la qualité et le contrôle de la qualité sont en cours d'évaluation afin de mettre au point un processus amélioré.

Le système de contrôle interne, la séparation des fonctions et la délégation des pouvoirs pour ces processus sont en cours d'analyse.

Opérationnel

TALENT ET LEADERSHIP

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

IMPACT POTENTIEL

Rotation élevée du personnel chez Moleskine. Incapacité d'exécuter la stratégie de Moleskine. Impact financier négatif.

MESURES D'ATTÉNUATION

En 2019, la stratégie en matière de ressources humaines de Moleskine s'est principalement attachée à reconnecter le personnel avec l'objectif de l'entreprise et à s'assurer de son engagement dans ce sens. À cette fin, l'équipe de direction a identifié le projet Culture comme étant le principal moteur permettant d'embrasser et d'afficher l'ambition de la société au quotidien. Par le biais du projet Culture, les valeurs de Moleskine ont été partagées avec les équipes de Moleskine partout dans le monde.

Le système de récompense totale de Moleskine inclut des avantages flexibles et un environnement de travail intelligent. L'approche de Moleskine impliquant le "recrutement de l'intérieur" et la "rotation d'emploi horizontale" continue à être encouragée.

Opérationnel

INFRASTRUCTURE INFORMATIQUE, DONNÉES, NUMÉRIQUE ET CYBERSÉCURITÉ

Risques liés à une panne ou à une interruption de services et applications informatiques critiques. Cyberattaques (par ex. hameçonnage, logiciels malveillants).

IMPACT POTENTIEL

Perturbation des activités. Impact négatif sur les ventes et les résultats financiers. Atteinte à la réputation.

MESURES D'ATTÉNUATION

Contrôles techniques/logiciels (par ex. pare-feu, antivirus). Une évaluation de la vulnérabilité a été menée en 2019 et des mesures de réparation sont implémentées pour les vulnérabilités hautement prioritaires.

Opérationnel

CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES

Risques associés aux fuites de données (par ex. de données clients). Non-conformité au RGPD ou à d'autres obligations réglementaires liées au traitement de données personnelles. Actions involontaires d'utilisateurs internes.

IMPACT POTENTIEL

Atteinte à la réputation. Perte de la confiance des clients, des usines et des employés. Amendes pour violation du RGPD.

MESURES D'ATTÉNUATION

Mesures pour protéger les données et respecter le RGPD, incluant des politiques et des procédures, ainsi que des formations pour les employés présentant un profil de risque élevé qui ont accès à des données personnelles.

Un responsable de la protection des données externe surveille la conformité des processus de traitement des données de Moleskine par le biais du plan d'audit basé sur le risque.

Opérationnel

JURIDIQUE

Risque de conformité associé aux réglementations et lois en vigueur.

IMPACT POTENTIEL

La violation de lois et réglementations peut entraîner des amendes et une atteinte à la réputation.

MESURES D'ATTÉNUATION

Le service juridique supervise les risques juridiques en mettant en place des procédures d'évaluation réglementaire et des mesures de réparation.

Le service des ressources humaines est responsable de gérer et surveiller les questions liées au droit du travail, avec l'assistance de conseillers juridiques externes spécialisés en droit du travail.

Opérationnel

ENVIRONNEMENT

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

IMPACT POTENTIEL

Violation des lois environnementales, amendes et impact sur la réputation.

MESURES D'ATTÉNUATION

L'impact environnemental de Moleskine est en grande partie lié à sa chaîne d'approvisionnement. La société atténue l'impact de ses produits en prenant différentes mesures. Par exemple, les carnets Moleskine sont fabriqués en papier qui ne contient ni acide ni chlore et la certification FSC (Forest Stewardship Council, Conseil de bonne gestion des forêts) garantit que la totalité des produits Papier de Moleskine vient de forêts gérées de façon responsable. Moleskine développe des produits qui sont conçus pour être réutilisés et les déchets d'emballage sont réduits au minimum.

En 2019-2020, Moleskine a réalisé une analyse du cycle de vie d'un de ses produits phares (le carnet classique) afin de mieux comprendre les racines de son impact environnemental et comment y remédier.

Opérationnel

SANTÉ ET SÉCURITÉ

Risques associés à la sécurité et santé des employés et des clients. Risques liés à une pandémie (ex. COVID-19).

IMPACT POTENTIEL

La non-conformité aux normes/ politiques de sécurité pourrait entraîner des maladies ou blessures graves. Atteinte à la réputation et amendes.

MESURES D'ATTÉNUATION

L'entreprise se conforme aux instructions nationales de sécurité sanitaire. En cas de pandémie, des mesures adéquates (par exemple, travail à domicile, fermeture temporaire de sites) sont prises pour protéger les employés et les clients.

Financier

TAUX DE CHANGE

Risques associés aux fluctuations des taux de change.

IMPACT POTENTIEL

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

MESURES D'ATTÉNUATION

Les listes de prix sont mises à jour pour refléter les fluctuations des taux de change. La stratégie d'approvisionnement tend à harmoniser la devise des ventes et des achats.

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

Financier

PROCESSUS D'INFORMATION FINANCIÈRE

*Risques associés à la préparation des informations financières.
Risques associés à des retards dans la clôture financière.*

IMPACT POTENTIEL

Présentation incorrecte des performances financières de Moleskine aux différentes parties prenantes.

Impact négatif du processus de prise de décisions reposant sur des informations inadéquates et/ou fournies tardivement.

MESURES D'ATTÉNUATION

Les états financiers sont préparés par le service financier de Moleskine conformément aux International Financial Reporting Standards (IFRS) et aux méthodes comptables du groupe D'Ieteren.

Les processus d'information financière incluent des procédures spécifiques, des vérifications de suivi et des règles de validation.

L'application des IFRS est discutée avec le commissaire et au sein du Comité d'audit.

Diverses actions ont été entreprises en 2019 pour accélérer les rapports de gestion et le processus de clôture des comptes.

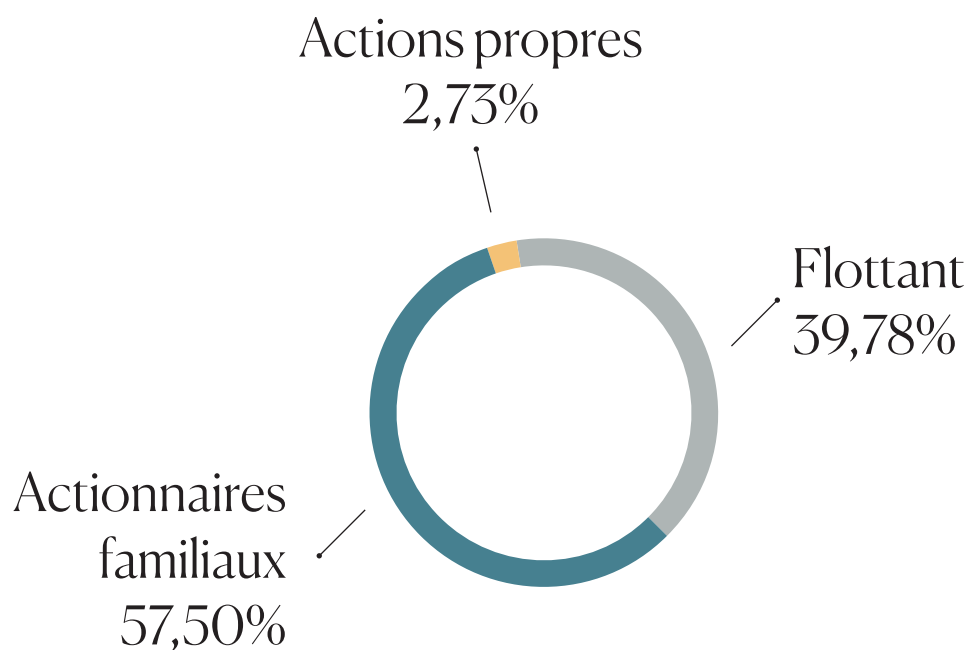
5. Informations sur le capital

5.1. DÉNOMINATEUR

Au 31 décembre 2019	Nombre	Droits de vote y afférents
Actions ordinaires	55.302.620	55.302.620
Parts bénéficiaires	5.000.000	5.000.000
Total		60.302.620

5.2. STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

Au 31 décembre 2019	En part du capital	En droit de vote
Actionnaires familiaux	57,50%	61,02%
dont Groupe Nayarit	31,99%	35,56%
dont groupe SPDG	25,50%	25,46%
Actions propres	2,73%	2,50%
Flottant	39,78%	36,48%



5.3. PUBLICITÉ DES PARTICIPATIONS IMPORTANTES (LOI TRANSPARENCE)

Conformément à l'article 14 alinéa 4 de la loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes, la structure de l'actionnariat telle qu'elle résulte de la dernière notification reçue par la Société (datée du 16 janvier 2020, voir note ci-dessus), est reprise en note annexe 21 du rapport financier (page 63).

La Société n'a connaissance d'aucune déclaration ultérieure modifiant les informations reprises dans cette note.

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

Conformément à l'article 74 § 7 de la loi du 1er avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition, la Société a reçu le 20 février 2008 une communication du groupe Nayarit (dont la composition est identifiée dans la note annexe 21 des Etats financiers consolidés – page 63) indiquant que, séparément ou avec d'autres personnes avec qui il agissait de concert, ce groupe détenait au 30 septembre 2007 plus de 30% des titres avec droit de vote émis par la Société. Cette communication demeure pertinente à la date du présent rapport.

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 juin 2019 a renouvelé les autorisations au Conseil d'administration :

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

Sans préjudice aux autorisations données au Conseil d'administration conformément à l'alinéa qui précède, l'Assemblée Générale Extraordinaire du 1^{er} juin 2017 a réhabilité le Conseil d'administration pour une durée de trois ans, renouvelable, à procéder – en cas d'offre publique d'acquisition portant sur des titres émis par la Société et pour autant que la communication faite à ce sujet par la FSMA soit reçue dans un délai de trois ans à partir de la décision de l'Assemblée – à des augmentations de capital par apports en nature ou en espèces, le cas échéant hors droit préférentiel de souscription des actionnaires.

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 31 mai 2018 a également approuvé le renouvellement de l'autorisation au Conseil concernant l'acquisition, l'aliénation, et l'annulation d'actions propres pendant une période de 5 ans dans les conditions légales, notamment en vue de couvrir les plans d'options pour les cadres de la Société.

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

Les règles applicables à la nomination et au remplacement des Administrateurs ainsi qu'à la modification des statuts de la Société sont celles prévues par le Code des Sociétés et des associations.