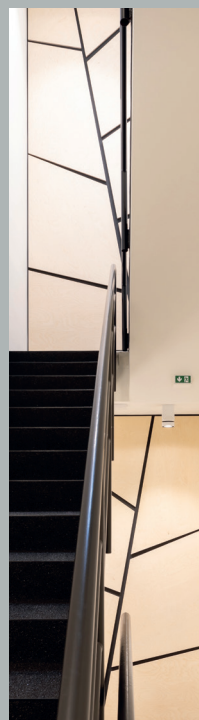


# D'Ieteren Group

## Rapport financier et de gestion 2019





# Rapport financier et de gestion 2019

## Sommaire

|            |                                                                                               |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>4</b>   | <b>Déclaration des personnes responsables</b>                                                 |
| <b>5</b>   | <b>Résultats de l'exercice 2019</b>                                                           |
| <b>22</b>  | <b>États financiers consolidés 2019</b>                                                       |
| 23         | Compte de résultats consolidé                                                                 |
| 24         | État consolidé du résultat global                                                             |
| 25         | État consolidé de la situation financière                                                     |
| 26         | État consolidé des variations des capitaux propres                                            |
| 27         | Tableau des flux de trésorerie consolidé                                                      |
| 28         | Notes annexes aux états financiers consolidés                                                 |
| 87         | Rapport du Commissaire                                                                        |
| <b>95</b>  | <b>Comptes annuels statutaires résumés 2019</b>                                               |
| <b>99</b>  | <b>Déclaration de gouvernance d'entreprise</b>                                                |
| 99         | Composition et mode de fonctionnement des organes d'administration, de gestion et de contrôle |
| 104        | Politique de diversité                                                                        |
| 104        | Rapport de rémunération                                                                       |
| 108        | Systèmes de contrôle interne et de gestion des risques                                        |
| 126        | Informations sur le capital                                                                   |
| <b>128</b> | <b>Déclaration d'information non-financière</b>                                               |
| <b>178</b> | <b>Index du contenu GRI D'Ieteren</b>                                                         |
| <b>192</b> | <b>Informations sur l'action</b>                                                              |

## Contenu du rapport de gestion consolidé \*

|           |                                                                                               |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>5</b>  | <b>Évolution des affaires, résultats et situation de la société</b>                           |
| <b>99</b> | <b>Déclaration de gouvernance d'entreprise</b>                                                |
| 99        | Composition et mode de fonctionnement des organes d'administration, de gestion et de contrôle |
| 103       | Dérogations au code belge de gouvernance d'entreprise                                         |
| 104       | Politique de diversité                                                                        |
| 42, 104   | Rapport de rémunération                                                                       |
| 108       | Systèmes de contrôle interne et de gestion des risques                                        |
| 126       | Informations sur le capital                                                                   |
| 127       | • Publicité des participations importantes (loi transparence)                                 |
| 127       | • Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'OPA sur les titres de la Société       |
| 61        | • Capitaux propres                                                                            |
| 128       | Déclaration d'information non-financière                                                      |
| <b>57</b> | <b>Gestion des risques financiers</b>                                                         |
| <b>71</b> | <b>Prestations fournies par le commissaire</b>                                                |
| <b>72</b> | <b>Événements postérieurs à la date de clôture</b>                                            |

\* Les rubriques de l'article 119 du Code des Sociétés, définissant le contenu du rapport de gestion, sans objet pour D'Ieteren n'ont pas été intégrées dans ce sommaire.

# Déclaration des personnes responsables

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

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

# Résultats de l'exercice 2019

*D'Ieteren a adopté la norme IFRS 16 "Contrats de location" le 1er janvier 2019, en optant pour la méthode rétrospective. Les contrats de location qui étaient auparavant comptabilisés comme des contrats de location simples sont désormais inclus dans le bilan. Les frais d'amortissement pour droit d'utilisation des actifs et la charge des dettes sur les passifs au titre de la location sont désormais pris en compte de résultats. Les résultats de l'exercice 2019 sont présentés sur base "post-IFRS 16" et "pré-IFRS 16". La présentation "pré-IFRS 16" a pour but de faciliter la comparaison avec les résultats de l'exercice 2018. Sauf mention contraire, les commentaires repris dans ce chapitre se rapportent aux chiffres présentés "pré-IFRS 16".*

Les résultats du groupe D'Ieteren se sont améliorés considérablement en 2019, sous l'effet de l'excellente performance de Belron et d'une nouvelle année d'amélioration du côté de D'Ieteren Auto. L'indicateur clé de performance du groupe – le résultat consolidé *ajusté* avant impôts, part du groupe<sup>1</sup> – a augmenté de 39,8 % (prévision : "hausse d'environ 35 %") pour s'établir à 300,7 millions EUR sur une base comparable (participation de 52,48 % dans Belron en 2018 et en 2019).

- La part de marché de **D'Ieteren Auto**<sup>2</sup> s'est améliorée de 130 pb dans le marché belge des voitures neuves<sup>2</sup> (hors immatriculations de moins de 30 jours) qui a enregistré un repli de 2,5%. La progression des ventes (+6,7%) et du résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe<sup>1</sup> (+6,1%), reflètent surtout une augmentation des volumes d'importation, partiellement compensée par une diminution de la contribution des activités de vente au détail.
- **Belron** a enregistré une vigoureuse croissance organique<sup>5</sup> des ventes (+7,5%). Son résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe<sup>1</sup>, a augmenté de 110,5%, ce qui reflète la croissance des volumes, un effet de mix positif et les progrès réalisés grâce au programme "Fit for Growth".
- Les performances de **Moleskine** se sont avérées décevantes en 2019, les ventes et le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe<sup>1</sup>, diminuant respectivement de 5,9% et 48,2%. Un nouveau CEO rejoindra l'entreprise en avril 2020.
- Le secteur **Corporate & non-alloué** (englobant les activités corporate et immobilières) a enregistré un résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe<sup>1</sup>, de -10,3 millions EUR en 2019, venant de -6,9 millions EUR en 2018.
- Le Conseil d'administration propose un **dividende ordinaire brut d'1,00 EUR par action** (stable par rapport à 2019).

# 1. Synthèse Groupe

## A. VENTES

Les ventes consolidées selon les normes IFRS se sont établies à **3.798,8 millions EUR (+6,1%)**. Ce montant ne tient pas compte de Belron. Les ventes combinées (incluant Belron à 100%) se sont inscrites à **8.026,9 millions EUR (+8,2%)**.

## B. RÉSULTATS

Le **résultat consolidé avant impôts selon les normes IFRS** s'est inscrit à 93,2 millions EUR (contre 64,7 millions EUR en 2018). Notre indicateur clé de performance, le **résultat consolidé ajusté avant impôts, part du groupe<sup>1</sup>**, s'est élevé à 300,7 millions EUR, en hausse de 39,8% sur une base comparable (participation de 52,48% dans Belron).

La **part du groupe dans le résultat net** a atteint 64,5 millions EUR (1.048,0 millions EUR en 2018). Le montant pour 2018 incluait la plus-value globale liée à la cession de 40% de la participation dans Belron à CD&R. Le **résultat net ajusté, part du groupe<sup>1</sup>**, s'est établi à 211,6 millions EUR (participation de 52,48% dans Belron), venant de 182,2 millions EUR en 2018 (participation de 57,78% dans Belron).

## C. DIVIDENDE

Le Conseil d'administration propose un **dividende ordinaire brut d'1.00 EUR** par action. S'il est approuvé par l'assemblée générale des actionnaires le 28 mai 2020, le dividende sera mis en paiement le 5 juin 2020 (date ex-coupon le 3 juin et date d'enregistrement le 4 juin).

## D. TRÉSORERIE

La position de trésorerie nette du secteur "Corporate & non-alloué", qui inclut les activités corporate, est passée de 1.142,2 millions EUR à la fin 2018 à **1.521,0 millions EUR** à la fin de l'année 2019.

## 2. D'Ieteren auto

- Les ventes ont crû de 6,7% pour atteindre 3.634,9 millions EUR ;
- Le résultat opérationnel s'est élevé à 116,5 millions EUR (contre 106,8 millions EUR en 2018) ;
  - o Le résultat opérationnel *ajusté*<sup>1</sup> a progressé de 5,3% pour atteindre 119,0 millions EUR. La solide performance reflète surtout une augmentation des volumes de véhicules neufs et un effet de mix prix/modèles positif ;
  - o Les éléments d'*ajustement*<sup>1</sup> (-2,5 millions EUR) se rapportent à l'implémentation de la stratégie "Market Area" ;
- Le résultat avant impôts a augmenté de 6,8% pour s'inscrire à 122,5 millions EUR ;
- Le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe<sup>1</sup>, s'est inscrit à 128,4 millions EUR (121 millions EUR en 2018), en hausse de 6,1% ;

### 2.1. ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

#### Marché et livraisons

Le marché belge des voitures neuves s'est révélé plus solide que prévu. En excluant les immatriculations de moins de 30 jours<sup>2</sup>, le nombre d'immatriculations de voitures neuves en Belgique a diminué de 2,5 % pour atteindre 515.051 unités. En incluant les immatriculations de moins de 30 jours, ce nombre atteint 550.003 unités (+0,1%), le deuxième niveau le plus élevé depuis le pic historique de 2011 (572.211). L'augmentation de 5% de la demande dans le segment professionnel (56% du total des immatriculations de voitures neuves) a été compensée par une diminution de 6% dans le segment privé. La part des SUV a augmenté, passant de 38% en 2018 à 40% en 2019. Les marques de D'Ieteren Auto ont enregistré une augmentation de 33% du nombre d'immatriculations de SUV, qui constituent désormais 36% de l'assortiment.

La part de marché de D'Ieteren Auto a atteint 22,75% en 2019 (+130 pb) si l'on exclut les immatriculations de moins de 30 jours. Toutes les marques ont gagné des parts de marché, à l'exception de Porsche.

Le nombre d'immatriculations de véhicules utilitaires légers (0 à 6 tonnes) neufs a augmenté de 4,3% à 81.820 unités, et la part de marché de D'Ieteren Auto a progressé de 23 pb (10,79%).

Le nombre total de véhicules neufs, utilitaires compris, livrés par D'Ieteren Auto a atteint 129.575 unités en 2019 (+6,1%).

#### Ventes

Les ventes de D'Ieteren Auto ont augmenté de 6,7% (+5,8% sur une base comparable) pour s'établir à 3.634,9 millions EUR en 2019, ce qui reflète surtout l'augmentation des volumes soutenue par le succès des modèles SUV. Les ventes de véhicules neufs ont enregistré une hausse de 6,6% pour s'établir à 3.188,3 millions EUR.

#### Résultats

Le résultat opérationnel a atteint 116,5 millions EUR (+9,1%) et le résultat opérationnel *ajusté*<sup>1</sup> (119,0 millions EUR) a augmenté de 5,3% ou de 7,9% si l'on exclut l'impact de la reprise de provisions (4,5 millions EUR en 2018 et 1,9 million EUR en 2019). Cette solide amélioration reflète principalement la hausse des volumes de véhicules neufs et l'augmentation des marges brutes de l'activité d'importation. Ces facteurs positifs ont été partiellement compensés par une moindre contribution de l'activité de vente au détail et une augmentation des dépenses informatiques pour de nouveaux projets.

Le résultat avant impôts a atteint 122,5 millions EUR (+6,8%) ou 125 millions EUR (+6,6%) après exclusion des éléments d'*ajustement*<sup>1</sup>.

Le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe<sup>1</sup>, a progressé de 6,1% pour s'inscrire à 128,4 millions EUR. La contribution des entités mises en équivalence s'est élevée à 12 millions EUR (contre 10,6 millions EUR en 2018).

Les charges d'impôts ont atteint 36,7 millions EUR (contre 38,4 millions EUR en 2018). Les charges d'impôts *ajustées*<sup>1</sup> ont atteint 38,8 millions EUR (contre 40,5 millions EUR en 2018). Ce repli reflète la comptabilisation d'actifs d'impôts différés.

Le résultat après impôts, part du groupe, s'est élevé à 85,8 millions EUR (contre 76,3 millions EUR en 2018). Le résultat *ajusté* après impôts, part du groupe<sup>1</sup>, a progressé de 9,4 millions EUR pour s'inscrire à 86,2 millions EUR.

## 8 - Rapport financier et de gestion 2019

### 2.2. DETTE NETTE ET FLUX DE TRÉSORERIE

La dette nette de D'Ieteren Auto<sup>3</sup> a augmenté de 59,4 millions EUR pour s'établir à 120,2 millions EUR à la fin 2019.

Le flux de trésorerie net *ajusté*<sup>1</sup> (après impôts) s'est inscrit à -18,7 millions EUR en 2019 (-54,3 millions EUR en 2018). Cette évolution est principalement due aux éléments suivants :

- Une augmentation de l'EBITDA *ajusté*<sup>1,5</sup> (128,9 millions EUR en 2019, contre 120,7 millions EUR en 2018) ;
- L'impact des "Autres éléments sans effet de trésorerie" (9,2 millions EUR en 2019 contre -6,1 millions EUR en 2018) ;
- L'augmentation des impôts décaissés (-38,1 millions EUR en 2019 contre -24,6 millions EUR en 2018) ;
- Les variations du fonds de roulement (-86,2 millions EUR en 2019, contre -120,1 millions EUR en 2018). L'augmentation de 48,7 millions EUR des stocks (bilan) sur un an reflète un pic au niveau des livraisons (anticipées) par les usines à la fin de l'année et l'extension du réseau de vente. Les créances ont augmenté de 62,6 millions EUR pour s'établir à 414,2 millions EUR (bilan) en raison d'une facturation importante en fin d'année ;
- L'augmentation des dépenses d'investissement nettes (-27,2 millions EUR versus -18,3 millions EUR) reflète surtout les investissements informatiques (par ex. système de gestion des dealers et logiciel de gestion des pièces de rechange) et l'aménagement d'une nouvelle concession Porsche.

### 2.3. PRINCIPAUX DÉVELOPPEMENTS

2019 fut une année charnière marquée par des projets de transformation, parmi lesquels :

- Le **projet Magellan** qui a défini la stratégie pour les 5 prochaines années et repose sur trois piliers :
  - o "S'adapter" pour devenir le meilleur de sa catégorie dans chaque secteur d'activité (par ex. revoir la structure de l'organisation et les services de support) ;
  - o "Se développer" via des activités connexes (par ex. établissement d'un trading desk de véhicules d'occasion) ;
  - o "Innover" pour se préparer à l'avenir. Cela implique notamment des investissements dans la mobilité électrique via EDI (Electric by D'Ieteren) et le lancement de nouvelles formes de mobilité par le biais de Lab Box.
- Un **bureau de transformation** a été mis en place pour coordonner les programmes de changement. Quelques 20 initiatives Magellan ont été initiées l'an dernier.
- Le programme "**Leading the D'Ieteren Auto Way**", qui a pour but de renforcer les valeurs au sein de l'organisation, a été déployé dans tous les comités de direction.

## 3. Belron

Au niveau de Belron (à 100 %) :

- Les ventes externes (4.228,1 millions EUR) ont progressé de 10,1%, se répartissant en une croissance organique<sup>5</sup> de 7,5%, une croissance liée aux acquisitions d'1,3% et un effet de change positif de 2,5%, partiellement compensés par des cessions (impact de -1,2%).
- Le résultat opérationnel s'est élevé à 333,0 millions EUR (contre 103,6 millions EUR en 2018) :
  - o L'amélioration de 77,4% du résultat opérationnel *ajusté*<sup>1</sup> (400,5 millions EUR) reflète l'impact d'une croissance en termes de volume et de valeur, notamment grâce au mix de produits, et d'une gestion efficace des coûts ;
  - o Les éléments d'*ajustement*<sup>1</sup> s'élevaient à -67,5 millions EUR (voir détails en pages 18-19).

**Au niveau du secteur opérationnel de Belron dans les comptes consolidés de D'Ieteren :**

- Le résultat avant impôts s'est élevé à 256,9 millions EUR (contre 1.010,9 millions EUR en 2018). Le montant pour 2018 inclut la plus-value globale liée à la cession de 40% de la participation dans Belron ;
- Le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe<sup>1</sup>, a augmenté de 110,5%, passant de 82,1 millions EUR en 2018 à 172,8 millions EUR en 2019. Le montant pour 2018 a été retraité pour refléter la même participation moyenne de 52,48% qu'en 2019. Cette nette amélioration provient de l'augmentation de la performance opérationnelle sous-jacente partiellement compensée par une augmentation des charges financières suite aux refinancements intervenus au quatrième trimestre de 2018 et au quatrième trimestre de 2019.

**3.1. VENTES ET RÉSULTATS****Ventes**

Les ventes totales de **Belron** ont augmenté de 10,1 % pour s'établir à 4.228,1 millions EUR en 2019. L'augmentation de 11,3% des ventes venant des activités poursuivies se décompose comme suit :

- croissance organique<sup>5</sup> de 7,5% ;
- un effet de change positif de 2,5%, principalement lié au dollar américain plus fort ;
- croissance liée aux acquisitions d'1,3%.

Les ventes en **Amérique du Nord** (54% du total) ont progressé de 20,2%. La croissance organique<sup>5</sup> de 13,1% reflète des augmentations en termes de volumes et de valeur, incluant le mix de produits et une augmentation des recalibrages ADAS et des produits et services à valeur ajoutée. Les acquisitions régionales, dont la principale était celle de TruRoad en août 2019, ont contribué à 2,1% de la croissance. Un effet de change favorable a généré une croissance supplémentaire de 5%.

Les ventes venant des activités poursuivies dans la **zone euro** (33% du total) ont augmenté de 2,7%, se décomposant en 2,4% de croissance organique<sup>5</sup>, 0,2% de croissance liée aux acquisitions de moindre ampleur et 0,1% de contribution positive de l'effet de change. La croissance organique reflète des améliorations au niveau de la valeur commerciale, incluant le mix de produits et une augmentation des revenus découlant des recalibrages ADAS et des produits et services à valeur ajoutée, compensés par une baisse des volumes imputable aux conditions météorologiques plus clémentes au premier semestre de l'année.

Les ventes venant des activités poursuivies dans le **reste du monde** (13% du total) ont augmenté d'1,9%, dont 1,1% de croissance organique<sup>5</sup> et 1% de croissance liée aux acquisitions. Un repli de 0,2% a été enregistré à cause de l'effet de change. La croissance organique reflète des améliorations au niveau de la valeur commerciale, incluant le mix de produits et une augmentation des revenus découlant des recalibrages ADAS et des produits et services à valeur ajoutée, compensés par une baisse des volumes au Royaume-Uni imputable aux conditions météorologiques plus clémentes au premier semestre de l'année. La croissance liée aux acquisitions se rapporte principalement à l'acquisition d'une entreprise qui offre des services de réparation et de remplacement en cas de sinistre immobilier en Océanie, en mars 2018.

Le nombre total de clients servis (franchises comprises) a atteint 18,2 millions (-0,2%), dont 17,6 millions (-0,6%) dans les services de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules et de gestion de déclaration de sinistres. Le Net Promotor Score (NPS) global de 84,2% reflète la vision de Belron : "faire la différence en s'impliquant avec un soin réel dans la résolution des problèmes des clients".

**Résultats**

Le résultat opérationnel a progressé de 221,4% pour s'établir à 333,0 millions EUR et le résultat opérationnel *ajusté*<sup>1</sup> s'est amélioré de 77,4% pour atteindre 400,5 millions EUR. Ces résultats positifs sont dans une large mesure dus au succès de l'accélération du programme "Fit for Growth" qui se concentre sur la croissance (par ex. investissements dans la capacité de recalibrage, produits et services à valeur ajoutée) tout en stimulant la rentabilité de l'activité – notamment dans les domaines de l'approvisionnement, de la productivité et de l'optimisation des opportunités.

Les charges associées au plan d'incitant à long terme du management (plan rolling à 3 ans lancé en 2017) s'élèvent à 59,8 millions EUR (2018 : 34,1 millions EUR). Ceci reflète l'amélioration de la performance de Belron. Ce plan est désormais remplacé par un programme d'actionnariat, le Management Reward Plan, et par conséquent ces charges cesseront après la fin de l'année 2019.

## 10 - Rapport financier et de gestion 2019

Les éléments d'*ajustement*<sup>1</sup> repris dans le résultat opérationnel s'élèvent à 67,5 millions EUR (voir pages 18-19 pour plus de détails).

Le résultat financier net était de -76,2 millions EUR en 2019, contre 907,3 millions EUR en 2018. Ce dernier incluait la plus-value globale (987,7 millions EUR comptabilisés au premier semestre 2018) sur la cession de 40% de la participation dans Belron. Les charges financières nettes *ajustées*<sup>1</sup> ont augmenté, passant de 59,1 millions EUR en 2018 à 71,4 millions EUR en 2019 suite à l'émission d'emprunts à terme fixe au quatrième trimestre 2018 et au quatrième trimestre 2019, dont le produit a été versé aux actionnaires.

Le résultat avant impôts était de 256,9 millions EUR en 2019 (contre 1.010,9 millions EUR en 2018). Le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe<sup>1</sup>, a augmenté de 110,5% pour s'établir à 172,8 millions EUR sur une base comparable (en se basant sur une participation de 52,48% en 2018 et en 2019). Les charges d'impôts *ajustées*<sup>1</sup> ont atteint 99,9 millions EUR (39,1 millions EUR en 2018).

Le résultat après impôts, part du groupe, s'est établi à 88,5 millions EUR (contre 991,6 millions EUR en 2018). Le résultat *ajusté* après impôts, part du groupe<sup>1</sup>, s'est amélioré de 60,7% à 120,4 millions EUR.

### 3.2. DETTE NETTE ET FLUX DE TRÉSORERIE

La dette financière nette<sup>3</sup> de Belron a augmenté, passant de 1.638,6 millions EUR fin 2018 à 2.324,4 millions EUR fin 2019 (100%). Au quatrième trimestre 2019, Belron a émis un nouvel emprunt à terme fixe d'une durée de 7 ans pour un montant de 830 millions USD et un emprunt supplémentaire de 100 millions EUR qui s'ajoute à l'emprunt à terme existant en EUR qui arrive à échéance en 2024. Le produit, équivalant à environ 850 millions EUR, a été distribué aux actionnaires. Le ratio dette financière nette<sup>3</sup>/EBITDA<sup>4</sup> (ratio de levier net de la dette senior sécurisée) de Belron a atteint 3,67x au 31 décembre 2019.

Le flux de trésorerie net *ajusté*<sup>1</sup> (après impôts) s'élève à 432,5 millions EUR (164,5 millions EUR en 2018) ou 413,5 millions EUR (145,6 millions EUR en 2018) après les sorties de trésorerie associées à l'ancien plan d'incitant à long terme du management. Cette forte augmentation est principalement liée aux éléments suivants :

- Une augmentation de l'EBITDA *ajusté*<sup>1,4</sup> (amélioration de 184,4 millions EUR) ;
- Un effet positif des variations du fonds de roulement (41,9 millions EUR, comparé à -8,6 millions EUR en 2018) ;
- Une diminution des investissements (-86,9 millions EUR, contre -111,6 millions EUR en 2018) partiellement compensée par une augmentation de l'impôt sur le résultat et des charges d'intérêt.

Le flux de trésorerie net après l'impact des restructurations (éléments d'*ajustement*<sup>1</sup>) s'est inscrit à 375,8 millions EUR en 2019 (98,4 millions EUR en 2018).

## 4. Moleskine

- Les ventes ont diminué de 5,9% à 163,9 millions EUR en 2019 ;
- La perte opérationnelle s'est élevée à 83,7 millions EUR (contre un bénéfice de 28,6 millions EUR en 2018) et se répartit comme suit :
  - o Un résultat opérationnel *ajusté*<sup>1</sup> de 18,6 millions EUR (-35%) ;
  - o Une perte de valeur (élément d'*ajustement*<sup>1</sup>) de 102,3 millions EUR.
- Le résultat avant impôts s'est affiché à -92,5 millions EUR (contre un bénéfice de 18,9 millions EUR en 2018) ;
- Le résultat *ajusté* avant impôts<sup>1</sup> est de 9,8 millions EUR (-48,1%) ;
- Le flux de trésorerie net a progressé de 75% pour s'établir à 21 millions EUR grâce à une gestion active des stocks ;
- Un nouveau CEO rejoindra l'entreprise en avril 2020.

### 4.1. VENTES

Les ventes ont chuté de 10,2 millions EUR à 163,9 millions EUR. Le canal B2B dans la région EMEA et le canal des ventes en gros en Amériques représentaient respectivement 71% et 14% du repli des ventes.

#### Évolution des ventes par canal :

- **Ventes en gros** (54% du total) : -3%. Ce recul était le plus prononcé aux États-Unis en raison de problèmes spécifiques rencontrés par des détaillants (par ex. changement d'actionnaire de Barnes & Noble) et d'une baisse de trafic chez certaines enseignes. Les ventes à Amazon et Office Depot (nouveau client) ont toutefois augmenté. Les revenus de la vente en gros sont en hausse au Canada. Au Japon, la filiale de Moleskine fondée en 2018 a enregistré des résultats positifs ;
- **B2B** (25% du total) : -14%. Ce repli était le plus prononcé dans la région EMEA car de très grosses commandes enregistrées en 2018 n'ont pas été répétées en 2019 ;
- **Vente au détail** (14% du total) : -5%. Toutes les régions ont rapporté une diminution des ventes, à l'exception de la région EMEA. L'élargissement du réseau de magasins a eu une incidence sur les ventes, le nombre de magasins ayant diminué de 80 à la fin de l'année 2018 à 77 à la fin de l'année 2019. Douze magasins ont fermé et 9 ont ouvert au cours de l'exercice ;
- **E-commerce** (5% du total) : -2%.
- **Autres** (1% du total) : +30% grâce au succès des applications digitales.

#### Évolution des ventes par région :

- **EMEA** (46% du total) : -9%. Ce recul était quasiment entièrement dû à une diminution des ventes B2B. Les ventes dans les canaux e-commerce et retail se sont légèrement améliorées ;
- **Amériques** (37% du total) : -2%. L'augmentation des ventes B2B a été compensée par une diminution des ventes dans les autres canaux ;
- **APAC** (17% du total) : -6%. Tous les canaux ont rapporté une diminution des ventes, la plus forte chute étant observée dans le canal retail.

### 4.2. RÉSULTATS

Le résultat opérationnel *ajusté*<sup>1</sup> a atteint 18,6 millions EUR en 2019, contre 28,6 millions EUR en 2018. Ce recul est principalement dû à une baisse des ventes, à des droits de douane imposés par les États-Unis et à des inefficiences en matière de coûts directs.

Le résultat opérationnel de 2019 inclut une reprise de provisions de 4,1 millions EUR associée au programme d'incitation à long terme de 2016-2021. Le résultat de 2018 a été affecté par une charge d'1,7 million EUR liée à ce programme.

Une perte de valeur de 102,3 millions EUR (éléments d'*ajustement*<sup>1</sup>) a été enregistrée sur le goodwill. Le test de perte de valeur s'est basé sur le business plan pour 2020-2023 et un coût moyen pondéré du capital (WACC) de 7,94%. La valeur résiduelle du goodwill s'élève à 69,8 millions EUR après la perte de valeur. Après déduction de la perte de valeur, Moleskine a réalisé une perte opérationnelle de 83,7 millions EUR en 2019, à comparer avec un bénéfice de 28,6 millions EUR en 2018.

## 12 - Rapport financier et de gestion 2019

Les charges financières nettes ont atteint 8,8 millions EUR (contre 9,7 millions EUR en 2018). Le résultat avant impôts s'est élevé à -92,5 millions EUR et le résultat *ajusté* avant impôts<sup>1</sup> à 9,8 millions EUR (18,9 millions EUR en 2018). Les charges d'impôts se sont élevées à 4,8 millions EUR. En 2018, le produit d'impôts de 3,9 millions EUR incluait les revenus des brevets.

### 4.3. DETTE NETTE ET FLUX DE TRÉSORERIE

La dette nette de Moleskine était de 267,5 millions EUR (dont 190,8 millions EUR d'emprunts intra-groupe) à la fin 2019, contre 282,2 millions EUR à la fin 2018.

Le flux de trésorerie net *ajusté*<sup>1</sup> (après impôts) s'est inscrit à 21,0 millions EUR en 2019, venant de 12,0 millions EUR en 2018. Cette amélioration reflète une amélioration (9,9 millions EUR) du fonds de roulement et une diminution des intérêts nets payés. Une gestion efficace des stocks a permis d'enregistrer une réduction de 11,6 millions EUR des stocks.

### 4.4. NOMINATION D'UN NOUVEAU CEO

Lorenzo Viglione a démissionné de sa fonction de CEO, de commun accord avec D'Ieteren eu égard au développement futur de Moleskine. Un nouveau CEO rejoindra l'entreprise en avril 2020.

## 5. Corporate & non-alloué

### 5.1. RÉSULTATS

Le secteur opérationnel "Corporate & non-alloué" englobe principalement les activités corporate et immobilières (D'Ieteren Immo S.A.). Le résultat opérationnel *ajusté*<sup>1</sup> était de -15,4 millions EUR en 2019, venant de -12,2 millions EUR en 2018 en raison d'une hausse temporaire des coûts corporate et de certaines taxes administratives.

L'élément d'*ajustement*<sup>1</sup> de 6,5 millions EUR du résultat opérationnel a trait à la plus-value réalisée sur la cession d'un bien immobilier. L'élément d'*ajustement*<sup>1</sup> du résultat financier inclut la variation de juste valeur d'un passif lié à la cession de 40% de la participation dans Belron à CD&R.

Le résultat *ajusté* avant impôts, part du groupe<sup>1</sup>, a atteint -10,3 millions EUR (-6,9 millions EUR en 2018).

### 5.2. TRÉSORERIE NETTE

L'augmentation significative de la trésorerie nette (de 1.142,2 millions EUR fin 2018 à 1.521,0 millions EUR à la fin 2019) résulte principalement de la participation de D'Ieteren (460,7 millions EUR) dans la dernière recapitalisation des dividendes de Belron (au quatrième trimestre 2019), partiellement compensée par le paiement de dividendes aux actionnaires de D'Ieteren en juin 2019 (54,8 millions EUR).

## 6. Recherche et Développement

Les coûts de Recherche et Développement (R&D) à l'échelle du groupe se sont élevés à 12 millions EUR en 2019 :

- A travers sa filiale Lab Box, D'Ieteren Auto explore, analyse et développe des services de mobilité flexibles et innovants, en particulier des solutions d'intermodalité et plateformes MaaS ("Mobility as a Service"). Par exemple, l'application Pikaway permet le routage, la réservation et le paiement de trajets intermodaux. Les investissements dans Lab Box ont atteint 9,5 millions EUR en 2019 venant de 6,5 millions EUR en 2018.
- Belron possède sa propre division de Recherche et Développement, Belron Technical. Cette dernière développe des normes techniques et innovations pour révolutionner le secteur de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicule. Le budget R&D de Belron s'est élevé à 1,8 millions EUR en 2019 contre 2,7 million en 2018.
- Chez Moleskine, les départements en charge du développement numérique et de la Recherche et du Développement ont oeuvré à la recherche de solutions pour combler le vide entre l'analogique et le numérique, créant ainsi une connexion entre les produits Papier et digitaux. La Cellule d'Innovation digitale a dépensé environ 700.000 EUR en Recherche et Développement en 2019 contre 500.000 EUR en 2018.

### Notes

1 Afin de mieux refléter sa performance opérationnelle et aider les investisseurs à obtenir une meilleure compréhension de sa performance financière, le groupe utilise des indicateurs de performance alternatifs ("Alternative Performance Measures" ou APM). Ces APM sont des indicateurs de performance non définis par les normes IFRS. Le groupe ne présente pas ces APM comme des alternatives aux indicateurs financiers définis par les normes IFRS et ne donne pas aux APM plus d'importance qu'aux indicateurs définis par les normes IFRS. Voir page 14 pour la définition de ces indicateurs de performance.

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

3 La dette financière nette n'est pas un indicateur défini par les normes IFRS. D'Ieteren utilise cet indicateur de performance alternatif afin de refléter son endettement. Cet indicateur non-GAAP est défini comme la somme des emprunts diminuée de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des investissements en actifs financiers non courants et courants. Voir page 21.

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

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

## Annexe

### Indicateurs de performance alternatifs (APM)

#### Cadre conceptuel et définitions

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

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

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

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

- (a) les gains et pertes comptabilisés sur les instruments financiers (la variation de juste valeur entre l'ouverture et la clôture de la période, à l'exclusion des flux de trésorerie courus générés par les instruments de couverture du groupe au cours de la période), dans la mesure où la comptabilité de couverture au sens de la norme IAS 39/IFRS 9 n'est pas appliquée (dans ce cas, les gains et pertes comptabilisés sur les instruments financiers sont comptabilisés directement dans l'état consolidé du résultat global) ;
- (b) les gains et pertes de change résultant de la conversion des emprunts en devises aux cours de clôture ;
- (c) les pertes de valeur relatives au goodwill et aux autres actifs non courants ;
- (d) l'amortissement des actifs incorporels à durée d'utilité finie résultant de l'affectation du coût d'un regroupement d'entreprises au sens de la norme IFRS 3 ;
- (e) les autres éléments inhabituels. Ceux-ci sont des éléments importants générés par des événements ou des transactions qui surviennent dans le cadre de l'activité ordinaire du groupe, et qui, individuellement ou de manière agrégée s'ils sont de nature semblable, sont identifiés en raison de leur taille ou de leur incidence.

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

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

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

| en millions de EUR                                                        | 2019           |                             |                          | 2018 <sup>(1)</sup> |                             |                          |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------|--------------------------|---------------------|-----------------------------|--------------------------|
|                                                                           | Total          | Dont<br>Eléments<br>ajustés | Eléments<br>d'ajustement | Total               | Dont<br>Eléments<br>ajustés | Eléments<br>d'ajustement |
| <b>Produits des activités ordinaires</b>                                  | <b>3.798,8</b> | 3.798,8                     | -                        | <b>3.581,0</b>      | 3.581,0                     | -                        |
| Coût des ventes                                                           | -3.303,3       | -3.303,3                    | -                        | -3.094,0            | -3.094,0                    | -                        |
| <b>Marge brute</b>                                                        | <b>495,5</b>   | 495,5                       | -                        | <b>487,0</b>        | 487,0                       | -                        |
| Charges commerciales et administratives                                   | -382,2         | -379,7                      | -2,5                     | -376,0              | -358,5                      | -17,5                    |
| Autres produits opérationnels                                             | 21,8           | 15,3                        | 6,5                      | 10,1                | 10,1                        | -                        |
| Autres charges opérationnelles                                            | -110,7         | -8,4                        | -102,3                   | -9,2                | -9,2                        | -                        |
| <b>Résultat opérationnel</b>                                              | <b>24,4</b>    | 122,7                       | -98,3                    | <b>111,9</b>        | 129,4                       | -17,5                    |
| Charges financières nettes                                                | -24,4          | -7,1                        | -17,3                    | -47,3               | -7,0                        | -40,3                    |
| Produits financiers                                                       | 1,4            | 1,4                         | -                        | 1,8                 | 1,3                         | 0,5                      |
| Charges financières                                                       | -25,8          | -8,5                        | -17,3                    | -49,1               | -8,3                        | -40,8                    |
| Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence | 93,2           | 125,1                       | -31,9                    | 0,1                 | 68,1                        | -68,0                    |
| <b>Résultat avant impôts</b>                                              | <b>93,2</b>    | 240,7                       | -147,5                   | <b>64,7</b>         | 190,5                       | -125,8                   |
| Impôts sur le résultat                                                    | -28,7          | -29,1                       | 0,4                      | -18,1               | -22,0                       | 3,9                      |
| <b>Résultat des activités poursuivies</b>                                 | <b>64,5</b>    | 211,6                       | -147,1                   | <b>46,6</b>         | 168,5                       | -121,9                   |
| Activités abandonnées                                                     | -              | -                           | -                        | 1.002,1             | 14,4                        | 987,7                    |
| <b>RÉSULTAT DE LA PÉRIODE</b>                                             | <b>64,5</b>    | 211,6                       | -147,1                   | <b>1.048,7</b>      | 182,9                       | 865,8                    |
| <b>Résultat attribuable aux:</b>                                          |                |                             |                          |                     |                             |                          |
| <b>Porteurs de capitaux propres de la société-mère</b>                    | <b>64,5</b>    | 211,6                       | -147,1                   | <b>1.048,0</b>      | 182,2                       | 865,8                    |
| Participations ne donnant pas le contrôle                                 | -              | -                           | -                        | 0,7                 | 0,7                         | -                        |
| <b>Résultat par action</b>                                                |                |                             |                          |                     |                             |                          |
| De base (en EUR)                                                          | 1,18           | 3,88                        | -2,70                    | 19,12               | 3,32                        | 15,80                    |
| Dilué (en EUR)                                                            | 1,18           | 3,86                        | -2,68                    | 19,08               | 3,32                        | 15,76                    |
| <b>Résultat par action pour le résultat des activités poursuivies</b>     |                |                             |                          |                     |                             |                          |
| De base (en EUR)                                                          | 1,18           | 3,88                        | -2,70                    | 0,85                | 3,08                        | -2,23                    |
| Dilué (en EUR)                                                            | 1,18           | 3,86                        | -2,68                    | 0,85                | 3,07                        | -2,22                    |

(1) Après retraitement pour refléter la réaffectation des coûts dans le cadre de l'amélioration continue de la présentation des informations financières – voir note annexe 1 des états financiers consolidés 2019 pour obtenir de plus amples informations sur le retraitement des informations comparatives.

Le groupe a adopté la norme IFRS 16 pour la première fois le 1<sup>er</sup> janvier 2019 en utilisant l'approche rétrospective modifiée. En vertu de cette dernière, les informations comparatives n'ont pas été retraitées et l'effet cumulatif de la première application de la norme IFRS 16 est comptabilisé en capitaux propres à la date de la première application. Se reporter à la note annexe 3 des états financiers consolidés 2019.

## 16 - Rapport financier et de gestion 2019

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

Les secteurs opérationnels du groupe sont D'Ieteren Auto (activités de distribution automobile), Belron, Moleskine et "Corporate & non-alloué" (activités immobilières et corporate du groupe). Ces secteurs opérationnels sont cohérents avec l'organisation du groupe et sa structure de reporting interne, et répondent aux exigences de la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels ».

Malgré sa classification comme une entité mise en équivalence, Belron reste un secteur opérationnel, ce qui reflète la structure de reporting interne du groupe.

Le groupe a adopté la norme IFRS 16 pour la première fois le 1<sup>er</sup> janvier 2019 en utilisant l'approche rétrospective modifiée. En vertu de cette dernière, les informations comparatives n'ont pas été retraitées. Le groupe présente les résultats de ses secteurs opérationnels en se basant la situation pré-IFRS 16, pour refléter la structure de reporting interne du groupe et faciliter la comparaison avec les résultats de la période précédente.

| en millions de EUR                                                        | 2019              |                |                |                           |                    |                   |                |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------|----------------|---------------------------|--------------------|-------------------|----------------|
|                                                                           | D'Ieteren<br>Auto | Belron         | Mole-<br>skine | Corporate &<br>non-alloué | Impacts<br>IFRS 16 | Elimi-<br>nations | Groupe         |
| Produits externes des activités ordinaires                                | 3.634,9           | 4.228,1        | 163,9          | -                         | -                  | -4.228,1          | 3.798,8        |
| Produits intra-groupe des activités ordinaires                            | -                 | -              | -              | -                         | -                  | -                 | -              |
| <b>Produits sectoriels des activités ordinaires</b>                       | <b>3.634,9</b>    | <b>4.228,1</b> | <b>163,9</b>   | <b>-</b>                  | <b>-</b>           | <b>-4.228,1</b>   | <b>3.798,8</b> |
| <b>Résultat opérationnel (constituant le résultat sectoriel)</b>          | <b>116,5</b>      | <b>333,0</b>   | <b>-83,7</b>   | <b>-8,9</b>               | <b>16,4</b>        | <b>-348,9</b>     | <b>24,4</b>    |
| dont: <i>Eléments ajustés</i>                                             | 119,0             | 400,5          | 18,6           | -15,4                     | 16,4               | -416,4            | 122,7          |
| <i>Eléments d'ajustement</i>                                              | -2,5              | -67,5          | -102,3         | 6,5                       | -                  | 67,5              | -98,3          |
| Charges financières nettes                                                | -2,6              | -76,2          | -8,8           | -12,2                     | -26,5              | 101,9             | -24,4          |
| Produits financiers                                                       | 0,2               | 19,1           | 0,8            | 0,4                       | -                  | -19,1             | 1,4            |
| Charges financières                                                       | -2,8              | -95,3          | -4,7           | -17,5                     | -26,5              | 121,0             | -25,8          |
| Intérêts sur financement intra-groupe                                     | -                 | -              | -4,9           | 4,9                       | -                  | -                 | -              |
| Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence | 8,6               | 0,1            | -              | -                         | -                  | 84,5              | 93,2           |
| <b>Résultat avant impôts</b>                                              | <b>122,5</b>      | <b>256,9</b>   | <b>-92,5</b>   | <b>-21,1</b>              | <b>-10,1</b>       | <b>-162,5</b>     | <b>93,2</b>    |
| dont: <i>Eléments ajustés</i>                                             | 125,0             | 329,2          | 9,8            | -10,3                     | -10,1              | -202,9            | 240,7          |
| <i>Eléments d'ajustement</i>                                              | -2,5              | -72,3          | -102,3         | -10,8                     | -                  | 40,4              | -147,5         |
| Impôt sur le résultat                                                     | -36,7             | -88,4          | -4,8           | 12,8                      | 2,5                | 85,9              | -28,7          |
| <b>Résultat des activités poursuivies</b>                                 | <b>85,8</b>       | <b>168,5</b>   | <b>-97,3</b>   | <b>-8,3</b>               | <b>-7,6</b>        | <b>-76,6</b>      | <b>64,5</b>    |
| dont: <i>Eléments ajustés</i>                                             | 86,2              | 229,3          | 5,0            | 4,2                       | -7,6               | -105,5            | 211,6          |
| <i>Eléments d'ajustement</i>                                              | -0,4              | -60,8          | -102,3         | -12,5                     | -                  | 28,9              | -147,1         |
| Activités abandonnées                                                     | -                 | -              | -              | -                         | -                  | -                 | -              |
| <b>RÉSULTAT DE LA PÉRIODE</b>                                             | <b>85,8</b>       | <b>168,5</b>   | <b>-97,3</b>   | <b>-8,3</b>               | <b>-7,6</b>        | <b>-76,6</b>      | <b>64,5</b>    |

| Résultat attribuable aux:                 | D'Ieteren<br>Auto | Belron      | Mole-<br>skine | Corporate &<br>non-alloué | Impacts<br>IFRS 16 | Groupe      |
|-------------------------------------------|-------------------|-------------|----------------|---------------------------|--------------------|-------------|
| <b>Porteurs de capitaux propres</b>       | <b>85,8</b>       | <b>88,5</b> | <b>-97,3</b>   | <b>-8,3</b>               | <b>-4,2</b>        | <b>64,5</b> |
| dont: <i>Eléments ajustés</i>             | 86,2              | 120,4       | 5,0            | 4,2                       | -4,2               | 211,6       |
| <i>Eléments d'ajustement</i>              | -0,4              | -31,9       | -102,3         | -12,5                     | -                  | -147,1      |
| Participations ne donnant pas le contrôle | -                 | -           | -              | -                         | -                  | -           |
| <b>RÉSULTAT DE LA PÉRIODE</b>             | <b>85,8</b>       | <b>88,5</b> | <b>-97,3</b>   | <b>-8,3</b>               | <b>-4,2</b>        | <b>64,5</b> |

Au cours de la période, la colonne « Impacts IFRS 16 » réconcilie le compte de résultats sectoriel (le résultat de l'exercice étant présenté, comme dans les rapports précédents, conformément à la norme IAS 17) avec le compte de résultats IFRS consolidé du groupe en vertu de la norme IFRS 16. Se reporter au point « Informations générales » de la section « Éléments financiers marquants » pour obtenir plus de détails.

Au cours de la période, la colonne « Éliminations » réconcilie le compte de résultats sectoriel (le résultat de l'exercice de Belron étant présenté sur toutes les lignes selon la méthode d'intégration globale) avec le compte de résultats IFRS consolidé du groupe (le résultat net de Belron étant présenté à la ligne « Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence », pour représenter la part du groupe dans le résultat net de Belron au cours de l'exercice).

en millions de EUR

2018 <sup>(1)</sup>

|                                                                           | D'Ieteren<br>Auto | Belron         | Mole-<br>skine | Corporate &<br>non-alloué | Elimi-<br>nations | Groupe         |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------|----------------|---------------------------|-------------------|----------------|
| Produits externes des activités ordinaires                                | 3.406,9           | 3.839,7        | 174,1          | -                         | -3.839,7          | 3.581,0        |
| Produits intra-groupe des activités ordinaires                            | -                 | -              | -              | -                         | -                 | -              |
| <b>Produits sectoriels des activités ordinaires</b>                       | <b>3.406,9</b>    | <b>3.839,7</b> | <b>174,1</b>   | <b>-</b>                  | <b>-3.839,7</b>   | <b>3.581,0</b> |
| <b>Résultat opérationnel (constituant le résultat sectoriel)</b>          | <b>106,8</b>      | <b>103,6</b>   | <b>28,6</b>    | <b>-23,5</b>              | <b>-103,6</b>     | <b>111,9</b>   |
| dont: <i>Eléments ajustés</i>                                             | 113,0             | 225,7          | 28,6           | -12,2                     | -225,7            | 129,4          |
| <i>Eléments d'ajustement</i>                                              | -6,2              | -122,1         | -              | -11,3                     | 122,1             | -17,5          |
| Charges financières nettes                                                | -2,0              | 907,3          | -9,7           | -35,6                     | -907,3            | -47,3          |
| Produits financiers                                                       | 0,9               | 1.000,6        | 0,7            | 0,2                       | -1.000,6          | 1,8            |
| Charges financières                                                       | -2,9              | -93,3          | -5,8           | -40,4                     | 93,3              | -49,1          |
| Intérêts sur financement intra-groupe                                     | -                 | -              | -4,6           | 4,6                       | -                 | -              |
| Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence | 9,9               | -              | -              | -                         | -9,8              | 0,1            |
| <b>Résultat avant impôts</b>                                              | <b>114,7</b>      | <b>1.010,9</b> | <b>18,9</b>    | <b>-59,1</b>              | <b>-1.020,7</b>   | <b>64,7</b>    |
| dont: <i>Eléments ajustés</i>                                             | 117,3             | 166,6          | 18,9           | -6,9                      | -105,4            | 190,5          |
| <i>Eléments d'ajustement</i>                                              | -2,6              | 844,3          | -              | -52,2                     | -915,3            | -125,8         |
| Impôt sur le résultat                                                     | -38,4             | -26,8          | 3,9            | 16,4                      | 26,8              | -18,1          |
| <b>Résultat des activités poursuivies</b>                                 | <b>76,3</b>       | <b>984,1</b>   | <b>22,8</b>    | <b>-42,7</b>              | <b>-993,9</b>     | <b>46,6</b>    |
| dont: <i>Eléments ajustés</i>                                             | 76,8              | 127,5          | 22,8           | 7,7                       | -66,3             | 168,5          |
| <i>Eléments d'ajustement</i>                                              | -0,5              | 856,6          | -              | -50,4                     | -927,6            | -121,9         |
| Activités abandonnées                                                     | -                 | -              | -              | -                         | 1.002,1           | 1.002,1        |
| <b>RÉSULTAT DE LA PÉRIODE</b>                                             | <b>76,3</b>       | <b>984,1</b>   | <b>22,8</b>    | <b>-42,7</b>              | <b>8,2</b>        | <b>1.048,7</b> |

| Résultat attribuable aux:                 | D'Ieteren<br>Auto | Belron       | Mole-<br>skine | Corporate &<br>non-alloué | Groupe         |
|-------------------------------------------|-------------------|--------------|----------------|---------------------------|----------------|
| <b>Porteurs de capitaux propres</b>       | <b>76,3</b>       | <b>991,6</b> | <b>22,8</b>    | <b>-42,7</b>              | <b>1.048,0</b> |
| dont: <i>Eléments ajustés</i>             | 76,8              | 74,9         | 22,8           | 7,7                       | 182,2          |
| <i>Eléments d'ajustement</i>              | -0,5              | 916,7        | -              | -50,4                     | 865,8          |
| Participations ne donnant pas le contrôle | -                 | 0,7          | -              | -                         | 0,7            |
| <b>RÉSULTAT DE LA PÉRIODE</b>             | <b>76,3</b>       | <b>992,3</b> | <b>22,8</b>    | <b>-42,7</b>              | <b>1.048,7</b> |

(1) Après retraitement pour refléter la réaffectation des coûts dans le cadre de l'amélioration continue de la présentation des informations financières – voir note annexe 1 des états financiers consolidés 2019 pour obtenir de plus amples informations sur le retraitement des informations comparatives.

Le groupe a adopté la norme IFRS 16 pour la première fois le 1<sup>er</sup> janvier 2019 en utilisant l'approche rétrospective modifiée. En vertu de cette dernière, les informations comparatives n'ont pas été retraitées et l'effet cumulatif de la première application de la norme IFRS 16 est comptabilisé en capitaux propres à la date de la première application. Se reporter à la note annexe 3 des états financiers consolidés 2019.

Au cours de la période précédente, la colonne « Éliminations » réconciliait le compte de résultats sectoriel (le résultat de l'exercice de Belron étant présenté sur toutes les lignes comme une activité poursuivie selon la méthode d'intégration globale) avec le compte de résultats IFRS consolidé du groupe (le résultat net de Belron étant présenté comme une activité abandonnée depuis le début de la période jusqu'au closing de la transaction avec CD&R, et dans la ligne « Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence » pour le reste de l'exercice). Nous renvoyons à la note 1 des états financiers consolidés 2018 pour plus d'informations.

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

Pour 2019 et 2018, les éléments d'ajustement au sein des quatre secteurs opérationnels comprenaient :

| en millions de EUR                                               | 2019              |              |               |                           |                      |
|------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|---------------|---------------------------|----------------------|
|                                                                  | D'Ieteren<br>Auto | Belron       | Moleskine     | Corporate &<br>non-alloué | Total<br>(secteurs)* |
| <b>Eléments d'ajustement</b>                                     |                   |              |               |                           |                      |
| <b>Inclus dans le résultat opérationnel</b>                      | <b>-2,5</b>       | <b>-67,5</b> | <b>-102,3</b> | <b>6,5</b>                | <b>-165,8</b>        |
| Réajustement de valeur des instruments financiers                | -                 | 4,9 (d)      | -             | -                         | 4,9                  |
| Amortissement des contrats client                                | -                 | -12,2 (e)    | -             | -                         | -12,2                |
| Amortissement des marques à durée d'utilité finie                | -                 | -1,4 (f)     | -             | -                         | -1,4                 |
| Perte de valeur sur goodwill et sur actifs non-courants          | -                 | -21,3 (g)    | -102,3 (j)    | -                         | -123,6               |
| Autres éléments d'ajustement                                     | -2,5 (a)          | -37,5 (h)    | -             | 6,5 (k)                   | -33,5                |
| <b>Inclus dans les charges financières nettes</b>                | <b>-</b>          | <b>-4,8</b>  | <b>-</b>      | <b>-17,3</b>              | <b>-22,1</b>         |
| Réajustement de valeur des instruments financiers                | -                 | -            | -             | -17,3 (l)                 | -17,3                |
| Autres éléments d'ajustement                                     | -                 | -4,8 (i)     | -             | -                         | -4,8                 |
| <b>Inclus dans le résultat des sociétés mises en équivalence</b> | <b>-</b>          | <b>-</b>     | <b>-</b>      | <b>-</b>                  | <b>-</b>             |
| <b>Inclus dans le résultat avant impôts (PBT)</b>                | <b>-2,5</b>       | <b>-72,3</b> | <b>-102,3</b> | <b>-10,8</b>              | <b>-187,9</b>        |

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

| en millions de EUR                                               | 2018              |               |           |                           |                      |
|------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|-----------|---------------------------|----------------------|
|                                                                  | D'Ieteren<br>Auto | Belron        | Moleskine | Corporate &<br>non-alloué | Total<br>(secteurs)* |
| <b>Eléments d'ajustement</b>                                     |                   |               |           |                           |                      |
| <b>Inclus dans le résultat opérationnel</b>                      | <b>-6,2</b>       | <b>-122,1</b> | <b>-</b>  | <b>-11,3</b>              | <b>-139,6</b>        |
| Réajustement de valeur des instruments financiers                | -                 | -6,9 (d)      | -         | -                         | -6,9                 |
| Amortissement des contrats client                                | -                 | -5,5 (e)      | -         | -                         | -5,5                 |
| Amortissement des marques à durée d'utilité finie                | -                 | -0,5 (f)      | -         | -                         | -0,5                 |
| Perte de valeur sur goodwill et sur actifs non-courants          | -                 | -50,3 (g)     | -         | -                         | -50,3                |
| Autres éléments d'ajustement                                     | -6,2 (a)          | -58,9 (h)     | -         | -11,3 (k)                 | -76,4                |
| <b>Inclus dans les charges financières nettes</b>                | <b>0,6</b>        | <b>966,4</b>  | <b>-</b>  | <b>-40,9</b>              | <b>926,1</b>         |
| Réajustement de valeur des instruments financiers                | -                 | -             | -         | -20,2 (l)                 | -20,2                |
| Autres éléments d'ajustement                                     | 0,6 (b)           | 966,4 (i)     | -         | -20,7 (m)                 | 946,3                |
| <b>Inclus dans le résultat des sociétés mises en équivalence</b> | <b>3,0</b> (c)    | <b>-</b>      | <b>-</b>  | <b>-</b>                  | <b>3,0</b>           |
| <b>Inclus dans le résultat avant impôts (PBT)</b>                | <b>-2,6</b>       | <b>844,3</b>  | <b>-</b>  | <b>-52,2</b>              | <b>789,5</b>         |

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

D'Ieteren Auto

- (a) Les autres éléments d'*ajustement* du résultat opérationnel comprennent une charge de 2,5 millions EUR (6,2 millions EUR au cours de la période précédente) dans le cadre du projet « Market Area » (optimisation du réseau de concessionnaires indépendants).
- (b) Au cours de la période précédente, les autres éléments d'*ajustement* inclus dans les charges financières nettes comprenaient la plus-value réalisée sur la cession d'une concession automobile.
- (c) Au cours de la période précédente, la quote-part du groupe dans les éléments d'*ajustement* des entités mises en équivalence s'élevait à 3,0 millions EUR et était liée au produit additionnel reconnu suite à un changement d'estimation comptable.

Belron

- (d) La juste valeur des instruments de couverture des prix du carburant s'élève à 4,9 millions EUR (-6,9 millions EUR au cours de la période précédente) provenant des variations de juste valeur nette des dérivés. La variation de juste valeur nette des dérivés correspond à la variation de juste valeur brute (c'est-à-dire la variation de juste valeur entre l'ouverture et la clôture de la période) après exclusion des flux de trésorerie courus de la période.
- (e) Dans le cadre des acquisitions récentes (principalement aux États-Unis, en France et en Belgique), des contrats client ont été reconnus comme actifs incorporels à durée d'utilité finie. La charge d'amortissement s'élève à 12,2 millions EUR (5,5 millions EUR au cours de la période précédente).
- (f) L'amortissement des marques à durée d'utilité finie (certaines marques ne sont plus considérées comme immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée car il existe une limite prévisible à la période pendant laquelle ces actifs sont appelés à générer des entrées nettes de trésorerie) s'élève à 1,4 million EUR (0,5 million EUR au cours de la période précédente).
- (g) Au cours de la période, une perte de valeur totale de 21,3 millions EUR a été comptabilisée et comprend :
  - Une perte de valeur de 21,0 millions EUR en Italie, actée sur le goodwill (20,6 millions EUR), les marques (0,3 million EUR) et les autres immobilisations incorporelles (0,1 million EUR), conséquence d'attentes moindres ;
  - Une perte de valeur de 0,3 million EUR aux Pays-Bas, actée sur les autres immobilisations incorporelles (suite à la perte de valeur de 40,0 millions EUR comptabilisée en 2018 aux Pays-Bas, il ne restait pas de goodwill ni d'autres immobilisations incorporelles significatives).

Ces pertes de valeur ont été comptabilisées durant le premier semestre de 2019 à la suite du test de perte de valeur réalisé.

Au cours de la période précédente, une perte de valeur de 50,3 millions EUR a été comptabilisée aux Pays-Bas (40,0 millions EUR actés sur le goodwill, les marques et les autres immobilisations incorporelles), en Nouvelle-Zélande (6,0 millions EUR actés sur le goodwill) et 4,3 millions EUR en Hongrie et en Grèce.

- (h) Au cours de la période, les autres éléments d'*ajustement* pour un montant de -37,5 millions EUR incluent -30,7 millions EUR associés aux restructurations et aux intégrations (la majeure partie a été dépensée pour l'intégration de l'entreprise américaine TruRoad et certains coûts affectés à divers projets et restructurations dans la zone euro), -3,7 millions EUR de coûts d'acquisition et -3,0 millions EUR liés à des frais de cession.  
Au cours de la période précédente, les autres éléments d'*ajustement* de -58,9 millions EUR comprennent principalement un bonus de transaction (-33,1 millions EUR) lié à la cession de 40% de la participation dans Belron à CD&R (voir notes 1 et 16 des états financiers consolidés 2018), des honoraires liés à la transaction susmentionnée et à l'instauration d'un nouveau programme de rétribution du management (-2,8 millions EUR), des provisions et des coûts de restructuration pour le Canada (-5,5 millions EUR) et les États-Unis (-4,5 millions EUR), des provisions dans le cadre de litiges juridiques en cours aux États-Unis (-4,1 millions EUR) et des provisions liées à la cession et au système de franchise prévus en Grèce et en Hongrie.
- (i) Au cours de la période, les autres éléments d'*ajustement* des charges financières nettes comprennent les coûts encourus suite au financement supplémentaire contracté au quatrième trimestre de 2019 (nouvel emprunt à terme fixe d'une durée de 7 ans pour un montant de 830 millions USD arrivant à échéance en 2026 et « emprunt supplémentaire » de 100 millions EUR qui s'ajoute à l'emprunt à terme existant en EUR arrivant à échéance en 2024. Le produit a été utilisé pour payer un dividende aux actionnaires).  
Au cours de la période précédente, les autres éléments d'*ajustement* dans les charges financières nettes comprenaient la plus-value globale (987,7 millions EUR) sur la cession de 40% de la participation dans Belron à CD&R (voir les notes 1 et 16 des états financiers consolidés 2018 pour plus d'informations et de précisions sur le calcul), la perte (-20,2 millions EUR) relative à la cession des activités (Russie, Turquie et une entreprise au Royaume-Uni) et des frais (-1,1 million EUR) encourus suite à un financement supplémentaire contracté en novembre 2018.

Moleskine

- (j) Au cours de la période, une perte de valeur de 102,3 millions EUR est comptabilisée sur l'unité génératrice de trésorerie Moleskine (entièrement allouée au goodwill) à la suite du test de perte de valeur réalisé en fin d'exercice. Voir les informations spécifiques dans les « Financial highlights 2019 ».

Corporate & non-alloué

- (k) Au cours de l'exercice, l'élément d'*ajustement* de 6,5 millions EUR du résultat opérationnel est lié à la plus-value de cession d'un bien immobilier. Au cours de la période précédente, les autres éléments d'*ajustement* du résultat opérationnel (-11,3 millions EUR) sont relatifs aux honoraires liés à la finalisation de la cession de 40 % de la participation dans Belron à CD&R.
- (l) Au cours des deux périodes, le réajustement de valeur des instruments financiers représente la variation de juste valeur d'un passif éventuel lié à la cession de 40% de la participation dans Belron à CD&R. Ce passif éventuel sera réglé dans le courant de l'année 2020.
- (m) Au cours de la période précédente, les autres éléments d'*ajustement* des charges financières nettes comprenaient d'autres charges financières dans le cadre de la finalisation de la cession de 40% de la participation dans Belron à CD&R.

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

Les chiffres 2019 sont présentés en se basant sur l'approche adoptée avant l'application de la norme IFRS 16, conformément à la présentation des résultats sectoriels du groupe et afin de faciliter la comparaison avec les chiffres de la période précédente.

| millions de EUR                                                                               | 2019              |                    |                |                           |                     | 2018 <sup>(1)</sup> |                    |                |                           |                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|----------------|---------------------------|---------------------|---------------------|--------------------|----------------|---------------------------|---------------------|
|                                                                                               | D'Ieteren<br>Auto | Belron<br>(52,48%) | Mole-<br>skine | Corporate &<br>non-alloué | Total<br>(secteurs) | D'Ieteren<br>Auto   | Belron<br>(57,78%) | Mole-<br>skine | Corporate &<br>non-alloué | Total<br>(secteurs) |
| <b>Résultat avant impôts (pré-IFRS 16)</b>                                                    | 122,5             | 256,9              | -92,5          | -21,1                     | 265,8               | 114,7               | 1.010,9            | 18,9           | -59,1                     | 1.085,4             |
| Moins: éléments d'ajustement dans le résultat avant impôts                                    | 2,5               | 72,3               | 102,3          | 10,8                      | 187,9               | 2,6                 | -844,3             | -              | 52,2                      | -789,5              |
| <b>PBT ajusté (pré-IFRS 16)</b>                                                               | 125,0             | 329,2              | 9,8            | -10,3                     | 453,7               | 117,3               | 166,6              | 18,9           | -6,9                      | 295,9               |
| Moins: part du Groupe dans les impôts sur le résultat ajusté des entités mises en équivalence | 3,4               | -                  | -              | -                         | 3,4                 | 3,7                 | -                  | -              | -                         | 3,7                 |
| Part des participations ne donnant pas le contrôle dans le PBT ajusté                         | -                 | -156,4             | -              | -                         | -156,4              | -                   | -70,3              | -              | -                         | -70,3               |
| <b>Part du Groupe dans le PBT ajusté (pré-IFRS 16)</b>                                        | 128,4             | 172,8              | 9,8            | -10,3                     | 300,7               | 121,0               | 96,3               | 18,9           | -6,9                      | 229,3               |

(1) Après retraitement pour refléter la réaffectation des coûts dans le cadre de l'amélioration continue de la présentation des informations financières – voir note annexe 1 des états financiers consolidés 2019 pour obtenir de plus amples informations sur le retraitement des informations comparatives.

Au cours de la période, le pourcentage moyen pondéré utilisé pour calculer le résultat ajusté avant impôts, part du groupe de Belron s'élève à 52,48 % (57,78 % au cours de la période précédente).

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

| millions de EUR                                                                 | 2019              |                    |                |                       |                     | 2018 <sup>(1)</sup> |                    |                |                       |                     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|----------------|-----------------------|---------------------|---------------------|--------------------|----------------|-----------------------|---------------------|
|                                                                                 | D'Ieteren<br>Auto | Belron<br>(52,48%) | Mole-<br>skine | Corp. &<br>non-alloué | Total<br>(secteurs) | D'Ieteren<br>Auto   | Belron<br>(52,48%) | Mole-<br>skine | Corp. &<br>non-alloué | Total<br>(secteurs) |
| <b>Part du groupe dans le PBT ajusté (pré-IFRS 16)</b>                          | 128,4             | 172,8              | 9,8            | -10,3                 | 300,7               | 121,0               | 96,3               | 18,9           | -6,9                  | 229,3               |
| Excluant:                                                                       |                   |                    |                |                       |                     |                     |                    |                |                       |                     |
| Amortissements d'actifs non-courants (part du Groupe)                           | -                 | -                  | -              | -                     | -                   | -                   | -6,0               | -              | -                     | -6,0                |
| Ajustement de la part du Groupe (base comparable avec 2019)                     | -                 | -                  | -              | -                     | -                   | -                   | -8,2               | -              | -                     | -8,2                |
| <b>PBT ajusté, part du Groupe (indicateur clé de performance - pré-IFRS 16)</b> | 128,4             | 172,8              | 9,8            | -10,3                 | 300,7               | 121,0               | 82,1               | 18,9           | -6,9                  | 215,1               |

(1) Après retraitement pour refléter la réaffectation des coûts dans le cadre de l'amélioration continue de la présentation des informations financières – voir note annexe 1 des états financiers consolidés 2019 pour obtenir de plus amples informations sur le retraitement des informations comparatives.

En vertu de la norme IFRS 16, le PBT *ajusté*, part du groupe des secteurs s'élève à 295,2 millions EUR (D'leteren Auto : 128,4 million EUR ; Belron : 167,6 million EUR ; Moleskine : 9,5 millions EUR, Corporate & non-alloué : -10,3 millions EUR).

Au cours de la période précédente, en application de la norme IFRS 5, le groupe n'a pas déprécié les actifs non courants de Belron depuis la date de sa classification comme détenu en vue de la vente jusqu'à la date effective de cession (7 février 2018). L'impact sur le compte de résultats consolidé de la période précédente s'élevait à 10,3 millions EUR (6,0 millions EUR pour la part du groupe, sur la base d'un pourcentage de détention de 57,78 % en 2018) et a été exclu lors du calcul de l'indicateur clé de performance dans le résultat de l'exercice 2018.

### Dette nette

Afin de pouvoir mieux évaluer son endettement, le groupe utilise le concept de dette nette. Elle est un indicateur de performance alternatif, non défini par les normes IFRS, et n'est pas présentée comme une alternative aux indicateurs financiers définis par les normes IFRS. La dette nette est définie comme la somme des prêts et emprunts diminuée de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des investissements en actifs non courants et courants. La dette nette n'incorpore pas la juste valeur des dérivés liés à l'endettement. Les prêts et emprunts couverts (c'est-à-dire ceux auxquels la comptabilité de couverture définie par la norme IAS 39 est appliquée) sont convertis aux taux de change fixés par les « cross currency swaps » correspondants. Les autres prêts et emprunts sont convertis aux taux de change de clôture.

| en millions de EUR                                                    | 31 décembre 2019  |                  |                |                           | 31 décembre 2018 <sup>(1)</sup> |                  |                |                           |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------|----------------|---------------------------|---------------------------------|------------------|----------------|---------------------------|
|                                                                       | D'leteren<br>Auto | Belron<br>(100%) | Mole-<br>skine | Corp. &<br>non-<br>alloué | D'leteren<br>Auto               | Belron<br>(100%) | Mole-<br>skine | Corp. &<br>non-<br>alloué |
| Prêts et emprunts non-courants                                        | 0,5               | 2.551,7          | 98,3           | 0,7                       | 0,7                             | 1.709,8          | 114,8          | 0,8                       |
| Prêts et emprunts courants                                            | 0,1               | 57,0             | 33,6           | 0,1                       | 2,2                             | 47,6             | 37,1           | 0,1                       |
| Financement intra-groupe                                              | -                 | -                | 190,8          | -190,8                    | -                               | -                | 155,9          | -155,9                    |
| Ajustement relatif aux emprunts couverts                              | -                 | -1,7             | -              | -                         | -                               | 6,2              | -              | -                         |
| <b>Dette brute (pré-IFRS 16)</b>                                      | <b>0,6</b>        | <b>2.607,0</b>   | <b>322,7</b>   | <b>-190,0</b>             | <b>2,9</b>                      | <b>1.763,6</b>   | <b>307,8</b>   | <b>-155,0</b>             |
| Moins: trésorerie et équivalents de trésorerie                        | 119,6             | -282,6           | -55,2          | -786,3                    | 57,9                            | -124,2           | -23,8          | -967,1                    |
| Moins: trésorerie incluses dans les actifs détenus en vue de la vente | -                 | -                | -              | -                         | -                               | -0,8             | -              | -                         |
| Moins: actifs financiers courants                                     | -                 | -                | -              | -543,4                    | -                               | -                | -1,8           | -                         |
| Moins: autres créances non-courantes                                  | -                 | -                | -              | -1,3                      | -                               | -                | -              | -20,1                     |
| <b>Dette nette (pré-IFRS 16)</b>                                      | <b>120,2</b>      | <b>2.324,4</b>   | <b>267,5</b>   | <b>-1.521,0</b>           | <b>60,8</b>                     | <b>1.638,6</b>   | <b>282,2</b>   | <b>-1.142,2</b>           |
| Dette de leasing non-courante provenant de l'adoption d'IFRS 16       | 7,9               | 504,1            | 22,8           | 4,2                       | -                               | -                | -              | -                         |
| Dette de leasing courante provenant de l'adoption d'IFRS 16           | 5,6               | 150,6            | 6,7            | 0,4                       | -                               | -                | -              | -                         |
| <b>Dette nette totale (post-IFRS 16)</b>                              | <b>133,7</b>      | <b>2.979,1</b>   | <b>297,0</b>   | <b>-1.516,4</b>           | <b>60,8</b>                     | <b>1.638,6</b>   | <b>282,2</b>   | <b>-1.142,2</b>           |

(1) Le groupe a adopté la norme IFRS 16 pour la première fois le 1<sup>er</sup> janvier 2019 en utilisant l'approche rétrospective modifiée. En vertu de cette dernière, les informations comparatives n'ont pas été retraitées et l'effet cumulatif de la première application de la norme IFRS 16 est comptabilisé en capitaux propres à la date de la première application. Se reporter à la note annexe 3 des états financiers consolidés 2019.

Au cours des deux périodes, les financements intra-groupe comprennent des montants prêtés par le secteur Corporate au secteur Moleskine (prêt sans recours dans le cadre de l'acquisition), à des conditions de marché.

Sur une base pré-IFRS 16, la dette financière nette de Belron a atteint 2.324,4 millions EUR (quote-part de 100 %) à la fin décembre 2019, venant de 1.638,6 millions EUR à la fin décembre 2018. L'augmentation de 685,8 millions EUR de la dette nette en fin d'exercice est le résultat de l'émission d'un nouvel emprunt à terme fixe d'une durée de sept ans pour un montant de 830 millions USD (qui arrive à échéance en octobre 2026) et d'un emprunt supplémentaire de 100 millions EUR qui s'ajoute à l'emprunt à terme existant en EUR (qui arrive à échéance en novembre 2024), partiellement compensé par le résultat d'une solide génération de trésorerie (en particulier aux États-Unis). Le produit du nouveau refinancement a été utilisé pour verser des dividendes et une réduction de capital (850 millions EUR) aux actionnaires. En vertu de la norme IFRS 16, des dettes de location supplémentaires de 654,7 millions EUR ont été comptabilisées dans le bilan, ce qui porte la dette nette à 2.979,1 millions EUR.

L'augmentation de la trésorerie nette du secteur « Corporate & non-alloué » (de 1.142,2 millions EUR au 31 décembre 2018 à 1.521,0 millions EUR – pré-IFRS 16 – à la fin décembre 2019) résulte principalement du dividende (460,7 millions EUR) reçu de Belron au quatrième trimestre 2019 (suite à l'émission d'un nouvel emprunt à terme (voir ci-dessus)), partiellement compensé par le paiement du dividende aux actionnaires de D'leteren en juin 2019 (54,8 millions EUR).

# s.a. D'leteren n.v.

## États financiers consolidés 2019

### SOMMAIRE

#### > ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

|    |                                                    |
|----|----------------------------------------------------|
| 23 | Compte de résultats consolidé                      |
| 24 | État consolidé du résultat global                  |
| 25 | État consolidé de la situation financière          |
| 26 | État consolidé des variations des capitaux propres |
| 27 | Tableau des flux de trésorerie consolidé           |
| 28 | Notes annexes aux états financiers consolidés      |

#### > BASE DE PRÉPARATION

|    |                                                                     |
|----|---------------------------------------------------------------------|
| 28 | Note annexe 1 : Informations générales                              |
| 28 | Note annexe 2 : Base de préparation                                 |
| 29 | Note annexe 3 : Modification des méthodes comptables significatives |

#### > BILAN DE L'EXERCICE

|    |                                                   |
|----|---------------------------------------------------|
| 31 | Note annexe 4 : Information sectorielle           |
| 40 | Note annexe 5 : Produits des activités ordinaires |
| 40 | Note annexe 6 : Résultat opérationnel             |
| 41 | Note annexe 7 : Charges financières nettes        |
| 41 | Note annexe 8 : Résultats par action              |

#### > AVANTAGES DU PERSONNEL

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| 42 | Note annexe 9 : Paiements fondés sur des actions |
| 44 | Note annexe 10 : Avantages du personnel          |

#### > IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

|    |                                                               |
|----|---------------------------------------------------------------|
| 48 | Note annexe 11 : Impôts sur le résultat exigibles et différés |
|----|---------------------------------------------------------------|

#### > ACTIFS

|    |                                              |
|----|----------------------------------------------|
| 51 | Note annexe 12 : Goodwill                    |
| 52 | Note annexe 13 : Actifs incorporels          |
| 53 | Note annexe 14 : Immobilisations corporelles |

|    |                                                                             |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|
| 53 | Note annexe 15 : Immeubles de placement                                     |
| 54 | Note annexe 16 : Stocks                                                     |
| 54 | Note annexe 17 : Entités mises en équivalence                               |
| 57 | Note annexe 18 : Instruments financiers – Juste valeur et gestion du risque |
| 60 | Note annexe 19 : Trésorerie et équivalents de trésorerie                    |
| 60 | Note annexe 20 : Clients et autres débiteurs                                |

#### > CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS

|    |                                                    |
|----|----------------------------------------------------|
| 61 | Note annexe 21 : Capital et réserves               |
| 63 | Note annexe 22 : Provisions                        |
| 64 | Note annexe 23 : Prêts et emprunts                 |
| 66 | Note annexe 24 : Fournisseurs et autres créditeurs |

#### > STRUCTURE DU GROUPE

|    |                                                                             |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|
| 66 | Note annexe 25 : Regroupements d'entreprises                                |
| 68 | Note annexe 26 : Liste des filiales, entreprises associées et coentreprises |

#### > AUTRES INFORMATIONS

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| 69 | Note annexe 27 : Éléments éventuels et engagements           |
| 69 | Note annexe 28 : Transactions avec les parties liées         |
| 70 | Note annexe 29 : Taux de change                              |
| 71 | Note annexe 30 : Prestations fournies par le commissaire     |
| 71 | Note annexe 31 : Contrats de location                        |
| 72 | Note annexe 32 : Événements postérieurs à la date de clôture |
| 73 | Note annexe 33 : Méthodes comptables                         |

#### 87 RAPPORT DU COMMISSAIRE

#### 95 COMPTES ANNUELS STATUTAIRES RÉSUMÉS 2019

## Compte de résultats consolidé

Exercice clôturé le 31 décembre

| en millions de EUR                                                        | Notes annexes | 2019           | 2018 <sup>(1)</sup> |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|---------------------|
| <b>Produits des activités ordinaires</b>                                  | 5             | <b>3.798,8</b> | <b>3.581,0</b>      |
| Coût des ventes                                                           | 6             | -3.303,3       | -3.094,0            |
| <b>Marge brute</b>                                                        |               | <b>495,5</b>   | <b>487,0</b>        |
| Charges commerciales et administratives                                   | 6             | -382,2         | -376,0              |
| Autres produits opérationnels                                             | 6             | 21,8           | 10,1                |
| Autres charges opérationnelles                                            | 6             | -110,7         | -9,2                |
| <b>Résultat opérationnel</b>                                              | 6             | <b>24,4</b>    | <b>111,9</b>        |
| Charges financières nettes                                                | 7             | -24,4          | -47,3               |
| Produits financiers                                                       |               | 1,4            | 1,8                 |
| Charges financières                                                       |               | -25,8          | -49,1               |
| Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence | 17            | 93,2           | 0,1                 |
| <b>Résultat avant impôts</b>                                              |               | <b>93,2</b>    | <b>64,7</b>         |
| Impôts sur le résultat                                                    | 11            | -28,7          | -18,1               |
| <b>Résultat des activités poursuivies</b>                                 |               | <b>64,5</b>    | <b>46,6</b>         |
| Activités abandonnées                                                     | 4             | -              | 1.002,1             |
| <b>RÉSULTAT DE LA PÉRIODE</b>                                             |               | <b>64,5</b>    | <b>1.048,7</b>      |
| <b>Résultat attribuable aux:</b>                                          |               |                |                     |
| <b>Porteurs de capitaux propres de la société-mère</b>                    |               | <b>64,5</b>    | <b>1.048,0</b>      |
| Participations ne donnant pas le contrôle                                 |               | -              | 0,7                 |
| <br>Résultat par action                                                   |               |                |                     |
| De base (en EUR)                                                          | 8             | 1,18           | 19,12               |
| Dilué (en EUR)                                                            | 8             | 1,18           | 19,08               |
| <br>Résultat par action - Activités poursuivies                           |               |                |                     |
| De base (en EUR)                                                          | 8             | 1,18           | 0,85                |
| Dilué (en EUR)                                                            | 8             | 1,18           | 0,85                |

(1) Le Groupe a adopté la norme IFRS 16 pour la première fois le 1<sup>er</sup> janvier 2019 en utilisant l'approche rétrospective modifiée. En vertu de cette dernière, les informations comparatives n'ont pas été retraitées et l'effet cumulatif de la première application de la norme IFRS 16 est comptabilisé en capitaux propres à la date de la première application. Voir note annexe 3.

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

Les notes annexes des pages 28 à 86 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

Le Groupe utilise des indicateurs de performance alternatifs pour refléter sa performance financière – Voir rapport de gestion consolidé et communiqué de presse.

## État consolidé du résultat global

Exercice clôturé le 31 décembre

| en millions de EUR                                                                                                                    | Notes annexes | 2019        | 2018 <sup>(1)</sup> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|---------------------|
| Résultat de la période                                                                                                                |               | 64,5        | 1.048,7             |
| Autres éléments du résultat global                                                                                                    |               |             |                     |
| Eléments qui ne seront jamais reclassés ultérieurement en résultat (net d'impôts):                                                    |               | -4,0        | 19,9                |
| <i>Gains actuariels relatifs (Pertes actuarielles relatives) aux engagements vis-à-vis du personnel</i>                               | 10            | -5,0        | 0,8                 |
| <i>Quote-part des entités mises en équivalence dans les autres éléments du résultat global</i>                                        | 17            | 1,0         | 19,1                |
| <i>dont éléments provenant des activités abandonnées</i>                                                                              |               | -           | -                   |
| Eléments susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat (net d'impôts):                                                     |               | -0,4        | 32,5                |
| <i>Écarts de conversion</i>                                                                                                           |               | 1,2         | 10,7                |
| <i>Recyclage en résultat d'écarts de conversion suite à une perte de contrôle exclusif</i>                                            |               | -           | 32,0                |
| <i>Couverture des flux de trésorerie: gains (pertes) résultant de variations de juste valeur comptabilisé(e)s en capitaux propres</i> |               | -           | -0,6                |
| <i>Recyclage en résultat de la réserve de couverture suite à une perte de contrôle exclusif</i>                                       |               | -           | -0,4                |
| <i>Quote-part des entités mises en équivalence dans les autres éléments du résultat global</i>                                        | 17            | -1,6        | -9,2                |
| <i>dont éléments provenant des activités abandonnées</i>                                                                              |               | -           | 43,5                |
| Autres éléments du résultat global, net d'impôts                                                                                      |               | -4,4        | 52,4                |
| <b>Résultat global total de la période</b>                                                                                            |               | <b>60,1</b> | <b>1.101,1</b>      |
| <b>soit: attribuable aux porteurs de capitaux propres de la société-mère</b>                                                          |               | <b>60,1</b> | <b>1.100,4</b>      |
| <i>dont activités poursuivies</i>                                                                                                     |               | 60,1        | 55,5                |
| <i>dont activités abandonnées</i>                                                                                                     |               | -           | 1.044,9             |
| <b>attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle</b>                                                                      |               | <b>-</b>    | <b>0,7</b>          |

(1) Le Groupe a adopté la norme IFRS 16 pour la première fois le 1<sup>er</sup> janvier 2019 en utilisant l'approche rétrospective modifiée. En vertu de cette dernière, les informations comparatives n'ont pas été retraitées et l'effet cumulatif de la première application de la norme IFRS 16 est comptabilisé en capitaux propres à la date de la première application. Voir note annexe 3.

Les notes annexes des pages 28 à 86 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

## État consolidé de la situation financière

Au 31 décembre

| en millions de EUR                                                      | Notes annexes | 2019           | 2018 <sup>(1)</sup> |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|---------------------|
| Goodwill                                                                | 12            | 97,1           | 190,7               |
| Immobilisations incorporelles                                           | 13            | 444,8          | 432,7               |
| Immobilisations corporelles                                             | 14            | 268,7          | 222,0               |
| Immeubles de placement                                                  | 15            | 28,9           | 13,9                |
| Participations mises en équivalence                                     | 17            | 349,3          | 721,4               |
| Actifs d'impôts différés                                                | 11            | 41,3           | 26,3                |
| Autres créances                                                         | 20            | 4,6            | 24,7                |
| <b>Actifs non-courants</b>                                              |               | <b>1.234,7</b> | <b>1.631,7</b>      |
| Stocks                                                                  | 16            | 492,8          | 455,7               |
| Investissements                                                         | 4/18          | 543,4          | -                   |
| Instruments financiers dérivés                                          |               | 0,1            | -                   |
| Actifs d'impôts courants                                                | 11            | 10,5           | 10,0                |
| Clients et autres débiteurs                                             | 20            | 454,8          | 394,3               |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie                                 | 19            | 721,9          | 933,0               |
| Actifs non-courants classé comme détenus en vue de la vente             |               | -              | 0,9                 |
| <b>Actifs courants</b>                                                  |               | <b>2.223,5</b> | <b>1.793,9</b>      |
| <b>TOTAL DES ACTIFS</b>                                                 |               | <b>3.458,2</b> | <b>3.425,6</b>      |
| Capital et réserves attribuables aux porteurs de capitaux propres       |               | 2.640,7        | 2.655,1             |
| Participations ne donnant pas le contrôle                               |               | 0,6            | 0,3                 |
| <b>Capitaux propres</b>                                                 |               | <b>2.641,3</b> | <b>2.655,4</b>      |
| Avantages du personnel                                                  | 10            | 31,6           | 23,9                |
| Provisions                                                              | 22            | 14,7           | 14,9                |
| Prêts et emprunts                                                       | 23            | 134,4          | 116,3               |
| Autres passifs financiers                                               | 18            | -              | 20,2                |
| Options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle |               | -              | 0,3                 |
| Autres dettes                                                           | 24            | -              | 1,6                 |
| Passifs d'impôts différés                                               | 11            | 132,8          | 131,4               |
| <b>Passifs non-courants</b>                                             |               | <b>313,5</b>   | <b>308,6</b>        |
| Provisions                                                              | 22            | 2,5            | 2,2                 |
| Prêts et emprunts                                                       | 23            | 46,5           | 39,4                |
| Instruments financiers dérivés                                          | 18            | 0,4            | 0,4                 |
| Autres passifs financiers                                               | 18            | 37,5           | -                   |
| Passifs d'impôts courants                                               | 11            | 5,0            | 5,8                 |
| Fournisseurs et autres créditeurs                                       | 24            | 411,5          | 413,8               |
| <b>Passifs courants</b>                                                 |               | <b>503,4</b>   | <b>461,6</b>        |
| <b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS</b>                        |               | <b>3.458,2</b> | <b>3.425,6</b>      |

(1) Le Groupe a adopté la norme IFRS 16 pour la première fois le 1<sup>er</sup> janvier 2019 en utilisant l'approche rétrospective modifiée. En vertu de cette dernière, les informations comparatives n'ont pas été retraitées et l'effet cumulatif de la première application de la norme IFRS 16 est comptabilisé en capitaux propres à la date de la première application. Voir note annexe 3.

Les notes annexes des pages 28 à 86 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

## État consolidé des variations des capitaux propres

Au 31 décembre

| en millions de EUR                                                           | Capital et réserves attribuables aux porteurs de capitaux propres |                           |                    |                               |                       |                                            | Part<br>du<br>groupe | Participa-<br>tions ne<br>donnant<br>pas le<br>contrôle | Capitaux<br>propres |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------|-------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------|---------------------|
|                                                                              | Capital<br>représenté<br>par des<br>actions<br>ordinaires         | Primes<br>d'émis-<br>sion | Actions<br>propres | Réserve<br>de cou-<br>verture | Résultats<br>reportés | Écarts<br>de<br>conver-<br>sion<br>cumulés |                      |                                                         |                     |
| <b>Au 1er janvier 2018</b>                                                   | <b>160,0</b>                                                      | <b>24,4</b>               | <b>-34,6</b>       | <b>0,4</b>                    | <b>1.658,0</b>        | <b>-43,9</b>                               | <b>1.764,3</b>       | <b>-3,8</b>                                             | <b>1.760,5</b>      |
| Ajustement issu de la transition vers IFRS 9 (net d'impôts)                  | -                                                                 | -                         | -                  | -                             | -1,1                  | -                                          | -1,1                 | -                                                       | -1,1                |
| <b>Au 1er janvier 2018 (ajusté)</b>                                          | <b>160,0</b>                                                      | <b>24,4</b>               | <b>-34,6</b>       | <b>0,4</b>                    | <b>1.656,9</b>        | <b>-43,9</b>                               | <b>1.763,2</b>       | <b>-3,8</b>                                             | <b>1.759,4</b>      |
| Résultat de la période                                                       | -                                                                 | -                         | -                  | -                             | 1.048,0               | -                                          | 1.048,0              | 0,7                                                     | 1.048,7             |
| Autres éléments du résultat global                                           | -                                                                 | -                         | -                  | 2,2                           | 21,1                  | 29,1                                       | 52,4                 | -                                                       | 52,4                |
| <b>Résultat global total</b>                                                 | <b>-</b>                                                          | <b>-</b>                  | <b>-</b>           | <b>2,2</b>                    | <b>1.069,1</b>        | <b>29,1</b>                                | <b>1.100,4</b>       | <b>0,7</b>                                              | <b>1.101,1</b>      |
| Actions propres                                                              | -                                                                 | -                         | -3,7               | -                             | -                     | -                                          | -3,7                 | -                                                       | -3,7                |
| Dividendes                                                                   | -                                                                 | -                         | -                  | -                             | -208,4                | -                                          | -208,4               | -                                                       | -208,4              |
| Autres variations                                                            | -                                                                 | -                         | -                  | -                             | 3,6                   | -                                          | 3,6                  | -0,4                                                    | 3,2                 |
| <b>Total des contributions et distributions</b>                              | <b>-</b>                                                          | <b>-</b>                  | <b>-3,7</b>        | <b>-</b>                      | <b>-204,8</b>         | <b>-</b>                                   | <b>-208,5</b>        | <b>-0,4</b>                                             | <b>-208,9</b>       |
| Cession de participations avec perte de contrôle                             | -                                                                 | -                         | -                  | -                             | -                     | -                                          | -                    | 3,8                                                     | 3,8                 |
| <b>Total des variations de participations</b>                                | <b>-</b>                                                          | <b>-</b>                  | <b>-</b>           | <b>-</b>                      | <b>-</b>              | <b>-</b>                                   | <b>-</b>             | <b>3,8</b>                                              | <b>3,8</b>          |
| <b>Au 31 décembre 2018</b>                                                   | <b>160,0</b>                                                      | <b>24,4</b>               | <b>-38,3</b>       | <b>2,6</b>                    | <b>2.521,2</b>        | <b>-14,8</b>                               | <b>2.655,1</b>       | <b>0,3</b>                                              | <b>2.655,4</b>      |
| <b>Au 1er janvier 2019</b>                                                   | <b>160,0</b>                                                      | <b>24,4</b>               | <b>-38,3</b>       | <b>2,6</b>                    | <b>2.521,2</b>        | <b>-14,8</b>                               | <b>2.655,1</b>       | <b>0,3</b>                                              | <b>2.655,4</b>      |
| Ajustement issue de la transition vers IFRS 16 (net d'impôts) <sup>(1)</sup> | -                                                                 | -                         | -                  | -                             | -6,7                  | -                                          | -6,7                 | -                                                       | -6,7                |
| <b>Au 1er janvier 2019 (ajusté)</b>                                          | <b>160,0</b>                                                      | <b>24,4</b>               | <b>-38,3</b>       | <b>2,6</b>                    | <b>2.514,5</b>        | <b>-14,8</b>                               | <b>2.648,4</b>       | <b>0,3</b>                                              | <b>2.648,7</b>      |
| Résultat de la période                                                       | -                                                                 | -                         | -                  | -                             | 64,5                  | -                                          | 64,5                 | -                                                       | 64,5                |
| Autres éléments du résultat global                                           | -                                                                 | -                         | -                  | -10,3                         | -4,4                  | 10,3                                       | -4,4                 | -                                                       | -4,4                |
| <b>Résultat global total</b>                                                 | <b>-</b>                                                          | <b>-</b>                  | <b>-</b>           | <b>-10,3</b>                  | <b>60,1</b>           | <b>10,3</b>                                | <b>60,1</b>          | <b>-</b>                                                | <b>60,1</b>         |
| Actions propres (voir note annexe 21)                                        | -                                                                 | -                         | -18,7              | -                             | -                     | -                                          | -18,7                | -                                                       | -18,7               |
| Dividendes (voir note annexe 21)                                             | -                                                                 | -                         | -                  | -                             | -54,8                 | -                                          | -54,8                | -                                                       | -54,8               |
| Autres variations                                                            | -                                                                 | -                         | -                  | -                             | 5,7                   | -                                          | 5,7                  | 0,3                                                     | 6,0                 |
| <b>Total des contributions et distributions</b>                              | <b>-</b>                                                          | <b>-</b>                  | <b>-18,7</b>       | <b>-</b>                      | <b>-49,1</b>          | <b>-</b>                                   | <b>-67,8</b>         | <b>0,3</b>                                              | <b>-67,5</b>        |
| <b>Total des variations de participations</b>                                | <b>-</b>                                                          | <b>-</b>                  | <b>-</b>           | <b>-</b>                      | <b>-</b>              | <b>-</b>                                   | <b>-</b>             | <b>-</b>                                                | <b>-</b>            |
| <b>Au 31 décembre 2019</b>                                                   | <b>160,0</b>                                                      | <b>24,4</b>               | <b>-57,0</b>       | <b>-7,7</b>                   | <b>2.525,5</b>        | <b>-4,5</b>                                | <b>2.640,7</b>       | <b>0,6</b>                                              | <b>2.641,3</b>      |

(1) Le Groupe a adopté la norme IFRS 16 pour la première fois le 1<sup>er</sup> janvier 2019 en utilisant l'approche rétrospective modifiée. En vertu de cette dernière, les informations comparatives n'ont pas été retraitées et l'effet cumulatif de la première application de la norme IFRS 16 est comptabilisé en capitaux propres à la date de la première application. Voir note annexe 3.

Les notes annexes des pages 28 à 86 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

## Tableau des flux de trésorerie consolidé

Exercice clôturé le 31 décembre

| en millions de EUR                                                                           | Notes annexes | 2019          | 2018 <sup>(1)</sup> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------------|
| <b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles poursuivies</b>                |               |               |                     |
| Résultat de la période                                                                       |               | 64,5          | 46,6                |
| Impôts sur le résultat                                                                       | 11            | 28,7          | 18,1                |
| Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence                    | 17            | -93,2         | -0,1                |
| Charges financières nettes                                                                   | 7             | 24,4          | 47,3                |
| <b>Résultat opérationnel des activités poursuivies</b>                                       |               | <b>24,4</b>   | <b>111,9</b>        |
| Amortissements des actifs corporels                                                          | 6/14/15       | 34,8          | 18,8                |
| Amortissements des actifs incorporels                                                        | 6/13          | 7,1           | 4,7                 |
| Pertes de valeur sur goodwill et sur autres actifs non courants                              | 12            | 102,3         | -                   |
| Autres éléments sans effet de trésorerie                                                     |               | 1,8           | -1,7                |
| Prestations relatives aux avantages du personnel                                             |               | -4,2          | -4,0                |
| Autres éléments avec effet de trésorerie                                                     |               | -0,1          | -                   |
| Variation du besoin en fonds de roulement                                                    |               | -74,9         | -130,9              |
| <b>Flux de trésorerie des activités opérationnelles</b>                                      |               | <b>91,2</b>   | <b>-1,2</b>         |
| Impôts sur le résultat payés                                                                 |               | -42,0         | -26,2               |
| <b>Flux de trésorerie opérationnels nets</b>                                                 |               | <b>49,2</b>   | <b>-27,4</b>        |
| <b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement poursuivies</b>               |               |               |                     |
| Achats d'immobilisations corporelles et incorporelles                                        |               | -50,4         | -45,0               |
| Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles                                      |               | 8,2           | 6,5                 |
| <b>Investissement net en immobilisations corporelles et incorporelles</b>                    |               | <b>-42,2</b>  | <b>-38,5</b>        |
| Acquisition de filiales (nette de trésorerie acquise)                                        | 25            | -13,8         | -15,0               |
| Cession de filiales (nette de trésorerie cédée)                                              |               | -             | 4,9                 |
| Apport de trésorerie (à)/par une filiale commune                                             |               | -20,7         | 22,4                |
| Cession de/(investissements en) actifs financiers                                            | 4             | -543,4        | 107,1               |
| Intérêts perçus                                                                              |               | 1,6           | 0,3                 |
| Dividendes et produit de réductions de capital perçus des entités mises en équivalence       | 4/17          | 460,7         | 217,4               |
| Investissement net en autres actifs financiers                                               |               | 19,1          | -0,3                |
| <b>Flux de trésorerie d'investissement nets</b>                                              |               | <b>-138,7</b> | <b>298,3</b>        |
| <b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement poursuivies</b>                 |               |               |                     |
| Acquisition (-)/Cession (+) de participations à des actionnaires ne détenant pas le contrôle |               | 0,1           | 0,3                 |
| Cession / (Acquisition) nette d'actions propres                                              |               | -18,7         | -3,7                |
| Remboursement de dettes de location (2018: remboursement de dettes de location-financement)  | 23            | -14,9         | -0,1                |
| Variation nette des autres prêts et emprunts                                                 | 23            | -27,1         | -25,6               |
| Intérêts payés                                                                               |               | -6,5          | -7,0                |
| Dividendes versés par la société                                                             | 21            | -54,8         | -208,4              |
| <b>Flux de trésorerie de financement nets</b>                                                |               | <b>-121,9</b> | <b>-244,5</b>       |
| <b>Flux de trésorerie des activités poursuivies</b>                                          |               | <b>-211,4</b> | <b>26,4</b>         |
| <b>Flux de trésorerie des activités abandonnées</b>                                          |               | <b>-</b>      | <b>532,3</b>        |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE TOTAUX DE LA PÉRIODE</b>                                               |               | <b>-211,4</b> | <b>558,7</b>        |
| <b>Réconciliation avec l'état de la situation financière</b>                                 |               |               |                     |
| Trésorerie au début de l'exercice                                                            | 19            | 673,4         | 295,7               |
| Trésorerie incluse dans les actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente     |               | -             | 76,4                |
| Equivalents de trésorerie au début de l'exercice                                             |               | 259,6         | 1,6                 |
| <b>Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice</b>                        |               | <b>933,0</b>  | <b>373,7</b>        |
| Flux de trésorerie totaux de la période                                                      |               | -211,4        | 558,7               |
| Écarts de conversion                                                                         |               | 0,3           | 0,6                 |
| <b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice</b>                        |               | <b>721,9</b>  | <b>933,0</b>        |
| <i>Inclus dans la ligne "Trésorerie et équivalents de trésorerie"</i>                        | 19            | 721,9         | 933,0               |

1) Le Groupe a adopté la norme IFRS 16 pour la première fois le 1<sup>er</sup> janvier 2019 en utilisant l'approche rétrospective modifiée. En vertu de cette dernière, les informations comparatives n'ont pas été retraitées et l'effet cumulatif de la première application de la norme IFRS 16 est comptabilisé en capitaux propres à la date de la première application. Voir note annexe 3.

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

Les notes annexes des pages 28 à 86 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

## Notes annexes aux états financiers consolidés

### NOTE ANNEXE 1 : INFORMATIONS GÉNÉRALES

s.a. D'Ieteren n.v. (ci-après dénommée « la Société ») est une société anonyme de droit belge, dont les principaux actionnaires sont mentionnés en note annexe 21 de ces états financiers consolidés. L'adresse du siège social de la Société est la suivante : Rue du Mail 50, B-1050 Bruxelles.

Fondée en 1805, la Société vise, à travers plusieurs générations familiales, la croissance et la création de valeur en poursuivant une stratégie à long terme pour ses activités et en soutenant leur développement en tant que leader de leur secteur ou dans leurs régions géographiques. La Société, ses filiales et ses participations dans les entreprises associées et coentreprises (formant ensemble « le Groupe ») constituent un groupe international, actif dans quatre activités articulées autour de marques fortes :

- D'Ieteren Auto distribue en Belgique les véhicules de marques Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti, Porsche et Yamaha. Il détient une part de marché d'environ 22% et compte 1,2 million de véhicules en circulation. Son modèle économique est actuellement en train d'évoluer pour soutenir la vie sociale des citoyens en organisant une mobilité fluide, accessible et durable ;
- Belron a un objectif clair : « faire la différence en s'impliquant avec un soin réel dans la résolution des problèmes des clients ». Leader mondial dans le domaine de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules, Belron opère dans 39 pays par l'intermédiaire d'entreprises détenues à 100% et de franchises, avec des marques numéro un sur le marché – notamment Carglass®, Safelite®, Autoglass et Autoglass®. De plus, il gère les demandes d'indemnisation concernant les vitres de véhicules et autres pour le compte des clients des assurances.
- Moleskine est une marque aspirationnelle invitant à l'exploration et l'expression d'un style de vie, qui développe et vend des carnets et accessoires d'écriture, de voyage et de lecture, à travers une stratégie de distribution multicanal dans plus de 100 pays.
- D'Ieteren Immo regroupe les activités immobilières du Groupe en Belgique. Elle possède et gère quelque 30 biens immobiliers. Elle est également chargée de projets d'investissement et d'étudier la possibilité de rénover certains sites.

Les actions de la Société sont cotées sur Euronext Bruxelles.

La publication des états financiers consolidés a été approuvée par le Conseil d'administration tenu le 24 avril 2020.

### Retraitement des informations comparatives

Dans le cadre de l'amélioration continue de la présentation des informations financières, le compte de résultats consolidé pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2018 a été retraité afin de refléter, dans le secteur D'Ieteren Auto, une réaffectation de coûts (2,9 millions EUR) des produits des activités ordinaires en coût des ventes/charges commerciales et administratives/autres charges opérationnelles, sans impact net sur le résultat opérationnel. De plus, le résultat opérationnel a diminué de 2,8 millions EUR suite à la reclassification d'une charge de 2,8 millions EUR de charges d'impôts en autres charges opérationnelles dans le secteur « Corporate & non-alloué ».

L'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2018 a également fait l'objet d'un retraitement dans le secteur D'Ieteren Auto afin de refléter un reclassement de 0,4 millions EUR entre goodwill et immobilisations incorporelles.

Enfin, le compte de résultats sectoriel pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2018 a été retraité pour refléter une réaffectation de charges financières (0,7 millions EUR) entre le secteur D'Ieteren Auto et le secteur « Corporate & non-alloué ».

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

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

### NOTE ANNEXE 2 : BASE DE PRÉPARATION

Les états financiers consolidés 2019 couvrent la période de 12 mois clôturée le 31 décembre 2019. Ils sont présentés en euros, la devise fonctionnelle du Groupe. L'ensemble des données chiffrées ont été arrondies au million le plus proche, sauf indication contraire. Ils ont été préparés sur la base du référentiel comptable « International Financial Reporting Standards » (« IFRS ») et des interprétations de l'« International Financial Reporting Interpretations Committee » (« IFRIC ») publiées, qui ont été approuvées par l'Union européenne (« UE ») au 31 décembre 2019 et sont effectives pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2019.

Les états financiers consolidés sont établis en respectant le principe du coût historique, à l'exception des SICAV monétaires (instruments monétaires à court terme) présentées en trésorerie et équivalents de trésorerie, des avantages du personnel, des actifs et passifs non courants classés comme détenus en vue de la vente, des regroupements d'entreprises et des actifs et passifs financiers (incluant les produits dérivés) qui sont évalués à la juste valeur.

**NOTE ANNEXE 2 : BASE DE PRÉPARATION (suite)**

Au 31 décembre 2019, les actifs financiers évalués à leur juste valeur se limitent au portefeuille de titres négociables détenu dans le secteur Corporate & non-alloué (voir note annexe 19) et aux instruments financiers dérivés (voir note annexe 18). Les passifs financiers évalués à leur juste valeur se limitent au passif lié à la cession de la participation de 40% dans Belron à CD&R en 2018 (voir note annexe 18).

Les états financiers consolidés ont été établis selon la méthode de la comptabilité d'engagement et sur une base de continuité d'exploitation, sur un horizon de temps prévisible.

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

- Évaluation des obligations au titre de prestations définies (hypothèses actuarielles importantes). Voir note annexe 10.
- Comptabilisation des actifs d'impôts différés (perspectives de bénéfices futurs justifiant l'utilisation de pertes fiscales). Voir note annexe 11.
- Goodwill et marques à durée d'utilité indéterminée. Voir note annexe 12.
- Tests de perte de valeur (hypothèses importantes sous-jacentes aux valeurs recouvrables). Voir note annexe 12.
- Comptabilisation et évaluation des provisions et autres éléments éventuels (hypothèses importantes sous-jacentes à la probabilité et l'étendue de flux de trésorerie). Voir note annexe 22.
- Évaluation des pertes de crédit attendues (ECL) et provisions pour réductions de valeur sur créances commerciales (hypothèses importantes retenues pour déterminer le taux de perte moyen pondéré). Voir note annexe 20.
- Réductions de valeur sur stocks. Voir note annexe 16.
- Acquisition de filiales (juste valeur de la contrepartie transférée et des actifs acquis et des passifs repris). Voir note annexe 25.
- Durée des contrats de location (certitude raisonnable que le Groupe exerce une option de prolongation ou de résiliation). Voir note annexe 3.

Certaines méthodes comptables du Groupe et informations additionnelles requièrent l'évaluation d'éléments à la juste valeur tant pour des actifs et passifs financiers que non financiers. Des informations complémentaires sont fournies dans les notes annexes y afférant. Ces éléments sont principalement relatifs aux SICAV monétaires (instruments monétaires court-terme) classés en trésorerie et équivalents de trésorerie (voir notes annexes 18 et 19), aux avantages du personnel (voir note annexe 10), aux paiements fondés sur des actions (voir note annexe 9), aux immeubles de placement (voir note annexe 15), aux instruments financiers (voir note annexe 18) ainsi qu'aux regroupements d'entreprises (voir note annexe 25). Lors de l'évaluation de la juste valeur d'un actif ou d'un passif, le Groupe utilise autant que possible des données de marché observables. Les montants de juste valeur sont répartis dans différents niveaux au sein d'une hiérarchie définie sur la base des données utilisées dans les techniques d'évaluation.

**NOTE ANNEXE 3 : MODIFICATION DES MÉTHODES COMPTABLES SIGNIFICATIVES**

Le Groupe a adopté pour la première fois la norme IFRS 16 « Contrats de location » le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Les autres nouvelles normes en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019 (telles que reprises dans la note annexe 33) n'ont pas d'impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe.

Le Groupe a adopté la norme IFRS 16 en utilisant l'approche rétrospective modifiée, en vertu de laquelle l'effet cumulatif de la première application est comptabilisé en capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Par conséquent, les informations comparatives présentées pour 2018 n'ont pas été retraitées et sont présentées, comme dans les rapports précédents, conformément à la norme IAS 17 et aux interprétations associées. Les obligations d'information prévues par la norme IFRS 16 n'ont pas été appliquées aux informations comparatives.

Le Groupe déterminait précédemment au début de chaque contrat si un accord était ou contenait un contrat de location en vertu de la norme IFRIC 4 « Déterminer si un accord contient un contrat de location ». Le Groupe évalue désormais si un contrat est ou contient un contrat de location en se basant sur la définition d'un contrat de location reprise dans la norme IFRS 16 (cf. note annexe 33).

En tant que preneur, sous réserve de l'application des mesures de simplification présentées ci-après, le Groupe comptabilise un droit d'utilisation des actifs et des dettes de location pour ses contrats de location, alors que les méthodes comptables précédentes classaient les contrats de location en contrats de location simples (hors bilan) ou en contrats de location-financement (dans le bilan), en fonction de si le contrat de location transférait en substance l'ensemble des risques et avantages liés à la propriété.

**NOTE ANNEXE 3 : MODIFICATION DES MÉTHODES COMPTABLES SIGNIFICATIVES (suite)**

La comptabilisation par le bailleur reste globalement inchangée par rapport aux méthodes comptables précédentes.

Les droits d'utilisation des actifs sont présentés dans les « immobilisations corporelles » dans l'état de la situation financière, sur la même ligne que les actifs de même nature qu'il détient en propre. Les dettes de location sont présentées dans les « prêts et emprunts » dans l'état de la situation financière.

Lors de la transition, les dettes de location pour les contrats de location qui étaient auparavant classés comme des contrats de location simple ont été évaluées à la valeur actuelle des paiements restants au titre de la location, actualisée en utilisant soit le taux implicite dans le contrat de location, s'il est facile à déterminer, soit le taux d'emprunt marginal du Groupe qui aurait été disponible pour le financement d'éléments similaires au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Le taux moyen pondéré appliqué pour l'actualisation des paiements au titre de la location (y compris Belron malgré sa classification comme entité mise en équivalence) varie entre 1,42% et 3,57%. Le Groupe a appliqué son jugement pour déterminer la durée de location pour certains contrats de location dans lesquels il est preneur et contenant des options de reconduction. L'évaluation de la certitude raisonnable que le Groupe exerce une telle option a un effet sur la durée de location, ce qui affecte le montant des dettes de location et le droit d'utilisation des actifs reconnu.

Les droits d'utilisation des actifs sont évalués soit à leur valeur comptable, comme si la norme IFRS 16 avait été appliquée depuis la date de prise d'effet, actualisée en utilisant le taux d'emprunt marginal du preneur à la date de la première application (pour les contrats de location portant sur des biens immobiliers de grande ampleur dans le secteur Belron), soit à un montant égal à la dette de location, ajusté en fonction du montant de tout paiement au titre de la location payé à l'avance ou à payer (pour tous les autres contrats de location).

Lors de la transition vers la norme IFRS 16, le Groupe a choisi, par mesure de simplification pratique, d'appliquer la clause de « grandfather » pour évaluer quelles transactions sont des contrats de location. La norme IFRS 16 a été appliquée uniquement aux contrats qui étaient auparavant identifiés comme des contrats de location au sens de la norme IAS 17. Les contrats qui n'étaient pas identifiés comme des contrats de location au sens des normes IAS 17 et IFRIC 4 n'ont pas été réévalués. De plus, le Groupe a eu recours à la simplification pratique par laquelle les contrats de location à court terme (maximum 12 mois) et les contrats de location d'actifs de faible valeur (généralement moins de 5.000 EUR) ne sont pas réévalués et sont comptabilisés sur une base linéaire.

Pour les contrats précédemment classés comme contrats de location-financement au sens de la norme IAS 17, la valeur comptable du droit d'utilisation des actifs et de la dette de location au 1 janvier 2019 a été déterminée comme étant égale à la valeur comptable du droit d'utilisation des actifs et de la dette de location au sens de la norme IAS 17, immédiatement avant cette date.

Dans les rares cas où le Groupe agit en tant que bailleur intermédiaire, les contrats de sous-location sont classés en référence au droit d'utilisation des actifs provenant du contrat principal, et non en référence à l'actif sous-jacent. Au sens de la norme IAS 17, le contrat principal et le contrat de sous-location étaient classés comme des contrats de location simple.

Le Groupe a soumis ses droits d'utilisation des actifs à un test de perte de valeur à la date de la transition et en a conclu qu'il n'y a pas d'indicateur de perte de valeur.

Dans les cas où le Groupe loue ses immeubles de placement, il a classé ces locations comme des contrats de location simple. Le Groupe n'est tenu de procéder à aucun ajustement lors de la transition vers la norme IFRS 16 pour les contrats de location dans lesquels il est bailleur.

Lors de la transition vers la norme IFRS 16, le Groupe (y compris Belron malgré sa classification comme entité mise en équivalence) a comptabilisé un montant de 727,9 millions EUR de droit d'utilisation des actifs (dont 670,7 millions EUR dans le secteur Belron) et de 757,8 millions EUR de dettes de location (dont 699,5 millions EUR dans le secteur Belron), avec un impact correspondant (net d'impôts) de -6,7 millions EUR sur les capitaux propres, part du Groupe.

Le tableau ci-dessous réconcilie les engagements relatifs aux locations simples au 31 décembre 2018 aux dettes de location comptabilisées au 1<sup>er</sup> janvier 2019.

| en millions de EUR                                                                         | 1 janvier 2019<br>(incl. Belron à 100%) | 1 janvier 2019<br>(excl. Belron) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------|
| <b>Engagements de location-simples au 31 décembre 2018 <sup>(1)</sup></b>                  | <b>661,1</b>                            | <b>61,9</b>                      |
| Effet de l'actualisation des engagements futurs                                            | -109,5                                  | -2,5                             |
| Dettes de location-financement au 31 décembre 2018                                         | 58,1                                    | 0,7                              |
| Effet de l'exclusion des contrats d'actifs de faibles valeurs                              | -1,0                                    | -                                |
| Effet de l'exclusion des contrats de durée inférieure à 12 mois au moment de la transition | -10,4                                   | -1,1                             |
| Options de renouvellement raisonnablement certaines d'être exercées                        | 217,6                                   | -                                |
| <b>Dettes de location au 1<sup>er</sup> janvier 2019</b>                                   | <b>815,9</b>                            | <b>59,0</b>                      |

(1) Après retraitement à la suite de l'analyse effectuée dans le contexte de l'application de la norme IFRS 16.

**NOTE ANNEXE 4 : INFORMATION SECTORIELLE****Note annexe 4.1 : Critères de segmentation**

Les secteurs opérationnels du Groupe sont D'Ieteren Auto, Belron, Moleskine et « Corporate & non-alloué ». Ces secteurs opérationnels sont cohérents avec l'organisation et la structure de reporting interne du Groupe et répondent aux exigences de la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels ».

D'Ieteren Auto englobe les activités de distribution automobile du Groupe. Belron comprend Belron Group s.a. et ses filiales. Malgré sa classification comme une entité mise en équivalence à compter du closing de la transaction par laquelle CD&R a acquis une participation dans Belron (la « Transaction » ; voir notes annexes 1 et 16 aux états financiers annuels consolidés 2018), Belron reste un secteur opérationnel, ce qui reflète la structure de reporting interne du Groupe. Moleskine comprend Moleskine S.p.a. et ses filiales. Le segment « Corporate & non-alloué » englobe les activités corporate et immobilières du Groupe.

Le Groupe a adopté la norme IFRS 16 pour la première fois le 1<sup>er</sup> janvier 2019 en utilisant l'approche rétrospective modifiée (voir note annexe 3). En vertu de cette dernière, les informations comparatives n'ont pas été retraitées.

Le Groupe présente le compte de résultats (période de douze mois clôturée le 31 décembre 2019) et l'état de la situation financière (au 31 décembre 2019) de ses secteurs opérationnels en se basant sur la situation pré-IFRS 16, afin de refléter la structure de reporting interne du Groupe et faciliter la comparaison avec la période précédente.

**Note annexe 4.2 : Compte de résultats sectoriel - Secteurs opérationnels** (Exercice clôturé le 31 décembre)

| en millions de EUR                                                        | Notes annexes | 2019           |                |              |                    |                 |                 |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|----------------|--------------|--------------------|-----------------|-----------------|
|                                                                           |               | D'Ieteren Auto | Belron         | Moleskine    | Corp. & non-alloué | Impacts IFRS 16 | Eliminations    |
| Produits externes des activités ordinaires                                | 5             | 3.634,9        | 4.228,1        | 163,9        | -                  | -               | -4.228,1        |
| Produits intra-groupe des activités ordinaires                            |               | -              | -              | -            | -                  | -               | -               |
| <b>Produits sectoriels des activités ordinaires</b>                       |               | <b>3.634,9</b> | <b>4.228,1</b> | <b>163,9</b> | <b>-</b>           | <b>-</b>        | <b>-4.228,1</b> |
| <b>Résultat opérationnel (constituant le résultat sectoriel)</b>          | <b>6</b>      | <b>116,5</b>   | <b>333,0</b>   | <b>-83,7</b> | <b>-8,9</b>        | <b>16,4</b>     | <b>-348,9</b>   |
| Charges financières nettes                                                | 7             | -2,6           | -76,2          | -8,8         | -12,2              | -26,5           | 101,9           |
| Produits financiers                                                       |               | 0,2            | 19,1           | 0,8          | 0,4                | -               | -19,1           |
| Charges financières                                                       |               | -2,8           | -95,3          | -4,7         | -17,5              | -26,5           | 121,0           |
| Intérêts sur financement intra-groupe                                     |               | -              | -              | -4,9         | 4,9                | -               | -               |
| Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence | 17            | 8,6            | 0,1            | -            | -                  | -               | 84,5            |
| <b>Résultat avant impôts</b>                                              |               | <b>122,5</b>   | <b>256,9</b>   | <b>-92,5</b> | <b>-21,1</b>       | <b>-10,1</b>    | <b>-162,5</b>   |
| Impôt sur le résultat                                                     | 11            | -36,7          | -88,4          | -4,8         | 12,8               | 2,5             | 85,9            |
| <b>Résultat des activités poursuivies</b>                                 |               | <b>85,8</b>    | <b>168,5</b>   | <b>-97,3</b> | <b>-8,3</b>        | <b>-7,6</b>     | <b>-76,6</b>    |
| Activités abandonnées                                                     |               | -              | -              | -            | -                  | -               | -               |
| <b>RÉSULTAT DE LA PÉRIODE</b>                                             |               | <b>85,8</b>    | <b>168,5</b>   | <b>-97,3</b> | <b>-8,3</b>        | <b>-7,6</b>     | <b>-76,6</b>    |
| <b>Résultat attribuable aux:</b>                                          |               |                |                |              |                    |                 |                 |
| <b>Porteurs de capitaux propres</b>                                       |               | <b>85,8</b>    | <b>88,4</b>    | <b>-97,3</b> | <b>-8,3</b>        | <b>-4,1</b>     | <b>64,5</b>     |
| Participations ne donnant pas le contrôle                                 |               | -              | -              | -            | -                  | -               | -               |
| <b>RÉSULTAT DE LA PÉRIODE</b>                                             |               | <b>85,8</b>    | <b>88,4</b>    | <b>-97,3</b> | <b>-8,3</b>        | <b>-4,1</b>     | <b>64,5</b>     |

En 2019, dans le secteur « Corporate & non-alloué », la ligne « Résultat opérationnel » inclut, entre autres montants, la plus-value (6,5 millions EUR) réalisée sur la cession d'un bien immobilier et la ligne « Charges financières » inclut principalement la variation de juste valeur (-17,3 millions EUR) d'un passif lié à la cession d'une participation de 40% dans Belron à CD&R en 2018 (autre passif financier court-terme de 37,5 millions EUR au 31 décembre 2019 à comparer avec un autre passif financier long-terme de 20,2 millions EUR au 31 décembre 2018 ; voir note annexe 18).

En 2019, la colonne « Éliminations » réconcilie le compte de résultats sectoriel (le résultat de l'exercice de Belron étant présenté sur toutes les lignes selon la méthode d'intégration globale) avec le compte de résultats IFRS consolidé du Groupe (le résultat net de Belron étant présenté à la ligne « Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence », pour représenter la part du Groupe (52,48%) dans le résultat net de Belron au cours de l'exercice).

**NOTE ANNEXE 4 : INFORMATION SECTORIELLE (suite)**

En 2019, la colonne « Impacts IFRS 16 » réconcilie le compte de résultats sectoriel (les résultats de l'exercice des secteurs opérationnels du Groupe étant présentés, comme précédemment, conformément à la norme IAS 17) avec le compte de résultats IFRS consolidé du Groupe en vertu de la norme IFRS 16.

La ventilation de l'impact de l'application de la norme IFRS 16 dans les quatre secteurs opérationnels du Groupe pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2019 est présentée ci-dessous :

| en millions de EUR                                               | D'leteren<br>Auto | Belron      | Moleskine   | Corporate &<br>non-alloué | Total<br>secteurs |
|------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------|-------------|---------------------------|-------------------|
| Amortissement des droits d'utilisation des actifs                | -6,2              | -149,1      | -8,3        | -0,4                      | -164,0            |
| Reclassification des loyers issus de contrats de location simple | 6,3               | 165,0       | 8,6         | 0,5                       | 180,4             |
| <b>Résultat opérationnel</b>                                     | <b>0,1</b>        | <b>15,9</b> | <b>0,3</b>  | <b>0,1</b>                | <b>16,4</b>       |
| Charges d'intérêts sur les dettes de location                    | -0,1              | -25,7       | -0,6        | -0,1                      | -26,5             |
| <b>Résultat avant impôts</b>                                     | <b>-0,0</b>       | <b>-9,8</b> | <b>-0,3</b> | <b>-</b>                  | <b>-10,1</b>      |
| Impôt sur le résultat                                            | -                 | 2,5         | -           | -                         | 2,5               |
| <b>Résultat de la période</b>                                    | <b>-0,0</b>       | <b>-7,3</b> | <b>-0,3</b> | <b>-</b>                  | <b>-7,6</b>       |

**Note annexe 4.2 : Compte de résultats sectoriel - Secteurs opérationnels (Exercice clôturé le 31 décembre)**

| en millions de EUR                                                        | 2018 <sup>(1)</sup> |                |                |                       |                   |                |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------|----------------|-----------------------|-------------------|----------------|
|                                                                           | D'leteren<br>Auto   | Belron         | Mole-<br>skine | Corp. &<br>non-alloué | Elimi-<br>nations | Groupe         |
| Produits externes des activités ordinaires                                | 3.406,9             | 3.839,7        | 174,1          | -                     | -3.839,7          | 3.581,0        |
| Produits intra-groupe des activités ordinaires                            | -                   | -              | -              | -                     | -                 | -              |
| <b>Produits sectoriels des activités ordinaires</b>                       | <b>3.406,9</b>      | <b>3.839,7</b> | <b>174,1</b>   | <b>-</b>              | <b>-3.839,7</b>   | <b>3.581,0</b> |
| <b>Résultat opérationnel (constituant le résultat sectoriel)</b>          | <b>106,8</b>        | <b>103,6</b>   | <b>28,6</b>    | <b>-23,5</b>          | <b>-103,6</b>     | <b>111,9</b>   |
| Charges financières nettes                                                | -2,0                | 907,3          | -9,7           | -35,6                 | -907,3            | -47,3          |
| Produits financiers                                                       | 0,9                 | 1.000,6        | 0,7            | 0,2                   | -1.000,6          | 1,8            |
| Charges financières                                                       | -2,9                | -93,3          | -5,8           | -40,4                 | 93,3              | -49,1          |
| Intérêts sur financement intra-groupe                                     | -                   | -              | -4,6           | 4,6                   | -                 | -              |
| Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence | 9,9                 | -              | -              | -                     | -9,8              | 0,1            |
| <b>Résultat avant impôts</b>                                              | <b>114,7</b>        | <b>1.010,9</b> | <b>18,9</b>    | <b>-59,1</b>          | <b>-1.020,7</b>   | <b>64,7</b>    |
| Impôt sur le résultat                                                     | -38,4               | -26,8          | 3,9            | 16,4                  | 26,8              | -18,1          |
| <b>Résultat des activités poursuivies</b>                                 | <b>76,3</b>         | <b>984,1</b>   | <b>22,8</b>    | <b>-42,7</b>          | <b>-993,9</b>     | <b>46,6</b>    |
| Activités abandonnées                                                     | -                   | -              | -              | -                     | 1.002,1           | 1.002,1        |
| <b>RÉSULTAT DE LA PÉRIODE</b>                                             | <b>76,3</b>         | <b>984,1</b>   | <b>22,8</b>    | <b>-42,7</b>          | <b>8,2</b>        | <b>1.048,7</b> |
| <b>Résultat attribuable aux:</b>                                          |                     |                |                |                       |                   |                |
| <b>Porteurs de capitaux propres</b>                                       | <b>76,3</b>         | <b>991,6</b>   | <b>22,8</b>    | <b>-42,7</b>          |                   | <b>1.048,0</b> |
| Participations ne donnant pas le contrôle                                 | -                   | 0,7            | -              | -                     |                   | 0,7            |
| <b>RÉSULTAT DE LA PÉRIODE</b>                                             | <b>76,3</b>         | <b>992,3</b>   | <b>22,8</b>    | <b>-42,7</b>          |                   | <b>1.048,7</b> |

(1) Le Groupe a adopté la norme IFRS 16 pour la première fois le 1<sup>er</sup> janvier 2019 en utilisant l'approche rétrospective modifiée. En vertu de cette dernière, les informations comparatives n'ont pas été retraitées et l'effet cumulatif de la première application de la norme IFRS 16 est comptabilisé en capitaux propres à la date de la première application. Voir note annexe 3.

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

En 2018, la colonne « Éliminations » réconciliait le compte de résultats sectoriel (le résultat de l'exercice de Belron étant présenté sur toutes les lignes comme une activité poursuivie selon la méthode d'intégration globale) avec le compte de résultats IFRS consolidé du Groupe (le résultat net de Belron étant présenté comme une activité abandonnée depuis le début de la période jusqu'au closing de la transaction avec CD&R, et dans la ligne « Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence » pour le reste de l'exercice). Nous renvoyons à la note annexe 1 des états financiers consolidés 2018 pour plus d'informations.

En 2018, la ligne « activités abandonnées » incluait la plus-value globale associée à la perte du contrôle sur la cession de 40% de la participation dans Belron à CD&R. Voir note annexe 16 des états financiers annuels consolidés 2018 pour plus d'informations.

**NOTE ANNEXE 4 : INFORMATION SECTORIELLE (suite)****Note annexe 4.3 : État de la situation financière sectoriel - Secteurs opérationnels**

| en millions de EUR                               | Notes annexes | 31 décembre 2019  |                |              |                           |                    |                   |                |
|--------------------------------------------------|---------------|-------------------|----------------|--------------|---------------------------|--------------------|-------------------|----------------|
|                                                  |               | D'Ieteren<br>Auto | Belron         | Moleskine    | Corporate &<br>non-alloué | Impacts<br>IFRS 16 | Elimi-<br>nations | Groupe         |
| Goodwill                                         | 12            | 27,3              | 590,1          | 69,8         | -                         | -                  | -590,1            | 97,1           |
| Immobilisations incorporelles                    | 13            | 31,9              | 594,0          | 412,7        | 0,2                       | -                  | -594,0            | 444,8          |
| Immobilisations corporelles                      | 14            | 41,4              | 329,0          | 9,3          | 171,5                     | 655,7              | -938,2            | 268,7          |
| Immeubles de placement                           | 15            | -                 | -              | -            | 28,9                      | -                  | -                 | 28,9           |
| Participations mises en équivalence              | 17            | 84,8              | -              | -            | -                         | -                  | 264,5             | 349,3          |
| Investissements                                  |               | -                 | 1,9            | -            | -                         | -                  | -1,9              | -              |
| Instruments financiers dérivés                   |               | -                 | 0,1            | -            | -                         | -                  | -0,1              | -              |
| Avantages du personnel                           |               | -                 | 105,1          | -            | -                         | -                  | -105,1            | -              |
| Actifs d'impôts différés                         | 11            | 11,6              | 46,8           | 8,5          | 21,2                      | 6,3                | -53,1             | 41,3           |
| Autres créances                                  | 20            | 2,1               | 6,0            | 1,2          | 1,3                       | -                  | -6,0              | 4,6            |
| <b>Actifs non-courants</b>                       |               | <b>199,1</b>      | <b>1.673,0</b> | <b>501,5</b> | <b>223,1</b>              | <b>662,0</b>       | <b>-2.024,0</b>   | <b>1.234,7</b> |
| Stocks                                           | 16            | 462,7             | 330,4          | 30,1         | -                         | -                  | -330,4            | 492,8          |
| Investissements                                  | 4/18          | -                 | -              | -            | 543,4                     | -                  | -                 | 543,4          |
| Instruments financiers dérivés                   |               | -                 | 5,0            | 0,1          | -                         | -                  | -5,0              | 0,1            |
| Actifs d'impôts courants                         | 11            | 0,9               | 2,5            | 9,5          | 0,1                       | -                  | -2,5              | 10,5           |
| Clients et autres débiteurs                      | 20            | 414,2             | 354,1          | 35,7         | 4,9                       | 1,7                | -355,8            | 454,8          |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie          | 19            | -119,6            | 282,6          | 55,2         | 786,3                     | -                  | -282,6            | 721,9          |
| <b>Actifs courants</b>                           |               | <b>758,2</b>      | <b>974,6</b>   | <b>130,6</b> | <b>1.334,7</b>            | <b>1,7</b>         | <b>-976,3</b>     | <b>2.223,5</b> |
| <b>TOTAL DES ACTIFS</b>                          |               | <b>957,3</b>      | <b>2.647,6</b> | <b>632,1</b> | <b>1.557,8</b>            | <b>663,7</b>       | <b>-3.000,3</b>   | <b>3.458,2</b> |
| <b>Capitaux propres</b>                          |               | <b>-</b>          | <b>-</b>       | <b>-</b>     | <b>2.641,3</b>            | <b>-</b>           | <b>-</b>          | <b>2.641,3</b> |
| Avantages du personnel                           | 10            | 28,4              | 7,9            | 2,1          | 1,1                       | -                  | -7,9              | 31,6           |
| Provisions                                       | 22            | 14,2              | 26,8           | -            | 0,5                       | -                  | -26,8             | 14,7           |
| Prêts et emprunts                                | 23            | 0,5               | 2.551,7        | 98,3         | 0,7                       | 539,0              | -3.055,8          | 134,4          |
| Financement intra-groupe                         |               | -                 | -              | 190,8        | -190,8                    | -                  | -                 | -              |
| Instruments financiers dérivés                   | 18            | -                 | 6,5            | -            | -                         | -                  | -6,5              | -              |
| Autres dettes                                    | 24            | -                 | 1,2            | -            | -                         | -                  | -1,2              | -              |
| Passifs d'impôts différés                        | 11            | 1,3               | 97,4           | 111,1        | 20,4                      | -                  | -97,4             | 132,8          |
| <b>Passifs non-courants</b>                      |               | <b>44,4</b>       | <b>2.691,5</b> | <b>402,3</b> | <b>-168,1</b>             | <b>539,0</b>       | <b>-3.195,6</b>   | <b>313,5</b>   |
| Provisions                                       | 22            | -                 | 138,4          | 2,5          | -                         | -                  | -138,4            | 2,5            |
| Prêts et emprunts                                | 23            | 0,1               | 57,0           | 33,6         | 0,1                       | 163,3              | -207,6            | 46,5           |
| Instruments financiers dérivés                   | 18            | -                 | 9,6            | 0,4          | -                         | -                  | -9,6              | 0,4            |
| Autres passifs financiers                        | 18            | -                 | -              | -            | 37,5                      | -                  | -                 | 37,5           |
| Passifs d'impôts courants                        | 11            | 4,3               | 33,7           | 0,6          | 0,1                       | -                  | -33,7             | 5,0            |
| Fournisseurs et autres créditeurs                | 24            | 361,7             | 603,3          | 38,7         | 12,2                      | -18,6              | -585,8            | 411,5          |
| <b>Passifs courants</b>                          |               | <b>366,1</b>      | <b>842,0</b>   | <b>75,8</b>  | <b>49,9</b>               | <b>144,7</b>       | <b>-975,1</b>     | <b>503,4</b>   |
| <b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS</b> |               | <b>410,5</b>      | <b>3.533,5</b> | <b>478,1</b> | <b>2.523,1</b>            | <b>683,7</b>       | <b>-4.170,7</b>   | <b>3.458,2</b> |

Déclaration des personnes  
responsablesRésultats de l'exercice  
2019Etats financiers consolidés  
2019Comptes annuels  
statutaires résumés 2019Déclaration de gouvernement  
d'entrepriseDéclaration d'information  
non-financièreInformation  
sur l'action

**NOTE ANNEXE 4 : INFORMATION SECTORIELLE (suite)****Note annexe 4.3 : État de la situation financière sectoriel - Secteurs opérationnels**

| en millions de EUR                                           |                   | 31 décembre 2018 <sup>(1)</sup> |              |                           |                   |                |
|--------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------------------|--------------|---------------------------|-------------------|----------------|
|                                                              | D'Ieteren<br>Auto | Belron                          | Moleskine    | Corporate &<br>non-alloué | Elimi-<br>nations | Groupe         |
| Goodwill                                                     | 18,8              | 544,4                           | 171,9        | -                         | -544,4            | 190,7          |
| Immobilisations incorporelles                                | 20,1              | 447,6                           | 412,5        | 0,1                       | -447,6            | 432,7          |
| Immobilisations corporelles                                  | 31,1              | 355,6                           | 10,1         | 180,8                     | -355,6            | 222,0          |
| Immeubles de placement                                       | 0,1               | -                               | -            | 13,8                      | -                 | 13,9           |
| Participations mises en équivalence                          | 76,6              | -                               | -            | -                         | 644,8             | 721,4          |
| Investissements                                              | -                 | 0,7                             | -            | -                         | -0,7              | -              |
| Instruments financiers dérivés                               | -                 | 8,7                             | -            | -                         | -8,7              | -              |
| Avantages du personnel                                       | -                 | 91,8                            | -            | -                         | -91,8             | -              |
| Actifs d'impôts différés                                     | 6,3               | 18,4                            | 11,2         | 8,8                       | -18,4             | 26,3           |
| Autres créances                                              | 2,5               | 2,2                             | 1,3          | 20,9                      | -2,2              | 24,7           |
| <b>Actifs non-courants</b>                                   | <b>155,5</b>      | <b>1.469,4</b>                  | <b>607,0</b> | <b>224,4</b>              | <b>-824,6</b>     | <b>1.631,7</b> |
| Stocks                                                       | 414,0             | 320,1                           | 41,7         | -                         | -320,1            | 455,7          |
| Instruments financiers dérivés                               | -                 | 2,6                             | -            | -                         | -2,6              | -              |
| Actifs d'impôts courants                                     | 1,1               | 7,7                             | 8,9          | -                         | -7,7              | 10,0           |
| Clients et autres débiteurs                                  | 351,6             | 315,7                           | 40,4         | 2,3                       | -315,7            | 394,3          |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie                      | -57,9             | 124,2                           | 23,8         | 967,1                     | -124,2            | 933,0          |
| Actifs non-courants classés comme détenus en                 | -                 | 3,1                             | -            | 0,9                       | -3,1              | 0,9            |
| <b>Actifs courants</b>                                       | <b>708,8</b>      | <b>773,4</b>                    | <b>114,8</b> | <b>970,3</b>              | <b>-773,4</b>     | <b>1.793,9</b> |
| <b>TOTAL DES ACTIFS</b>                                      | <b>864,3</b>      | <b>2.242,8</b>                  | <b>721,8</b> | <b>1.194,7</b>            | <b>-1.598,0</b>   | <b>3.425,6</b> |
| <b>Capitaux propres</b>                                      | -                 | -                               | -            | <b>2.655,4</b>            | -                 | <b>2.655,4</b> |
| Avantages du personnel                                       | 21,1              | 6,7                             | 2,0          | 0,8                       | -6,7              | 23,9           |
| Provisions                                                   | 10,4              | 54,9                            | 4,1          | 0,4                       | -54,9             | 14,9           |
| Prêts et emprunts                                            | 0,7               | 1.709,8                         | 114,8        | 0,8                       | -1.709,8          | 116,3          |
| Financement intra-groupe                                     | -                 | -                               | 155,9        | -155,9                    | -                 | -              |
| Instruments financiers dérivés                               | -                 | 10,6                            | -            | -                         | -10,6             | -              |
| Autres passifs financiers                                    | -                 | -                               | -            | 20,2                      | -                 | 20,2           |
| Options de vente accordées à des actionnaires ne             | 0,3               | -                               | -            | -                         | -                 | 0,3            |
| Autres dettes                                                | -                 | 3,1                             | 1,6          | -                         | -3,1              | 1,6            |
| Passifs d'impôts différés                                    | 1,5               | 12,3                            | 110,8        | 19,1                      | -12,3             | 131,4          |
| <b>Passifs non-courants</b>                                  | <b>34,0</b>       | <b>1.797,4</b>                  | <b>389,2</b> | <b>-114,6</b>             | <b>-1.797,4</b>   | <b>308,6</b>   |
| Provisions                                                   | -                 | 59,1                            | 2,2          | -                         | -59,1             | 2,2            |
| Prêts et emprunts                                            | 2,2               | 47,6                            | 37,1         | 0,1                       | -47,6             | 39,4           |
| Instruments financiers dérivés                               | -                 | 3,3                             | 0,4          | -                         | -3,3              | 0,4            |
| Passifs d'impôts courants                                    | 10,7              | 13,9                            | 0,5          | -5,4                      | -13,9             | 5,8            |
| Fournisseurs et autres créditeurs                            | 367,8             | 524,0                           | 42,0         | 4,0                       | -524,0            | 413,8          |
| Passifs liés à des actifs non-courants classés comme détenus | -                 | 8,1                             | -            | -                         | -8,1              | -              |
| <b>Passifs courants</b>                                      | <b>380,7</b>      | <b>656,0</b>                    | <b>82,2</b>  | <b>-1,3</b>               | <b>-656,0</b>     | <b>461,6</b>   |
| <b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS</b>             | <b>414,7</b>      | <b>2.453,4</b>                  | <b>471,4</b> | <b>2.539,5</b>            | <b>-2.453,4</b>   | <b>3.425,6</b> |

(1) Le Groupe a adopté la norme IFRS 16 pour la première fois le 1<sup>er</sup> janvier 2019 en utilisant l'approche rétrospective modifiée. En vertu de cette dernière, les informations comparatives n'ont pas été retraitées et l'effet cumulatif de la première application de la norme IFRS 16 est comptabilisé en capitaux propres à la date de la première application. Voir note annexe 3.

En 2019, la colonne « Impacts IFRS 16 » réconcilie l'état de la situation financière sectoriel (les actifs et les passifs des secteurs opérationnels étant présentés, comme précédemment, conformément à la norme IAS 17) avec l'état consolidé de la situation financière du Groupe (conformément à la norme IFRS 16).

Le droit d'utilisation des actifs supplémentaire de 655,7 millions EUR (repris dans la ligne « Immobilisations corporelles ») et les dettes de location de 702,3 millions EUR (reprises dans les « Prêts et emprunts » courants et non courants) présentés dans l'état de la situation financière sectoriel au 31 décembre 2019 suite à l'adoption de la norme IFRS 16 se répartissent comme suit :

**NOTE ANNEXE 4 : INFORMATION SECTORIELLE (suite)**

- Dans le secteur D'leteren Auto, 13,5 millions EUR de droit d'utilisation des actifs et 13,5 millions EUR de dettes de location ;
- Dans le secteur Belron, 609,2 millions EUR de droit d'utilisation des actifs et 654,7 millions EUR de dettes de location ;
- Dans le secteur Moleskine, 28,4 millions EUR de droit d'utilisation des actifs et 29,5 millions EUR de dettes de location ;
- Dans le secteur Corporate & non-alloué, 4,6 millions EUR de droit d'utilisation des actifs et 4,6 millions EUR de dettes de location.

En 2019, dans le secteur « Corporate & non-alloué », la ligne « Investissements financiers » de 543,4 millions EUR comprend des investissements dans un portefeuille de titres négociables (obligations d'entreprises en Europe) et la ligne « Autres dettes financières courante » de 37,5 millions EUR représente la juste valeur du passif lié à la cession de 40% de la participation dans Belron à CD&R en 2018 (voir note annexe 18).

En 2018 et en 2019, la colonne « Éliminations » réconcilie l'état de la situation financière sectoriel (y compris les actifs et passifs de Belron) avec l'état consolidé IFRS de la situation financière (Belron étant présenté comme une entité mise en équivalence).

**NOTE ANNEXE 4 : INFORMATION SECTORIELLE (suite)****Note annexe 4.4 : Tableau des flux de trésorerie sectoriel - Secteurs opérationnels** (Exercice clôturé le 31 décembre)

| en millions de EUR                                                                                       | Notes annexes | 2019              |                 |                |                       |                    |                   |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|--------------------|-------------------|---------------|
|                                                                                                          |               | D'Ieteren<br>Auto | Belron          | Mole-<br>skine | Corp. &<br>non-alloué | Impacts<br>IFRS 16 | Elimi-<br>nations | Groupe        |
| <b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles poursuivies</b>                            |               |                   |                 |                |                       |                    |                   |               |
| Résultat de la période                                                                                   |               | 85,8              | 168,5           | -97,3          | -8,3                  | -7,6               | -76,6             | 64,5          |
| Impôts sur le résultat                                                                                   | 11            | 36,7              | 88,4            | 4,8            | -12,8                 | -2,5               | -85,9             | 28,7          |
| Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence                                | 17            | -8,6              | -0,1            | -              | -                     | -                  | -84,5             | -93,2         |
| Charges financières nettes                                                                               | 7             | 2,6               | 76,2            | 8,8            | 12,2                  | 26,5               | -101,9            | 24,4          |
| <b>Résultat opérationnel des activités poursuivies</b>                                                   |               | <b>116,5</b>      | <b>333,0</b>    | <b>-83,7</b>   | <b>-8,9</b>           | <b>16,4</b>        | <b>-348,9</b>     | <b>24,4</b>   |
| Amortissements des actifs corporels                                                                      | 6/14          | 6,2               | 88,8            | 4,7            | 9,0                   | 164,0              | -237,9            | 34,8          |
| Amortissements des actifs incorporels                                                                    | 6/13          | 3,7               | 49,9            | 3,4            | -                     | -                  | -49,9             | 7,1           |
| Pertes de valeur sur goodwill et sur autres actifs non courants                                          | 12            | -                 | 21,3            | 102,3          | -                     | -                  | -21,3             | 102,3         |
| Autres éléments sans effet de trésorerie                                                                 |               | 9,2               | 59,6            | -3,0           | -4,4                  | -1,7               | -57,9             | 1,8           |
| Prestations relatives aux avantages du personnel                                                         |               | -3,6              | -               | -0,6           | -                     | -                  | -                 | -4,2          |
| Autres éléments avec effet de trésorerie                                                                 |               | -                 | -               | -              | -0,1                  | -                  | -                 | -0,1          |
| Variation du besoin en fonds de roulement                                                                |               | -83,7             | 28,3            | 9,9            | -1,1                  | -13,8              | -14,5             | -74,9         |
| <b>Flux de trésorerie des activités opérationnelles</b>                                                  |               | <b>48,3</b>       | <b>580,9</b>    | <b>33,0</b>    | <b>-5,5</b>           | <b>164,9</b>       | <b>-730,4</b>     | <b>91,2</b>   |
| Impôts sur le résultat payés                                                                             |               | -38,1             | -41,8           | -2,1           | -1,8                  | -                  | 41,8              | -42,0         |
| <b>Flux de trésorerie opérationnels nets</b>                                                             |               | <b>10,2</b>       | <b>539,1</b>    | <b>30,9</b>    | <b>-7,3</b>           | <b>164,9</b>       | <b>-688,6</b>     | <b>49,2</b>   |
| <b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement poursuivies</b>                           |               |                   |                 |                |                       |                    |                   |               |
| Achats d'immobilisations corporelles et incorporelles                                                    |               | -28,1             | -91,5           | -7,5           | -14,8                 | 21,1               | 70,4              | -50,4         |
| Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles                                                  |               | 0,9               | 4,6             | -              | 7,3                   | -                  | -4,6              | 8,2           |
| <b>Investissement net en immobilisations corporelles et incorporelles</b>                                |               | <b>-27,2</b>      | <b>-86,9</b>    | <b>-7,5</b>    | <b>-7,5</b>           | <b>21,1</b>        | <b>65,8</b>       | <b>-42,2</b>  |
| Acquisition de filiales (nette de trésorerie acquise)                                                    | 25            | -13,6             | -199,9          | -0,2           | -                     | -                  | 199,9             | -13,8         |
| Cession de filiales (nette de trésorerie cédée)                                                          |               | -                 | -6,3            | -              | -                     | -                  | 6,3               | -             |
| Apport de trésorerie (à)/par une filiale commune                                                         |               | -20,7             | -               | -              | -                     | -                  | -                 | -20,7         |
| Cession de/(investissements en) actifs financiers                                                        | 4             | -                 | -               | -              | -543,4                | -                  | -                 | -543,4        |
| Intérêts perçus                                                                                          |               | 1,1               | 4,2             | 0,1            | 0,4                   | -                  | -4,2              | 1,6           |
| Dividendes et produit de réductions de capital perçus des / (payés par) les entités mises en équivalence | 4/17          | -                 | -839,9          | -              | 460,7                 | -                  | 839,9             | 460,7         |
| Investissement net en autres actifs financiers                                                           |               | -0,9              | -               | -              | 20,0                  | -                  | -                 | 19,1          |
| <b>Flux de trésorerie d'investissement nets</b>                                                          |               | <b>-61,3</b>      | <b>-1.128,8</b> | <b>-7,6</b>    | <b>-69,8</b>          | <b>21,1</b>        | <b>1.107,7</b>    | <b>-138,7</b> |
| <b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement poursuivies</b>                             |               |                   |                 |                |                       |                    |                   |               |
| Acquisition (-) / cession (+) de participations à des actionnaires ne détenant pas le contrôle           |               | 0,1               | -               | -              | -                     | -                  | -                 | 0,1           |
| Augmentation de capital                                                                                  |               | -                 | 0,6             | -              | -                     | -                  | -0,6              | -             |
| Cession / (Acquisition) nette d'actions propres                                                          |               | -                 | -               | -              | -18,7                 | -                  | -                 | -18,7         |
| Remboursement de dettes de location (2018: remboursement de dettes de location-financement)              | 23            | -                 | -2,9            | -              | -                     | -168,4             | 156,4             | -14,9         |
| Variation nette des autres prêts et emprunts                                                             | 23            | -7,8              | 817,9           | -19,2          | -0,1                  | 8,6                | -826,5            | -27,1         |
| Financement intra-groupe                                                                                 |               | -                 | -               | 30,0           | -30,0                 | -                  | -                 | -             |
| Intérêts payés                                                                                           |               | -2,9              | -73,4           | -3,0           | -0,1                  | -26,2              | 99,1              | -6,5          |
| Dividendes versés par la société                                                                         | 21            | -                 | -               | -              | -54,8                 | -                  | -                 | -54,8         |
| <b>Flux de trésorerie de financement nets</b>                                                            |               | <b>-10,6</b>      | <b>742,2</b>    | <b>7,8</b>     | <b>-103,7</b>         | <b>-186,0</b>      | <b>-571,6</b>     | <b>-121,9</b> |
| <b>Flux de trésorerie des activités poursuivies</b>                                                      |               | <b>-61,7</b>      | <b>152,5</b>    | <b>31,1</b>    | <b>-180,8</b>         | <b>-</b>           | <b>-152,5</b>     | <b>-211,4</b> |
| <b>Flux de trésorerie des activités abandonnées</b>                                                      |               | <b>-</b>          | <b>-</b>        | <b>-</b>       | <b>-</b>              | <b>-</b>           | <b>-</b>          | <b>-</b>      |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE TOTAUX DE LA PÉRIODE</b>                                                           |               | <b>-61,7</b>      | <b>152,5</b>    | <b>31,1</b>    | <b>-180,8</b>         | <b>-</b>           | <b>-152,5</b>     | <b>-211,4</b> |

**NOTE ANNEXE 4 : INFORMATION SECTORIELLE (suite)****Note annexe 4.4 : Tableau des flux de trésorerie sectoriel - Secteurs opérationnels** (Exercice clôturé le 31 décembre)

| en millions de EUR                                                                       | Notes annexes | D'leteren<br>Auto | Belron       | Mole-<br>skine | Corp. &<br>non-alloué | Impacts<br>IFRS 16 | Elimi-<br>nations | Groupe       |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|--------------|----------------|-----------------------|--------------------|-------------------|--------------|
| <b>Réconciliation avec l'état de la situation financière</b>                             |               |                   |              |                |                       |                    |                   |              |
| Trésorerie au début de l'exercice                                                        | 19            | -59,0             | 124,2        | 23,8           | 708,6                 | -                  | -124,2            | 673,4        |
| Trésorerie incluse dans les actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente |               | -                 | 0,8          | -              | -                     | -                  | -0,8              | -            |
| Équivalents de trésorerie au début de l'exercice                                         | 19            | 1,1               | -            | -              | 258,5                 | -                  | -                 | 259,6        |
| <b>Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice</b>                    |               | <b>-57,9</b>      | <b>125,0</b> | <b>23,8</b>    | <b>967,1</b>          | <b>-</b>           | <b>-125,0</b>     | <b>933,0</b> |
| Flux de trésorerie totaux de la période                                                  |               | -61,7             | 152,5        | 31,1           | -180,8                | -                  | -152,5            | -211,4       |
| Écarts de conversion                                                                     |               | -                 | 5,1          | 0,3            | -                     | -                  | -5,1              | 0,3          |
| Transfert entre secteurs opérationnels                                                   |               | -                 | -            | -              | -                     | -                  | -                 | -            |
| <b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice</b>                    |               | <b>-119,6</b>     | <b>282,6</b> | <b>55,2</b>    | <b>786,3</b>          | <b>-</b>           | <b>-282,6</b>     | <b>721,9</b> |
| <i>Inclus dans la ligne "Trésorerie et équivalents de trésorerie"</i>                    | 19            | -119,6            | 282,6        | 55,2           | 786,3                 | -                  | -282,6            | 721,9        |

La ligne « Pertes de valeur sur goodwill et sur autres actifs non courants » inclut les pertes de valeur comptabilisées dans le secteur Belron (21,3 millions EUR – voir note annexe 17) et dans le secteur Moleskine (102,3 millions EUR entièrement actés sur le goodwill – voir note annexe 12) suite au test de perte de valeur réalisé en fin d'exercice.

Dans le secteur Belron, la ligne « Autres éléments sans effet de trésorerie » inclut, entre autres montants, la provision pour le plan d'incitant à long terme du management.

Dans le secteur Belron, la ligne « Acquisition de filiales (nette de trésorerie acquise) » inclut, entre autres montants, l'acquisition de l'entreprise américaine TruRoad.

La ligne « Dividendes et produits de la réduction de capital perçus des/(payés par) les entités mises en équivalence » représente la participation du Groupe dans la distribution du dividende (60,5 millions EUR) et la réduction du capital (400,2 millions EUR) opérée par le secteur Belron en décembre 2019. Voir note annexe 17 pour plus d'informations.

La ligne « Dividendes versés par la Société » inclut la distribution aux actionnaires du dividende ordinaire (1,00 EUR par action).

Au cours de l'exercice, la colonne « Éliminations » réconcilie le tableau des flux de trésorerie sectoriel (Belron étant présenté sur toutes les lignes comme une activité poursuivie selon la méthode d'intégration globale) avec le tableau consolidé IFRS des flux de trésorerie du Groupe (Belron étant consolidé selon la méthode de mise en équivalence).

La colonne « Impacts IFRS 16 » réconcilie le tableau des flux de trésorerie sectoriel (présenté comme dans les rapports précédents, conformément à la norme IAS 17) avec le tableau consolidé IFRS des flux de trésorerie du Groupe (en vertu de la norme IFRS 16).

Les financements intra-groupe représentent le montant supplémentaire prêté par le département Corporate au secteur Moleskine à des conditions de marché.

**NOTE ANNEXE 4 : INFORMATION SECTORIELLE (suite)****Note annexe 4.4 : Tableau des flux de trésorerie sectoriel - Secteurs opérationnels** (Exercice clôturé le 31 décembre)

| en millions de EUR                                                                                       | 2018 <sup>(1)</sup> |               |                |                       |                   |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|----------------|-----------------------|-------------------|---------------|
|                                                                                                          | D'leteren<br>Auto   | Belron        | Mole-<br>skine | Corp. &<br>non-alloué | Elimi-<br>nations | Groupe        |
| <b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles poursuivies</b>                            |                     |               |                |                       |                   |               |
| Résultat de la période                                                                                   | 76,3                | 984,1         | 22,8           | -42,7                 | -993,9            | 46,6          |
| Impôts sur le résultat                                                                                   | 38,4                | 26,8          | -3,9           | -16,4                 | -26,8             | 18,1          |
| Quote-part dans le résultat net d'impôts des entités mises en équivalence                                | -9,9                | -             | -              | -                     | 9,8               | -0,1          |
| Charges financières nettes                                                                               | 2,0                 | -907,3        | 9,7            | 35,6                  | 907,3             | 47,3          |
| <b>Résultat opérationnel des activités poursuivies</b>                                                   | <b>106,8</b>        | <b>103,6</b>  | <b>28,6</b>    | <b>-23,5</b>          | <b>-103,6</b>     | <b>111,9</b>  |
| Amortissements des actifs corporels                                                                      | 5,5                 | 79,0          | 4,7            | 8,6                   | -79,0             | 18,8          |
| Amortissements des actifs incorporels                                                                    | 2,2                 | 42,2          | 2,5            | -                     | -42,2             | 4,7           |
| Pertes de valeur sur goodwill et sur autres actifs non courants                                          | -                   | 50,3          | -              | -                     | -50,3             | -             |
| Autres éléments sans effet de trésorerie                                                                 | -6,1                | 41,0          | 4,4            | -                     | -41,0             | -1,7          |
| Prestations relatives aux avantages du personnel                                                         | -3,6                | -             | -0,4           | -                     | -                 | -4,0          |
| Variation du besoin en fonds de roulement                                                                | -113,9              | -12,9         | -14,8          | -2,2                  | 12,9              | -130,9        |
| <b>Flux de trésorerie des activités opérationnelles</b>                                                  | <b>-9,1</b>         | <b>303,2</b>  | <b>25,0</b>    | <b>-17,1</b>          | <b>-303,2</b>     | <b>-1,2</b>   |
| Impôts sur le résultat payés                                                                             | -24,6               | -35,2         | -1,1           | -0,5                  | 35,2              | -26,2         |
| <b>Flux de trésorerie opérationnels nets</b>                                                             | <b>-33,7</b>        | <b>268,0</b>  | <b>23,9</b>    | <b>-17,6</b>          | <b>-268,0</b>     | <b>-27,4</b>  |
| <b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement poursuivies</b>                           |                     |               |                |                       |                   |               |
| Achats d'immobilisations corporelles et incorporelles                                                    | -19,0               | -95,1         | -10,4          | -15,6                 | 95,1              | -45,0         |
| Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles                                                  | 0,7                 | 3,6           | 2,6            | 3,2                   | -3,6              | 6,5           |
| <b>Investissement net en immobilisations corporelles et incorporelles</b>                                | <b>-18,3</b>        | <b>-91,5</b>  | <b>-7,8</b>    | <b>-12,4</b>          | <b>91,5</b>       | <b>-38,5</b>  |
| Acquisition de filiales (nette de trésorerie acquise)                                                    | -15,0               | -37,5         | -              | -                     | 37,5              | -15,0         |
| Cession de filiales (nette de trésorerie cédée)                                                          | 4,9                 | -4,7          | -              | -                     | 4,7               | 4,9           |
| Apport de trésorerie (à)/par une filiale commune                                                         | 22,4                | -             | -              | -                     | -                 | 22,4          |
| Cession de/(investissements en) actifs financiers                                                        | -                   | -             | -              | 107,1                 | -                 | 107,1         |
| Intérêts perçus                                                                                          | -                   | 0,8           | -              | 0,3                   | -0,8              | 0,3           |
| Dividendes et produit de réductions de capital perçus des / (payés par) les entités mises en équivalence | -                   | -400,2        | -              | 217,4                 | 400,2             | 217,4         |
| Investissement net en autres actifs financiers                                                           | -0,3                | -             | -              | -                     | -                 | -0,3          |
| <b>Flux de trésorerie d'investissement nets</b>                                                          | <b>-6,3</b>         | <b>-533,1</b> | <b>-7,8</b>    | <b>312,4</b>          | <b>533,1</b>      | <b>298,3</b>  |
| <b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement poursuivies</b>                             |                     |               |                |                       |                   |               |
| Acquisition (-) / cession (+) de participations à des actionnaires ne détenant pas le contrôle           | -                   | -             | 0,3            | -                     | -                 | 0,3           |
| Augmentation de capital                                                                                  | -                   | 21,8          | -              | -                     | -21,8             | -             |
| Cession / (Acquisition) nette d'actions propres                                                          | -3,7                | -             | -              | -                     | -                 | -3,7          |
| Remboursement de dettes de location (2018: remboursement de dettes de location-financement)              | -0,1                | -35,6         | -              | -                     | 35,6              | -0,1          |
| Variation nette des autres prêts et emprunts                                                             | -11,9               | 386,7         | -13,6          | -0,1                  | -386,7            | -25,6         |
| Intérêts payés                                                                                           | -2,3                | -59,2         | -4,5           | -0,2                  | 59,2              | -7,0          |
| Dividendes versés par la société                                                                         | -                   | -             | -              | -208,4                | -                 | -208,4        |
| <b>Flux de trésorerie de financement nets</b>                                                            | <b>-18,0</b>        | <b>313,7</b>  | <b>-17,8</b>   | <b>-208,7</b>         | <b>-313,7</b>     | <b>-244,5</b> |
| <b>Flux de trésorerie des activités poursuivies</b>                                                      | <b>-58,0</b>        | <b>48,6</b>   | <b>-1,7</b>    | <b>86,1</b>           | <b>-48,6</b>      | <b>26,4</b>   |
| <b>Flux de trésorerie des activités abandonnées</b>                                                      | <b>-</b>            | <b>-</b>      | <b>-</b>       | <b>608,7</b>          | <b>-76,4</b>      | <b>532,3</b>  |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE TOTAUX DE LA PÉRIODE</b>                                                           | <b>-58,0</b>        | <b>48,6</b>   | <b>-1,7</b>    | <b>694,8</b>          | <b>-125,0</b>     | <b>558,7</b>  |

(1) Le Groupe a adopté la norme IFRS 16 pour la première fois le 1<sup>er</sup> janvier 2019 en utilisant l'approche rétrospective modifiée. En vertu de cette dernière, les informations comparatives n'ont pas été retraitées et l'effet cumulatif de la première application de la norme IFRS 16 est comptabilisé en capitaux propres à la date de la première application. Voir note annexe 3.

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

**NOTE ANNEXE 4 : INFORMATION SECTORIELLE (suite)****Note annexe 4.4 : Tableau des flux de trésorerie sectoriel - Secteurs opérationnels** (Exercice clôturé le 31 décembre)

| en millions de EUR                                                                         | D'Ieteren<br>Auto | Belron       | Mole-<br>skine | Corp. &<br>non-alloué | Elimi-<br>nations | Groupe       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|----------------|-----------------------|-------------------|--------------|
| <b>Réconciliation avec l'état de la situation financière</b>                               |                   |              |                |                       |                   |              |
| Trésorerie au début de l'exercice                                                          | -1,5              | -            | 24,9           | 272,3                 | -                 | 295,7        |
| Trésorerie incluse dans les actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente   | -                 | 76,4         | -              | -                     | -                 | 76,4         |
| Équivalents de trésorerie au début de l'exercice                                           | 1,6               | -            | -              | -                     | -                 | 1,6          |
| <b>Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice</b>                      | <b>0,1</b>        | <b>76,4</b>  | <b>24,9</b>    | <b>272,3</b>          | <b>-</b>          | <b>373,7</b> |
| Flux de trésorerie totaux de la période                                                    | -58,0             | 48,6         | -1,7           | 694,8                 | -125,0            | 558,7        |
| Écarts de conversion                                                                       | -                 | -            | 0,6            | -                     | -                 | 0,6          |
| <b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice</b>                      | <b>-57,9</b>      | <b>125,0</b> | <b>23,8</b>    | <b>967,1</b>          | <b>-125,0</b>     | <b>933,0</b> |
| <i>Inclus dans la ligne "Trésorerie et équivalents de trésorerie"</i>                      | <i>-57,9</i>      | <i>124,2</i> | <i>23,8</i>    | <i>967,1</i>          | <i>-124,2</i>     | <i>933,0</i> |
| <i>Inclus dans la ligne "Actifs non-courants classés comme détenus en vue de la vente"</i> | <i>-</i>          | <i>0,8</i>   | <i>-</i>       | <i>-</i>              | <i>-0,8</i>       | <i>-</i>     |

(1) Le Groupe a adopté la norme IFRS 16 pour la première fois le 1<sup>er</sup> janvier 2019 en utilisant l'approche rétrospective modifiée. En vertu de cette dernière, les informations comparatives n'ont pas été retraitées et l'effet cumulatif de la première application de la norme IFRS 16 est comptabilisé en capitaux propres à la date de la première application. Voir note annexe 3.

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

Dans le secteur Belron, la ligne « Autres éléments sans effet de trésorerie » incluait, entre autres montants, la provision pour le plan d'incitant à long terme du management.

Dans le secteur D'Ieteren Auto, la ligne « Cession de filiales (nette de trésorerie cédée) » incluait les produits de la cession d'une concession.

La ligne « Dividendes et produits de la réduction de capital perçus des/(payés par) les entités mises en équivalence » incluait la participation du Groupe dans la distribution du dividende (64,3 millions EUR) et la réduction du capital (153,1 millions EUR) opérée par le secteur Belron en décembre 2018 (voir note annexe 22 des états financiers consolidés 2018 pour plus d'informations).

La ligne « Augmentation de capital » représentait les nouvelles actions émises par le secteur Belron dans le contexte de l'implémentation du programme de rétribution du management (Management Reward Program, MRP). Voir note annexe 15 des états financiers consolidés 2018 pour plus d'informations sur le MRP.

La ligne « Dividendes versés par la Société » incluait la distribution aux actionnaires du dividende ordinaire (0,95 EUR par action) et extraordinaire (2,85 EUR par action) (voir note annexe 20 des états financiers consolidés 2018 pour plus d'informations).

Au cours de l'exercice précédent, la colonne « Éliminations » réconciliait le tableau sectoriel des flux de trésorerie (Belron étant présenté sur toutes les lignes comme une activité poursuivie) avec le tableau consolidé IFRS des flux de trésorerie du Groupe (Belron étant présenté comme une activité abandonnée depuis le début de l'exercice jusqu'au closing de la transaction avec CD&R).

**Note annexe 4.5 : Informations sectorielles - Secteurs géographiques** (Exercice clôturé le 31 décembre)

Les secteurs opérationnels du Groupe (soit D'Ieteren Auto, Moleskine et Corporate & non-alloué) sont actifs dans trois zones géographiques principales, soit la Belgique (marché principal du secteur D'Ieteren Auto), le reste de l'Europe et le reste du monde. Les chiffres pour Belron ne sont pas présentés dans le tableau ci-dessous vu qu'il s'agit d'une entité mise en équivalence.

| en millions de EUR                                                               | 2019     |                   |                |         | 2018     |                   |                |         |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------|----------------|---------|----------|-------------------|----------------|---------|
|                                                                                  | Belgique | Reste de l'Europe | Reste du monde | Groupe  | Belgique | Reste de l'Europe | Reste du monde | Groupe  |
| Produits sectoriels des activités ordinaires aux clients externes <sup>(1)</sup> | 3.616,0  | 90,2              | 92,6           | 3.798,8 | 3.352,6  | 132,0             | 96,4           | 3.581,0 |
| Actifs non-courants <sup>(2)</sup>                                               | 304,6    | 486,8             | 6,2            | 797,6   | 288,2    | 590,1             | 5,7            | 884,0   |
| Accroissements d'immobilisations <sup>(3)</sup>                                  | 63,7     | 5,2               | 3,2            | 72,1    | 46,8     | 7,8               | 2,6            | 57,2    |

(1) Basées sur la localisation géographique des clients.

(2) Les actifs non courants (en se basant sur la situation pré-IFRS 16), tels que définis par la norme IFRS 8, comprennent le goodwill, les immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles, les immeubles de placement et les autres créances non courantes.

(3) Les accroissements d'immobilisations incluent à la fois les accroissements et les acquisitions par le biais de regroupements d'entreprises, y compris le goodwill.

## 40 - Rapport financier et de gestion 2019

**NOTE ANNEXE 5 : PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES**

La ventilation des produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients pour les exercices clôturés le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2018 est présentée dans le tableau ci-dessous :

| en millions de EUR                                | 2019           | 2018 <sup>(1)</sup> |
|---------------------------------------------------|----------------|---------------------|
| <b>D'Ieteren Auto</b>                             |                |                     |
| Véhicules neufs                                   | 3.188,3        | 2.991,1             |
| Véhicules d'occasion                              | 76,1           | 67,6                |
| Pièces et accessoires                             | 215,7          | 206,2               |
| Activités d'après-vente des D'Ieteren Car Centers | 94,5           | 90,9                |
| D'Ieteren Sport                                   | 36,5           | 29,6                |
| Autres produits des activités ordinaires          | 23,8           | 21,5                |
| Sous-total D'Ieteren Auto                         | <b>3.634,9</b> | <b>3.406,9</b>      |
| <b>Moleskine</b>                                  |                |                     |
| Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA)            | 74,9           | 81,9                |
| Amérique                                          | 60,9           | 62,2                |
| Asie-Pacifique (APAC)                             | 28,1           | 30,0                |
| Sous-total Moleskine                              | <b>163,9</b>   | <b>174,1</b>        |
| <b>Produits des activités ordinaires</b>          | <b>3.798,8</b> | <b>3.581,0</b>      |

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

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

Les actifs liés aux contrats représentent principalement des créances commerciales et des revenus accumulés pour des montants facturés ou à facturer à des clients établis après les provisions pour réduction de valeur comme indiqué dans la note annexe 17. Aucun coût ou produit significatif lié à des contrats n'a été comptabilisé dans l'état consolidé de la situation financière en tant qu'actif ou passif lié aux contrats.

**NOTE ANNEXE 6 : RÉSULTAT OPÉRATIONNEL**

Le résultat opérationnel est établi après déduction des éléments suivants :

| en millions de EUR                                                                  | 2019              |                |                           |                 | 2018 <sup>(1)</sup> |                |                           |                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------|---------------------------|-----------------|---------------------|----------------|---------------------------|-----------------|
|                                                                                     | D'Ieteren<br>Auto | Mole-<br>skine | Corp. &<br>Non-<br>alloué | Groupe          | D'Ieteren<br>Auto   | Mole-<br>skine | Corp. &<br>non-<br>alloué | Groupe          |
| Achats et variations de stocks                                                      | -3.089,0          | -37,5          | -6,0                      | -3.132,5        | -2.912,5            | -35,1          | -3,5                      | -2.951,1        |
| Amortissements d'actifs corporels                                                   | -12,4             | -13,0          | -9,4                      | -34,8           | -5,5                | -4,7           | -8,6                      | -18,8           |
| Amortissements d'actifs incorporels                                                 | -3,7              | -3,4           | -                         | -7,1            | -2,2                | -2,5           | -                         | -4,7            |
| Perte de valeur sur goodwill et immobilisations incorporelles (voir note annexe 12) | -                 | -102,3         | -                         | -102,3          | -                   | -              | -                         | -               |
| Réductions de valeur sur stocks                                                     | -2,8              | -0,3           | -                         | -3,1            | 4,1                 | -0,3           | -                         | 3,8             |
| Réductions de valeur sur créances                                                   | 0,7               | -0,1           | -                         | 0,6             | 2,4                 | -0,1           | -                         | 2,3             |
| Frais de personnel (voir note annexe 10)                                            | -185,2            | -25,8          | -15,7                     | -226,7          | -168,9              | -29,1          | -14,1                     | -212,1          |
| Plus-values sur immobilisations corporelles                                         | 0,6               | -              | 6,6                       | 7,2             | 0,1                 | -              | -                         | 0,1             |
| Loyers générés par les immeubles de placements <sup>(2)</sup>                       | -                 | -              | 2,8                       | 2,8             | -                   | -              | 2,3                       | 2,3             |
| Divers <sup>(3)</sup>                                                               | -226,5            | -64,9          | 12,9                      | -278,5          | -217,6              | -73,7          | 0,4                       | -290,9          |
| <b>CHARGES/PRODUITS OPÉRATIONNEL(LE)S NET(TE)S</b>                                  | <b>-3.518,3</b>   | <b>-247,3</b>  | <b>-8,8</b>               | <b>-3.774,4</b> | <b>-3.300,1</b>     | <b>-145,5</b>  | <b>-23,5</b>              | <b>-3.469,1</b> |

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

(2) Ces charges se rapportent exclusivement à des immeubles de placement ayant généré des loyers.

(3) Ces charges sont principalement composées de frais de marketing et d'informatique, d'honoraires de services juridiques et de conseils et de produits et dépenses liés à des locations intra-groupe entre le secteur « Corporate & non-alloué » et D'Ieteren Auto.

En 2019, la ligne « Amortissements d'actifs corporels » inclut les frais d'amortissement pour droit d'utilisation des actifs comptabilisés suite à l'adoption de la norme IFRS 16 le 1er janvier 2019 (voir notes annexes 3 et 4).

**NOTE ANNEXE 6 : RÉSULTAT OPÉRATIONNEL (suite)**

Au cours de l'exercice, dans le compte de résultats consolidé, la ligne « autres charges opérationnelles » inclut, entre autres montants, la perte de valeur comptabilisée dans le secteur Moleskine (102,3 millions EUR) et la ligne « autres produits opérationnels » inclut, entre autres montants, la plus-value globale sur la cession d'un bien immobilier.

**NOTE ANNEXE 7 : CHARGES FINANCIÈRES NETTES**

Les charges financières nettes se ventilent de la manière suivante :

| en millions de EUR                                             | 2019              |                |                       |              | 2018              |                |                       |              |
|----------------------------------------------------------------|-------------------|----------------|-----------------------|--------------|-------------------|----------------|-----------------------|--------------|
|                                                                | D'leteren<br>Auto | Mole-<br>skine | Corp. &<br>non-alloué | Groupe       | D'leteren<br>Auto | Mole-<br>skine | Corp. &<br>non-alloué | Groupe       |
| Charges financières:                                           |                   |                |                       |              |                   |                |                       |              |
| Charges des dettes                                             | -1,3              | -4,2           | -0,1                  | -5,6         | -1,1              | -4,1           | -                     | -5,2         |
| Charge financière nette au titre des régimes de retraite       | -0,2              | -0,1           | -                     | -0,3         | -0,1              | -              | -                     | -0,1         |
| Autres charges financières                                     | -1,4              | -1,0           | -0,2                  | -2,6         | -1,7              | -1,7           | -19,6                 | -23,0        |
| Sous-total des charges financières                             | -2,9              | -5,3           | -0,3                  | -8,5         | -2,9              | -5,8           | -19,6                 | -28,3        |
| Réajustements de valeur des instruments financiers:            |                   |                |                       |              |                   |                |                       |              |
| Évalués à la juste valeur lors de la comptabilisation initiale | -                 | -              | -17,3                 | -17,3        | -                 | -              | -20,8                 | -20,8        |
| Produits financiers                                            | 0,2               | 0,8            | 0,4                   | 1,4          | 0,9               | 0,7            | 0,2                   | 1,8          |
| Intérêts sur financement intra-groupe                          | -                 | -4,9           | 4,9                   | -            | -                 | -4,6           | 4,6                   | -            |
| <b>CHARGES FINANCIÈRES NETTES</b>                              | <b>-2,7</b>       | <b>-9,4</b>    | <b>-12,3</b>          | <b>-24,4</b> | <b>-2,0</b>       | <b>-9,7</b>    | <b>-35,6</b>          | <b>-47,3</b> |

Le réajustement de valeur des instruments financiers dans le secteur « Corporate & non-alloué » inclut en 2018 (-20,2 millions EUR) et en 2019 (-17,3 millions EUR) la variation de juste valeur d'un passif financier lié à la cession de 40% de la participation dans Belron à CD&R (voir note annexe 18).

En 2019, la ligne « charge des dettes » inclut la charge d'intérêts comptabilisée sur des dettes de location comptabilisées suite à l'adoption de la norme IFRS 16 le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Voir note annexe 3.

**NOTE ANNEXE 8 : RÉSULTATS PAR ACTION**

Les résultats par action (« EPS ») et les résultats par action des activités poursuivies (« EPS des activités poursuivies ») sont présentés au niveau du compte de résultats consolidé. Les EPS de base et dilués sont issus du résultat de la période attribuable aux porteurs de capitaux propres de la Société (et du résultat des activités poursuivies attribuable aux porteurs de capitaux propres de la Société pour les EPS des activités poursuivies), après ajustement pour tenir compte des parts bénéficiaires (chaque part bénéficiaire confère un droit de vote et donne droit à un dividende égal à un huitième du dividende d'une action ordinaire). En 2018, les EPS des activités poursuivies étaient significativement inférieurs aux EPS suite à la classification dans les activités abandonnées de la plus-value globale sur la cession de 40% de la participation dans Belron à CD&R (voir notes annexes 1 et 16 des états financiers consolidés 2018 pour plus d'informations).

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

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

Les options sur actions ordinaires de la Société font augmenter, en 2018 et en 2019, le nombre moyen pondéré d'actions de la Société, le prix d'exercice de certaines options étant inférieur au cours de bourse moyen.

**NOTE ANNEXE 8 : RÉSULTATS PAR ACTION (suite)**

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

|                                                                                               | 2019        | 2018         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|
| Résultat de la période attribuable aux porteurs de capitaux propres                           | 64,5        | 1.048,0      |
| Ajustement relatif aux parts bénéficiaires                                                    | -0,7        | -11,9        |
| Numérateur pour l'EPS (en millions de EUR) (a)                                                | 63,8        | 1.036,1      |
| Résultat des activités poursuivies                                                            | 64,5        | 46,6         |
| Part des participations ne donnant pas le contrôle dans le résultat des activités poursuivies | -           | -            |
| Résultat des activités poursuivies attribuable aux porteurs de capitaux propres               | 64,5        | 46,6         |
| Ajustement relatif aux parts bénéficiaires                                                    | -0,7        | -0,5         |
| Numérateur pour l'EPS des activités poursuivies (en millions de EUR) (b)                      | 63,8        | 46,1         |
| Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période (c)           | 53.965.827  | 54.177.545   |
| Ajustement relatif aux plans d'options sur actions                                            | 289.391     | 113.915      |
| Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pris en compte pour calculer l'EPS dilué (d)        | 54.255.218  | 54.291.460   |
| <b>Résultat de la période attribuable aux porteurs de capitaux propres</b>                    |             |              |
| <b>EPS de base (en EUR) (a)/(c)</b>                                                           | <b>1,18</b> | <b>19,12</b> |
| <b>EPS dilué (en EUR) (a)/(d)</b>                                                             | <b>1,18</b> | <b>19,08</b> |
| Résultat des activités poursuivies attribuable aux porteurs de capitaux propres               |             |              |
| EPS de base des activités poursuivies (en EUR) (b)/(c)                                        | 1,18        | 0,85         |
| EPS dilué des activités poursuivies (en EUR) (b)/(d)                                          | 1,18        | 0,85         |

**NOTE ANNEXE 9 : PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS**

Il existe dans le Groupe un plan de paiements fondé sur des actions. Depuis 1999, des options sur actions ont été accordées aux directeurs et cadres des secteurs D'Ieteren Auto et « Corporate & non-alloué », dans le cadre de la loi belge du 26 mars 1999. L'action sous-jacente est l'action ordinaire de s.a. D'Ieteren n.v. Les options octroyées peuvent être exercées après une période de 3 ans de service depuis la date d'octroi, au prix et sur la période prévus par le plan.

**NOTE ANNEXE 9 : PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS (suite)**

Les options en cours ont les caractéristiques suivantes :

| Date d'octroi | Nombre d'options<br>(en unités) |                  | Prix<br>d'exercice<br>(EUR) | Périodes<br>d'exercice |            |
|---------------|---------------------------------|------------------|-----------------------------|------------------------|------------|
|               | 2019                            | 2018             |                             | Du                     | Au         |
| 2019          | 185.000                         | -                | 33,19                       | 1/01/2023              | 28/02/2029 |
| 2018          | 187.000                         | 187.000          | 33,32                       | 1/01/2022              | 5/06/2028  |
| 2017          | 173.853                         | 160.000          | 38,47                       | 1/01/2021              | 13/03/2027 |
| 2016          | 10.866                          | 10.000           | 35,05                       | 1/01/2020              | 13/03/2026 |
| 2016          | 146.689                         | 135.000          | 29,18                       | 1/01/2020              | 13/03/2026 |
| 2016          | 81.609                          | 79.000           | 29,18                       | 1/01/2020              | 13/03/2026 |
| 2016          | 106.486                         | 98.000           | 26,62                       | 1/01/2020              | 21/01/2026 |
| 2015          | 21.732                          | 95.000           | 29,54                       | 1/01/2019              | 12/03/2025 |
| 2015          | 20.475                          | 63.352           | 29,54                       | 1/01/2019              | 12/03/2025 |
| 2014          | 22.989                          | 39.807           | 30,44                       | 1/01/2018              | 10/03/2024 |
| 2013          | 17.152                          | 37.150           | 32,20                       | 1/01/2017              | 24/11/2023 |
| 2013          | 15.892                          | 14.626           | 31,50                       | 1/01/2017              | 7/03/2023  |
| 2012          | 19.560                          | 38.000           | 33,35                       | 1/01/2016              | 14/10/2022 |
| 2011          | 19.988                          | 73.375           | 32,21                       | 1/01/2015              | 22/12/2021 |
| 2010          | 8.837                           | 43.630           | 36,44                       | 1/01/2014              | 3/10/2020  |
| 2009          | -                               | 18.250           | 22,09                       | 1/01/2013              | 27/10/2019 |
| 2007          | 11.567                          | 14.400           | 24,30                       | 1/01/2011              | 2/12/2022  |
| 2006          | 5.216                           | 9.300            | 24,48                       | 1/01/2010              | 27/11/2021 |
| 2005          | 4.229                           | 8.350            | 19,23                       | 1/01/2009              | 6/11/2020  |
| 2004          | -                               | 3.150            | 13,07                       | 1/01/2008              | 28/11/2019 |
| <b>Total</b>  | <b>1.059.140</b>                | <b>1.127.390</b> |                             |                        |            |

La totalité des options en cours sont couvertes par des actions propres (voir note annexe 21).

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

|                                                            | Nombre d'options<br>(en unités) |                  | Prix d'exercice<br>moyen pondéré (en EUR) |             |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------|-------------------------------------------|-------------|
|                                                            | 2019                            | 2018             | 2019                                      | 2018        |
| Options en cours au début de l'exercice                    | 1.127.390                       | 1.058.889        | 33,8                                      | 33,4        |
| Octroyées au cours de l'exercice                           | 185.000                         | 187.000          | 33,2                                      | 33,3        |
| Exercées au cours de l'exercice                            | -311.233                        | -112.164         | 30,5                                      | 30,4        |
| Autres mouvements de l'exercice                            | 57.983                          | -6.335           | 32,3                                      | 12,9        |
| <b>Options en cours à la clôture de l'exercice</b>         | <b>1.059.140</b>                | <b>1.127.390</b> | <b>32,1</b>                               | <b>33,8</b> |
| <i>dont: options exerçables à la clôture de l'exercice</i> | <i>167.637</i>                  | <i>300.038</i>   | <i>30,5</i>                               | <i>33,6</i> |

En 2019, une grande partie des options a été exercée pendant le troisième trimestre de l'exercice. Le cours moyen de l'action au cours de l'exercice s'est élevé à 43,28 EUR (2018 : 36,11 EUR). Les autres variations au cours de l'exercice se rapportent surtout à des ajustements de plans d'options existants ainsi qu'aux options qui ont expirées en 2019 et qui n'ont pas été exercées. Les actions propres se rapportant à ces options expirées sont maintenues pour couvrir des plans futurs. En 2019, l'ancien CEO a exercé 4.177 options liées au plan de 2013.

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

|                         | Nombre d'années |
|-------------------------|-----------------|
| <b>31 décembre 2019</b> | <b>6,8</b>      |
| 31 décembre 2018        | 6,5             |

La norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » requiert que la juste valeur de toutes les options octroyées après le 7 novembre 2002 soit prise en résultat (2,3 millions EUR au cours de la période). La juste valeur des options doit être déterminée à chaque date d'octroi. Un modèle d'évaluation (« simple Cox model ») a été utilisé à chaque date d'octroi, en adaptant les hypothèses. Les hypothèses pour les octrois de 2019 et de 2018 sont les suivantes :

**NOTE ANNEXE 9 : PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS (suite)**

|                                                          | 2019  | 2018  |
|----------------------------------------------------------|-------|-------|
| Nombre de travailleurs                                   | 11    | 10    |
| Cours de l'action au comptant (en EUR)                   | 36,2  | 35,9  |
| Prix de levée des options (en EUR)                       | 33,2  | 33,3  |
| Période d'acquisition des droits (en années)             | 3,0   | 3,0   |
| Durée de vie attendue des options (en années)            | 6,5   | 6,5   |
| Volatilité attendue (en %)                               | 28%   | 24%   |
| Taux d'intérêt sans risque (en %)                        | 0,44% | 0,78% |
| Dividende attendu (en EUR)                               | 0,8   | 0,5   |
| Taux de rotation attendu du personnel (en %)             | 0%    | 0%    |
| Moyenne pondérée de la juste valeur des options (en EUR) | 7,8   | 8,7   |

La volatilité et les dividendes attendus ont été fournis par un expert indépendant. Le taux d'intérêt sans risque est basé sur les taux zéro-coupon d'une durée équivalente à celle des options accordées.

**NOTE ANNEXE 10 : AVANTAGES DU PERSONNEL****Note annexe 10.1 : Frais de personnel**

Les frais de personnel sont analysés ci-dessous :

| en millions de EUR                                                                                                            | 2019              |                |                       |               | 2018 <sup>(1)</sup> |                |                       |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------|-----------------------|---------------|---------------------|----------------|-----------------------|---------------|
|                                                                                                                               | D'Ieteren<br>Auto | Mole-<br>skine | Corp. &<br>non-alloué | Groupe        | D'Ieteren<br>Auto   | Mole-<br>skine | Corp. &<br>non-alloué | Groupe        |
| <i>Charges de pension au titre de régimes belges à contributions définies considérés comme régimes à prestations définies</i> | -4,6              | -              | -0,2                  | -4,8          | -3,4                | -              | -0,2                  | -3,6          |
| <i>Charges de pension au titre de régimes à prestations définies</i>                                                          | -                 | -0,6           | -                     | -0,6          | -                   | -0,6           | -                     | -0,6          |
| Charge totale de pension (voir note annexe 10.2)                                                                              | -4,6              | -0,6           | -0,2                  | -5,4          | -3,4                | -0,6           | -0,2                  | -4,2          |
| Salaires et sécurité sociale                                                                                                  | -180,3            | -25,2          | -13,5                 | -219,0        | -163,4              | -28,5          | -13,9                 | -205,8        |
| Paielements fondés sur des actions: réglés en instruments de capitaux propres                                                 | -0,3              | -              | -2,0                  | -2,3          | -2,1                | -              | -                     | -2,1          |
| <b>Total des frais de personnel</b>                                                                                           | <b>-185,2</b>     | <b>-25,8</b>   | <b>-15,7</b>          | <b>-226,7</b> | <b>-168,9</b>       | <b>-29,1</b>   | <b>-14,1</b>          | <b>-212,1</b> |

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

Les effectifs (en équivalents temps plein moyens) sont les suivants :

|                        | 2019         | 2018         |
|------------------------|--------------|--------------|
| D'Ieteren Auto         | 2.011        | 1.848        |
| Moleskine              | 559          | 479          |
| Corporate & non-alloué | 59           | 57           |
| <b>Groupe</b>          | <b>2.630</b> | <b>2.384</b> |

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

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

Les avantages postérieurs à l'emploi sont constitués des régimes de pension. Certaines entités du Groupe fournissent des régimes de pension complémentaires, y compris des régimes à prestations définies, qui sont pour la plupart des régimes financés par des investissements placés en dehors du Groupe. Le Groupe a mis en place des régimes de retraite pour ses employés dans différents pays, essentiellement en Belgique et en Italie. Comme Belron est une entité mise en équivalence, les régimes en place dans le secteur Belron ne sont pas présentés séparément. Les régimes en Belgique sont relatifs aux secteurs D'Ieteren Auto et « Corporate & non-alloué », et sont financés et non financés.

**NOTE ANNEXE 10 : AVANTAGES DU PERSONNEL (suite)****Note annexe 10.2 : Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme (suite)**

Le principal régime en Italie est établi au sein du secteur Moleskine. Des valorisations actuarielles indépendantes de ces régimes sont réalisées lorsque nécessaire. Le Groupe est et a toujours été en conformité avec toutes les réglementations locales et les obligations de financement.

La politique et la stratégie globale d'investissement régissant les régimes de retraite à prestations définies du Groupe reposent sur un objectif de retour sur investissement qui, avec les cotisations, garantit qu'il y aura suffisamment d'actifs pour payer les prestations de retraite à leur échéance tout en atténuant les divers risques liés aux régimes. Les stratégies d'investissement des régimes sont régies selon les lois et règlements locaux dans chaque juridiction. L'affectation effective des actifs dépend des conditions actuelles et attendues de l'économie et des marchés et de la catégorie et du profil de risque des actifs spécifiques. Par ailleurs, il est tenu compte du profil des échéances des engagements liés aux régimes.

Le Groupe gère un régime de retraite à prestations définies en Belgique dont les affiliations ont été clôturées en 2005. Le régime de retraite par capitalisation est alimenté sur la base d'un pourcentage du salaire annuel augmenté jusqu'au moment du départ en retraite avec une moyenne annuelle de 2,5% (et à concurrence de 4,0% maximum). Une valorisation actuarielle complète du régime a été réalisée en décembre 2019 par un actuaire qualifié indépendant. Les valorisations complètes au regard de la norme IAS 19 sont réalisées tous les trois ans, et des projections intermédiaires sont effectuées entretemps. Le Groupe exerce aussi des régimes à cotisations définies avec une garantie d'intérêt minimal supportée par l'employeur conformément à la législation belge.

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

Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes (les hypothèses sur la durée de vie sont uniquement fournies pour le secteur D'Ieteren Auto).

|                                            | Régimes financés |      |      |      | Régimes non financés |      |      |      |
|--------------------------------------------|------------------|------|------|------|----------------------|------|------|------|
|                                            | 2019             |      | 2018 |      | 2019                 |      | 2018 |      |
|                                            | Min.             | Max. | Min. | Max. | Min.                 | Max. | Min. | Max. |
| Taux d'inflation                           | 1,2%             | 2,0% | 1,5% | 2,0% | n.s.                 | n.s. | n.s. | n.s. |
| Taux d'actualisation                       | 0,4%             | 0,8% | 1,5% | 1,6% | n.s.                 | n.s. | n.s. | n.s. |
| Taux de croissance des salaires            | 2,0%             | 3,2% | 2,8% | 3,5% | 1,0%                 | 4,0% | 2,0% | 2,0% |
| Espérance de vie d'un homme retraité       | 18,6             | 18,6 | 22,5 | 22,5 |                      |      |      |      |
| Espérance de vie d'une femme retraitée     | 22,0             | 22,0 | 26,3 | 26,3 |                      |      |      |      |
| Espérance de vie d'un homme non retraité   | 18,6             | 18,6 | 22,5 | 22,5 |                      |      |      |      |
| Espérance de vie d'une femme non retraitée | 22,0             | 22,0 | 26,3 | 26,3 |                      |      |      |      |

La durée moyenne pondérée des obligations à travers les régimes est comprise entre 10 et 12 ans.

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

| en millions de EUR                                              | 2019         | 2018         |
|-----------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Actifs liés aux avantages à long terme du personnel             | -            | -            |
| Engagements liés aux avantages à long terme du personnel        | -31,6        | -23,9        |
| <b>Déficit (-) / Surplus (+) net reconnu des régimes</b>        | <b>-31,6</b> | <b>-23,9</b> |
| <i>dont: montant qui devrait être réglé dans les 12 mois</i>    | <i>-0,2</i>  | <i>-0,3</i>  |
| <i>dont:montant qui devrait être réglé dans plus de 12 mois</i> | <i>-31,4</i> | <i>-23,6</i> |

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

| en millions de EUR                                               | 2019             |                      |              | 2018             |                      |              |
|------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------|--------------|------------------|----------------------|--------------|
|                                                                  | Régimes financés | Régimes non financés | Total        | Régimes financés | Régimes non financés | Total        |
| Valeur actuelle des obligations au titre de prestations définies | -100,5           | -2,9                 | -103,4       | -91,2            | -3,1                 | -94,3        |
| Juste valeur des actifs des régimes                              | 71,8             | -                    | 71,8         | 70,4             | -                    | 70,4         |
| <b>Déficit (-) / Surplus (+) net reconnu des régimes</b>         | <b>-28,7</b>     | <b>-2,9</b>          | <b>-31,6</b> | <b>-20,8</b>     | <b>-3,1</b>          | <b>-23,9</b> |

**NOTE ANNEXE 10 : AVANTAGES DU PERSONNEL (suite)****Note annexe 10.2 : Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme (suite)**

Les montants comptabilisés dans l'état du résultat global sont les suivants. Ils n'incluent pas le secteur Belron à compter de 2018, Belron étant une entité mise en équivalence.

| en millions de EUR                                                                                                | 2019                |                            |             | 2018                |                            |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------|-------------|---------------------|----------------------------|------------|
|                                                                                                                   | Régimes<br>financés | Régimes<br>non<br>financés | Total       | Régimes<br>financés | Régimes<br>non<br>financés | Total      |
| Rendement effectif diminué des produits d'intérêt sur les actifs des régimes, net des frais de gestion des actifs | 1,8                 | -                          | 1,8         | 1,4                 | -                          | 1,4        |
| Gains dus (+) / Pertes dues (-) aux changements d'hypothèses financières                                          | -8,3                | 0,1                        | -8,2        | -0,5                | 0,3                        | -0,2       |
| <b>Gains actuariels (+) / Pertes actuarielles (-)</b>                                                             | <b>-6,5</b>         | <b>0,1</b>                 | <b>-6,4</b> | <b>0,9</b>          | <b>0,3</b>                 | <b>1,2</b> |

Les modifications des hypothèses financières en 2019, toutes établies de manière cohérente par rapport à la période précédente, ont impacté le total des gains (+) et pertes (-) actuariels pour un montant de -8,2 millions EUR (2018 : -0,2 million EUR). La perte actuarielle de l'exercice résulte principalement d'une diminution du taux d'actualisation en 2019 par rapport à 2018.

Les gains et pertes actuariels cumulés (pour la quote-part du Groupe) comptabilisés dans l'état consolidé du résultat global constituent une perte de 35 millions EUR (2018 : perte de 29 millions EUR).

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

| en millions de EUR                         | 2019                         |          |             | 2018                         |          |             |
|--------------------------------------------|------------------------------|----------|-------------|------------------------------|----------|-------------|
|                                            | Cotés sur<br>un marché actif | Autres   | Total       | Cotés sur<br>un marché actif | Autres   | Total       |
| Actifs des régimes                         | 71,8                         | -        | 71,8        | 70,4                         | -        | 70,4        |
| <b>Juste valeur des actifs des régimes</b> | <b>71,8</b>                  | <b>-</b> | <b>71,8</b> | <b>70,4</b>                  | <b>-</b> | <b>70,4</b> |

La juste valeur des actifs des régimes ne comprend aucun bien ou autre actif utilisé par le Groupe, ni aucun instrument financier du Groupe. Chaque instrument de capitaux propres et de dette est coté sur un marché actif et bénéficie d'une notation de crédit de bonne qualité. Les autres actifs sont principalement constitués de trésorerie.

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

| en millions de EUR                                                           | 2019                |                         |             | 2018                |                         |             |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------|-------------|---------------------|-------------------------|-------------|
|                                                                              | Régimes<br>financés | Régimes<br>non financés | Total       | Régimes<br>financés | Régimes<br>non financés | Total       |
| <b>Actifs des régimes au 1er janvier</b>                                     | <b>70,4</b>         | <b>-</b>                | <b>70,4</b> | <b>70,3</b>         | <b>-</b>                | <b>70,3</b> |
| Cotisations payées par le Groupe                                             | 3,6                 | -                       | 3,6         | 3,6                 | -                       | 3,6         |
| Produit d'intérêt sur les actifs des régimes                                 | 1,1                 | -                       | 1,1         | 1,0                 | -                       | 1,0         |
| Cotisations payées par les employés                                          | 1,5                 | -                       | 1,5         | 1,6                 | -                       | 1,6         |
| Prestations payées aux bénéficiaires                                         | -6,6                | -                       | -6,6        | -7,5                | -                       | -7,5        |
| Rendement effectif diminué des produits d'intérêt sur les actifs des régimes | 1,8                 | -                       | 1,8         | 1,4                 | -                       | 1,4         |
| <b>Actifs des régimes au 31 décembre</b>                                     | <b>71,8</b>         | <b>-</b>                | <b>71,8</b> | <b>70,4</b>         | <b>-</b>                | <b>70,4</b> |

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

| en millions de EUR                                                           | 2019       | 2018       |
|------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Produit d'intérêt sur les actifs des régimes                                 | 1,1        | 1,0        |
| Rendement effectif diminué des produits d'intérêt sur les actifs des régimes | 1,8        | 1,4        |
| <b>Rendement effectif net des actifs des régimes</b>                         | <b>2,9</b> | <b>2,4</b> |

**NOTE ANNEXE 10 : AVANTAGES DU PERSONNEL (suite)****Note annexe 10.2 : Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme (suite)**

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

| en millions de EUR                                                       | 2019                |                            |               | 2018                |                            |              |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------|---------------|---------------------|----------------------------|--------------|
|                                                                          | Régimes<br>financés | Régimes<br>non<br>financés | Total         | Régimes<br>financés | Régimes<br>non<br>financés | Total        |
| <b>Obligations au titre des prestations définies au 1er janvier</b>      | <b>-91,2</b>        | <b>-3,1</b>                | <b>-94,3</b>  | <b>-91,4</b>        | <b>-3,3</b>                | <b>-94,7</b> |
| Coût des services rendus                                                 | -5,3                | -0,1                       | -5,4          | -4,1                | -0,1                       | -4,2         |
| Charge d'intérêt sur les engagements en matière de retraite              | -1,4                | -                          | -1,4          | -1,0                | -0,1                       | -1,1         |
| Prestations payées aux bénéficiaires                                     | 7,2                 | 0,2                        | 7,4           | 7,4                 | 0,1                        | 7,5          |
| Cotisations payées par les employés                                      | -1,5                | -                          | -1,5          | -1,6                | -                          | -1,6         |
| Gains dus (+) / Pertes dues (-) aux changements d'hypothèses financières | -8,3                | 0,1                        | -8,2          | -0,5                | 0,3                        | -0,2         |
| <b>Obligations au titre des prestations définies au 31 décembre</b>      | <b>-100,5</b>       | <b>-2,9</b>                | <b>-103,4</b> | <b>-91,2</b>        | <b>-3,1</b>                | <b>-94,3</b> |

Les montants comptabilisés en compte de résultats sont les suivants :

| en millions de EUR                                                     | 2019                |                            |             | 2018                |                            |             |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------|-------------|---------------------|----------------------------|-------------|
|                                                                        | Régimes<br>financés | Régimes<br>non<br>financés | Total       | Régimes<br>financés | Régimes<br>non<br>financés | Total       |
| Coût des services rendus                                               | -5,3                | -0,1                       | -5,4        | -4,1                | -0,1                       | -4,2        |
| <b>Charge opérationnelle courante au titre des régimes de retraite</b> | <b>-5,3</b>         | <b>-0,1</b>                | <b>-5,4</b> | <b>-4,1</b>         | <b>-0,1</b>                | <b>-4,2</b> |
| Charge d'intérêt sur les engagements en matière de retraite            | -1,4                | -                          | -1,4        | -1,0                | -0,1                       | -1,1        |
| Produit d'intérêt sur les actifs des régimes                           | 1,1                 | -                          | 1,1         | 1,0                 | -                          | 1,0         |
| <b>Charge financière nette au titre des régimes de retraite</b>        | <b>-0,3</b>         | <b>-</b>                   | <b>-0,3</b> | <b>-</b>            | <b>-0,1</b>                | <b>-0,1</b> |
| <b>Charge de l'exercice comptabilisée en compte de résultats</b>       | <b>-5,6</b>         | <b>-0,1</b>                | <b>-5,7</b> | <b>-4,1</b>         | <b>-0,2</b>                | <b>-4,3</b> |

La meilleure estimation des cotisations qui devraient être versées aux régimes en 2020 s'élève à environ 2 millions EUR.

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

En 2018 et en 2019, le déficit net (31,6 millions EUR en 2019, 23,9 millions EUR en 2018) comptabilisé dans l'état consolidé de la situation financière n'inclut pas le surplus net de Belron étant donné que Belron est une entité mise en équivalence.

Le tableau suivant présente une analyse de sensibilité pour le taux d'actualisation et le taux d'inflation, reflétant l'impact qu'aurait sur l'engagement en matière de prestations définies au 31 décembre 2019 un changement d'hypothèse actuarielle raisonnablement possible à la date de clôture. L'analyse de sensibilité ne s'applique qu'aux engagements en matière de prestations définies, et non au déficit net des régimes de retraite à prestations définies dans son ensemble. La détermination de ce dernier dépend de nombreux facteurs et notamment, en plus des hypothèses ci-dessous, de la juste valeur des actifs des régimes.

| en millions de EUR                | (Augmentation) / Diminution<br>des engagements liés aux<br>régimes de retraite à<br>prestations définies au 31<br>décembre 2019 | (Augmentation) / Diminution<br>des engagements liés aux<br>régimes de retraite à<br>prestations définies au 31<br>décembre 2018 |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Taux d'actualisation</b>       |                                                                                                                                 |                                                                                                                                 |
| Augmentation de 50 points de base | 8,0                                                                                                                             | 2,0                                                                                                                             |
| Diminution de 50 points de base   | -8,4                                                                                                                            | -2,1                                                                                                                            |
| <b>Taux d'inflation</b>           |                                                                                                                                 |                                                                                                                                 |
| Augmentation de 50 points de base | -2,5                                                                                                                            | -2,1                                                                                                                            |
| Diminution de 50 points de base   | 2,4                                                                                                                             | 2,0                                                                                                                             |

**NOTE ANNEXE 10 : AVANTAGES DU PERSONNEL (suite)****Note annexe 10.2 : Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme (suite)**

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

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

La valorisation IFRS et la comptabilisation de ce type de plan avec des promesses basées sur la contribution ne sont pas prises en compte par la norme IAS 19. Compte tenu de la modification de la loi sur les pensions et du consensus actuel autour de la question, et suite aux analyses effectuées sur les régimes de pensions, le Groupe estime que la méthode préconisée par la norme IAS 19 (méthode des unités de crédit projetées) est adaptée à l'évaluation de l'engagement dans le cas de la Belgique à partir de 2016. La valeur actualisée de l'engagement au titre de prestations définies s'élève à 91,4 millions EUR (2018 : 82,4 millions EUR). Le calcul est fondé sur la méthode des « unités de crédit projetées » avec projection des cotisations futures et des services au prorata pour la partie employeur du contrat et sans projection des cotisations futures pour la partie employé du contrat. La juste valeur des actifs du régime s'élève à 68,0 millions EUR (2018 : 66,4 millions EUR) et est égale aux actifs contractuels détenus par la compagnie d'assurance (pas d'application du paragraphe 115 de la norme IAS 19). Le déficit net s'élève à 23,4 millions EUR (2018 : 16,0 millions EUR), comptabilisé dans l'état consolidé de la situation financière.

**NOTE ANNEXE 11 : IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT EXIGIBLES ET DIFFÉRÉS****Note annexe 11.1 : Charge d'impôts sur le résultat**

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

| en millions de EUR                                                 | 2019         | 2018 <sup>(1)</sup> |
|--------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------|
| Impôts sur le résultat exigibles de l'exercice                     | -41,1        | -34,7               |
| Impôts sur le résultat exigibles relatifs aux exercices précédents | 1,0          | 6,7                 |
| Variation des impôts différés                                      | 11,4         | 9,9                 |
| <b>Charge d'impôts sur le résultat</b>                             | <b>-28,7</b> | <b>-18,1</b>        |

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

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

| en millions de EUR                                                                          | 2019         | 2018 <sup>(1)</sup> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------|
| Résultat avant impôts                                                                       | 93,2         | 64,7                |
| Impôts calculés sur base du taux d'imposition des sociétés applicable en Belgique de 29,58% | -27,5        | -19,1               |
| Éléments de réconciliation (voir ci-dessous)                                                | -1,2         | 1,0                 |
| <b>Charge d'impôts relative au résultat avant impôts</b>                                    | <b>-28,7</b> | <b>-18,1</b>        |

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

**NOTE ANNEXE 11 : IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT EXIGIBLES ET DIFFÉRÉS (suite)****Note annexe 11.1 : Impôts sur le résultat (suite)**

Les éléments de réconciliation sont fournis ci-dessous :

| en millions de EUR                                                                          | 2019         | 2018 <sup>(1)</sup> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------|
| Résultat avant impôts                                                                       | 93,2         | 64,7                |
| Impôts calculés sur base du taux d'imposition des sociétés applicable en Belgique de 29,58% | -27,5        | -19,1               |
| Différentiel de taux                                                                        | 0,3          | 3,3                 |
| Différences permanentes                                                                     | -41,4        | -9,0                |
| Autres différences temporaires                                                              | 0,5          | -5,3                |
| Ajustements relatifs aux exercices précédents                                               | -            | 6,8                 |
| Actifs d'impôts différés non comptabilisés                                                  | -2,8         | -4,1                |
| Comptabilisation d'actifs d'impôts différés non comptabilisés précédemment                  | 14,2         | 8,7                 |
| Coentreprises et entreprises associées                                                      | 27,5         | -                   |
| Autres éléments                                                                             | 0,5          | 0,6                 |
| <b>Charge d'impôts relative au résultat avant impôts</b>                                    | <b>-28,7</b> | <b>-18,1</b>        |

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

Le taux d'imposition réel du Groupe pour la période de douze mois se clôturant le 31 décembre 2019 est de 30,8% (période de douze mois se clôturant le 31 décembre 2018 : 28,0% - retraité suite à la reclassification d'une charge de 2,8 millions EUR d'impôts sur le résultat en autres charges opérationnelles ; voir note annexe 1). La légère augmentation du taux d'imposition réel par rapport à l'an dernier est principalement la conséquence de la perte de valeur (102,3 millions EUR dans le secteur Moleskine) pour laquelle aucun avantage fiscal n'est disponible, partiellement compensée par la comptabilisation d'actifs d'impôts différés au titre de pertes et de crédits fiscaux inutilisés, en raison de profits futurs.

En 2019, la ligne « Différences permanentes » inclut principalement l'impact fiscal de la perte de valeur de 102,3 millions EUR comptabilisée dans le secteur Moleskine (aucun avantage fiscal disponible).

La ligne « Coentreprises et entreprises associées » inclut principalement l'impact fiscal sur le bénéfice avant impôts des entités mises en équivalence.

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

Le Groupe exerce ses activités dans de multiples juridictions souvent assorties d'environnements réglementaires juridiques et fiscaux complexes. Les positions fiscales adoptées sont considérées par le Groupe comme étant valables et sont destinées à résister à l'examen des autorités fiscales. Toutefois, il convient de reconnaître que certaines de ces positions sont discutables et incluent des interprétations de lois fiscales complexes qui pourraient être contestées par les autorités fiscales. Le Groupe juge ces positions en fonction de leurs mérites techniques, et ce, sur une base régulière, en utilisant toutes les informations à sa disposition (législation, jurisprudence, réglementations, pratiques établies, doctrine faisant autorité, ainsi qu'opinions fiscales de certaines tierces parties émises par des avocats fiscalistes belges et étrangers). Ces positions se basent sur des faits et circonstances existant à la fin de l'exercice et seront revues à chaque date de clôture.

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

**Note annexe 11.2 : Actifs et passifs d'impôts exigibles**

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

**Note annexe 11.3 : Impôts sur le résultat différés**

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

**NOTE ANNEXE 11 : IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT EXIGIBLES ET DIFFÉRÉS (suite)****Note annexe 11.3 : Impôts sur le résultat différés (suite)**

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

| en millions de EUR                                                                                                           | Réévaluations | Amortissements et réductions de valeur | Provisions | Dividendes | Pertes fiscales récupérables | Intruments financiers | Autres      | Total         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------|------------|------------|------------------------------|-----------------------|-------------|---------------|
| <b>Passifs d'impôts différés (montants négatifs)</b>                                                                         |               |                                        |            |            |                              |                       |             |               |
| Au 1 <sup>er</sup> janvier 2018                                                                                              | -111,7        | -21,5                                  | 0,6        | -          | 1,2                          | -1,7                  | -1,9        | -135,0        |
| Crédit (Débit) en résultat                                                                                                   | -             | 1,9                                    | 0,7        | -          | -1,2                         | 0,2                   | 1,4         | 3,0           |
| Autres variations                                                                                                            | -             | -                                      | -          | -          | -                            | -                     | 0,6         | 0,6           |
| Au 31 décembre 2018                                                                                                          | -111,7        | -19,6                                  | 1,3        | -          | -                            | -1,5                  | 0,1         | -131,4        |
| Crédit (Débit) en résultat                                                                                                   | -             | -1,5                                   | -          | -          | -                            | 0,6                   | -0,3        | -1,2          |
| Autres variations                                                                                                            | -             | -0,2                                   | -          | -          | -                            | -                     | -           | -0,2          |
| <b>Au 31 décembre 2019</b>                                                                                                   | <b>-111,7</b> | <b>-21,3</b>                           | <b>1,3</b> | <b>-</b>   | <b>-</b>                     | <b>-0,9</b>           | <b>-0,2</b> | <b>-132,8</b> |
| <b>Actifs d'impôts différés (montants positifs)</b>                                                                          |               |                                        |            |            |                              |                       |             |               |
| Au 1 <sup>er</sup> janvier 2018                                                                                              | -             | -1,6                                   | 6,7        | 0,1        | 5,9                          | -                     | 8,8         | 19,9          |
| Crédit (Débit) en résultat                                                                                                   | -             | -0,6                                   | 0,3        | -0,1       | 3,3                          | -                     | 4,0         | 6,9           |
| Crédit (Débit) en capitaux propres                                                                                           | -             | -                                      | -0,4       | -          | -                            | -                     | -           | -0,4          |
| Écarts de conversion                                                                                                         | -             | -                                      | -          | -          | -                            | -                     | -0,1        | -0,1          |
| Au 31 décembre 2018                                                                                                          | -             | -2,2                                   | 6,6        | -          | 9,2                          | -                     | 12,7        | 26,3          |
| Crédit (Débit) en résultat                                                                                                   | -             | 0,3                                    | -0,9       | -          | 13,1                         | 0,7                   | -0,6        | 12,6          |
| Crédit (Débit) en capitaux propres                                                                                           | -             | -                                      | 1,5        | -          | -                            | -                     | 0,8         | 2,3           |
| Écarts de conversion                                                                                                         | -             | -                                      | -          | -          | -                            | -                     | 0,1         | 0,1           |
| <b>Au 31 décembre 2019</b>                                                                                                   | <b>-</b>      | <b>-1,9</b>                            | <b>7,2</b> | <b>-</b>   | <b>22,3</b>                  | <b>0,7</b>            | <b>13,0</b> | <b>41,3</b>   |
| <b>Actif net (Passif net) d'impôts différés après compensation reconnu dans l'état consolidé de la situation financière:</b> |               |                                        |            |            |                              |                       |             |               |
| 31 décembre 2018                                                                                                             | -111,7        | -21,8                                  | 7,9        | -          | 9,2                          | -1,5                  | 12,8        | -105,1        |
| <b>31 décembre 2019</b>                                                                                                      | <b>-111,7</b> | <b>-23,2</b>                           | <b>8,5</b> | <b>-</b>   | <b>22,3</b>                  | <b>-0,2</b>           | <b>12,8</b> | <b>-91,5</b>  |

Le passif d'impôts différés de 111,7 millions EUR présenté dans la colonne « réévaluations » est relatif à l'impôt différé comptabilisé sur la marque Moleskine à durée d'utilité indéterminée.

Le montant net d'impôts différés comprend des actifs nets d'impôts différés de 15,6 millions EUR (2018 : 9,2 millions EUR) qui devraient s'inverser l'année suivante. Cependant, étant donné la faible prévisibilité des mouvements des impôts différés, ce montant net pourrait ne pas s'inverser comme prévu initialement.

À la date de clôture de l'exercice, le Groupe dispose de pertes et de crédits fiscaux inutilisés s'élevant à 30,8 millions EUR (2018 : 71,6 millions EUR), pouvant être utilisés contre des profits futurs, pour lesquels aucun actif d'impôts différés n'a été reconnu en raison du caractère imprévisible des profits futurs. Ceux-ci comprennent des pertes fiscales inutilisées de 5,4 millions EUR (2018 : 2,2 millions EUR) qui arriveront à échéance entre 2020 et 2029 (2018 : entre 2019 et 2028). Les autres pertes peuvent être reportées indéfiniment.

À la date de clôture de l'exercice, le montant total des différences temporelles liées aux participations dans les filiales, succursales, entreprises associées et coentreprises (provenant principalement de l'accumulation des réserves consolidées positives de ces entités), pour lesquelles des passifs d'impôts différés n'ont pas été comptabilisés, s'élève à 1.250 millions EUR (2018 : 1.909 millions EUR). Aucun passif d'impôts différés n'a été reconnu pour ces différences, car le Groupe est en mesure de contrôler le moment où ces différences s'inverseront et parce qu'il est probable que ces différences ne s'inverseront pas dans un horizon de temps prévisible. Il convient de noter que le renversement de ces différences temporelles, par exemple par voie de distribution de dividendes par les filiales à la Société, ne générera pas (ou quasiment pas) d'impôt exigible.

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

**NOTE ANNEXE 12 : GOODWILL**

| en millions de EUR                          | 2019         | 2018         |
|---------------------------------------------|--------------|--------------|
| Valeur brute au 1er janvier                 | 190,7        | 184,2        |
| Pertes de valeur cumulées au 1er janvier    | -            | -            |
| <b>Valeur comptable au 1er janvier</b>      | <b>190,7</b> | <b>184,2</b> |
| Entrées (voir note annexe 25)               | 8,7          | 6,3          |
| Pertes de valeur                            | -102,3       | -            |
| Transfert depuis (vers) une autre catégorie | -            | 0,4          |
| Sortie de périmètre                         | -            | -0,2         |
| <b>Valeur comptable au 31 décembre</b>      | <b>97,1</b>  | <b>190,7</b> |
| dont: valeur brute                          | 199,4        | 190,7        |
| dont: pertes de valeur cumulées             | -102,3       | -            |

Au cours de la période, les entrées comprennent principalement le goodwill provenant de regroupements d'entreprises effectués dans le secteur D'Ieteren Auto (voir note annexe 25).

L'affectation du goodwill aux unités génératrices de trésorerie s'établit comme suit (l'affectation des actifs incorporels à durée d'utilité indéterminée est présentée en note annexe 13) :

| en millions de EUR | 2019        | 2018         |
|--------------------|-------------|--------------|
| D'Ieteren Auto     | 27,3        | 18,8         |
| Moleskine          | 69,8        | 171,9        |
| <b>GROUPE</b>      | <b>97,1</b> | <b>190,7</b> |

Le goodwill est suivi et analysé au niveau des secteurs opérationnels pour les regroupements d'entreprises et les transactions effectués par la Société.

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

Le Conseil d'administration de la Société a revu la valeur comptable de sa participation dans Moleskine. Pour déterminer la valeur d'utilité, la Société a calculé la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés, sur la base du dernier business plan à cinq ans de Moleskine (pour la période allant de 2020 à 2023) revu et approuvé par le Conseil d'administration, en extrapolant ultérieurement (taux de croissance pour l'année terminale de 2%). Le taux d'actualisation appliqué (taux avant impôts de 7,9%, contre 6,6% en 2018) est déterminé sur la base du coût moyen pondéré du capital du secteur Moleskine (en tenant compte des ajustements appropriés au profil de risque correspondant à l'activité et au pays concerné (« prime de risque par pays »). Une perte de valeur de 102,3 millions EUR a été comptabilisée et entièrement actée sur le goodwill (présentée dans les autres charges opérationnelles dans le compte de résultats). La valeur résiduelle du goodwill du secteur Moleskine suite à la perte de valeur est égale à 69,8 millions EUR.

En raison de sa classification comme entité mise en équivalence, les informations sur les tests de perte de valeur réalisés dans le secteur Belron sont fournies dans la note annexe 17.

Les principales hypothèses retenues pour défendre la valeur du goodwill et des actifs incorporels à durée d'utilité indéterminée comprennent les taux de croissance des revenus, la marge opérationnelle, les taux d'actualisation, les taux de croissance à long terme et les parts sectorielles de marché. Un ensemble de projections financières a été préparé sur la base des données du budget 2020. Les marges se basent sur les valeurs historiques atteintes et les tendances globales du marché. Les charges opérationnelles se basent sur les niveaux historiques ajustés correctement pour refléter les augmentations du niveau d'activité sur la période des projections de trésorerie. Ces hypothèses de croissance des ventes sont cohérentes avec les tendances historiques à long terme. Les taux de croissance à long terme sont basés sur l'analyse sectorielle et cohérents avec les tendances historiques.

Les flux de trésorerie futurs sont des estimations sujettes à révision au cours des exercices ultérieurs, en fonction de l'adaptation des hypothèses. Si ces données devaient évoluer dans un sens défavorable, la valeur d'utilité du goodwill et celle des actifs incorporels à durée d'utilité indéterminée pourraient devenir inférieures à leur valeur comptable. Les sensibilités ont également été calculées sur chacune des hypothèses principales de la manière suivante : réduction de 1% du taux de croissance à long terme et augmentation de 1% du taux d'actualisation.

## 52 - Rapport financier et de gestion 2019

**NOTE ANNEXE 12 : GOODWILL (suite)**

En 2019, une diminution du taux de croissance à long terme de 1% résulterait en une perte de valeur additionnelle de 50,1 millions EUR sur le goodwill alloué au secteur Moleskine. Une augmentation du taux d'actualisation de 1% résulterait en une perte de valeur additionnelle de 63,1 millions EUR sur le goodwill alloué au secteur Moleskine.

**NOTE ANNEXE 13 : ACTIFS INCORPORELS**

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

| en millions de EUR                                             | Marques (à durée d'utilité indéterminée) | Autres       | Total        |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------|--------------|
| Valeur brute au 1er janvier 2019                               | 402,8                                    | 60,7         | 463,5        |
| Amortissements et pertes de valeur cumulés au 1er janvier 2019 | -                                        | -30,8        | -30,8        |
| <b>Valeur comptable au 1er janvier 2019</b>                    | <b>402,8</b>                             | <b>29,9</b>  | <b>432,7</b> |
| Entrées:                                                       |                                          |              |              |
| Eléments acquis séparément                                     | -                                        | 19,4         | 19,4         |
| Sorties                                                        | -                                        | -0,2         | -0,2         |
| Amortissements                                                 | -                                        | -7,1         | -7,1         |
| <b>Valeur comptable au 31 décembre 2019</b>                    | <b>402,8</b>                             | <b>42,0</b>  | <b>444,8</b> |
| <i>dont: valeur brute</i>                                      | <i>402,8</i>                             | <i>79,9</i>  | <i>482,7</i> |
| <i>dont: amortissements et pertes de valeur cumulés</i>        | <i>-</i>                                 | <i>-37,9</i> | <i>-37,9</i> |
| Valeur brute au 1er janvier 2018                               | 402,8                                    | 45,9         | 448,7        |
| Amortissements et pertes de valeur cumulés au 1er janvier 2018 | -                                        | -26,1        | -26,1        |
| <b>Valeur comptable au 1er janvier 2018</b>                    | <b>402,8</b>                             | <b>19,8</b>  | <b>422,6</b> |
| Entrées:                                                       |                                          |              |              |
| Développement interne                                          | -                                        | 0,5          | 0,5          |
| Eléments acquis séparément                                     | -                                        | 14,8         | 14,8         |
| Sorties                                                        | -                                        | -0,3         | -0,3         |
| Amortissements                                                 | -                                        | -4,7         | -4,7         |
| Transferts de (vers) d'autres catégories                       | -                                        | -0,4         | -0,4         |
| Ecart de conversion                                            | -                                        | 0,2          | 0,2          |
| <b>Valeur comptable au 31 décembre 2018</b>                    | <b>402,8</b>                             | <b>29,9</b>  | <b>432,7</b> |
| <i>dont: valeur brute</i>                                      | <i>402,8</i>                             | <i>60,7</i>  | <i>463,5</i> |
| <i>dont: amortissements et pertes de valeur cumulés</i>        | <i>-</i>                                 | <i>-30,8</i> | <i>-30,8</i> |

La marque Moleskine (402,8 millions EUR ; acquise en novembre 2016) a une durée d'utilité indéterminée, car compte tenu de l'absence de facteurs susceptibles d'entraîner son obsolescence et à la lumière du cycle de vie des produits auxquels la marque se rapporte, il n'existe aucune limite prévisible à la période pendant laquelle cet actif est appelé à générer des entrées nettes de trésorerie pour le Groupe.

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

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

## NOTE ANNEXE 14 : IMMOBILISATIONS CORPORELLES

| en millions de EUR                                                                            | Biens<br>immobiliers | Installations<br>et<br>équipements | Actifs<br>en<br>construction | Total         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------|------------------------------|---------------|
| Valeur brute au 1er janvier 2019                                                              | 332,7                | 130,4                              | 11,7                         | 474,8         |
| Amortissements et pertes de valeur cumulés au 1er janvier 2019                                | -158,2               | -94,6                              | -                            | -252,8        |
| <b>Valeur comptable au 1er janvier 2019</b>                                                   | <b>174,5</b>         | <b>35,8</b>                        | <b>11,7</b>                  | <b>222,0</b>  |
| Reconnaissance de droits d'utilisation des actifs en application initiale de la norme IFRS 16 | 44,5                 | 12,8                               | -                            | 57,3          |
| <b>Valeur comptable ajustée au 1er janvier 2019</b>                                           | <b>219,0</b>         | <b>48,6</b>                        | <b>11,7</b>                  | <b>279,3</b>  |
| Entrées                                                                                       | 9,8                  | 13,5                               | 11,8                         | 35,1          |
| Sorties                                                                                       | -                    | -0,8                               | -                            | -0,8          |
| Amortissements                                                                                | -23,3                | -10,8                              | -                            | -34,1         |
| Transferts de (vers) d'autres catégories                                                      | 0,6                  | 0,7                                | -17,0                        | -15,7         |
| Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises (voir note annexe 25)                   | 4,2                  | 0,5                                | -                            | 4,7           |
| Ecart de conversion                                                                           | -                    | 0,2                                | -                            | 0,2           |
| <b>Valeur comptable au 31 décembre 2019</b>                                                   | <b>210,3</b>         | <b>51,9</b>                        | <b>6,5</b>                   | <b>268,7</b>  |
| <i>dont: valeur brute</i>                                                                     | <i>391,8</i>         | <i>157,3</i>                       | <i>6,5</i>                   | <i>555,6</i>  |
| <i>dont: amortissements et pertes de valeur cumulés</i>                                       | <i>-181,5</i>        | <i>-105,4</i>                      | <i>-</i>                     | <i>-286,9</i> |
| Valeur brute au 1er janvier 2018                                                              | 312,2                | 116,9                              | 16,5                         | 445,6         |
| Amortissements et pertes de valeur cumulés au 1er janvier 2018                                | -149,6               | -84,7                              | -                            | -234,3        |
| <b>Valeur comptable au 1er janvier 2018</b>                                                   | <b>162,6</b>         | <b>32,2</b>                        | <b>16,5</b>                  | <b>211,3</b>  |
| Entrées                                                                                       | 4,3                  | 12,4                               | 12,9                         | 29,6          |
| Sorties                                                                                       | -0,1                 | -2,9                               | -3,2                         | -6,2          |
| Amortissements                                                                                | -8,6                 | -9,9                               | -                            | -18,5         |
| Transferts de (vers) d'autres catégories                                                      | 12,7                 | 1,8                                | -14,5                        | -             |
| Acquisitions résultant de regroupements d'entreprises                                         | 3,6                  | 2,2                                | -                            | 5,8           |
| <b>Valeur comptable au 31 décembre 2018</b>                                                   | <b>174,5</b>         | <b>35,8</b>                        | <b>11,7</b>                  | <b>222,0</b>  |
| <i>dont: valeur brute</i>                                                                     | <i>332,7</i>         | <i>130,4</i>                       | <i>11,7</i>                  | <i>474,8</i>  |
| <i>dont: amortissements et pertes de valeur cumulés</i>                                       | <i>-158,2</i>        | <i>-94,6</i>                       | <i>-</i>                     | <i>-252,8</i> |

Au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018, les actifs en construction comprennent principalement des biens immobiliers en construction dans le secteur « Corporate & non-alloué », dans le cadre des activités immobilières du Groupe.

Les droits d'utilisation des actifs, en ce compris ceux précédemment détenus en location-financement en vertu de la norme IAS 17, sont inclus ci-dessus à concurrence des montants suivants (voir note annexe 31) :

| en millions de EUR      | Biens<br>immobiliers | Installations<br>et<br>équipements | Actifs<br>en<br>construction | Total       |
|-------------------------|----------------------|------------------------------------|------------------------------|-------------|
| <b>31 décembre 2019</b> | <b>-</b>             | <b>50,2</b>                        | <b>-</b>                     | <b>50,2</b> |
| 31 décembre 2018        | -                    | 4,6                                | -                            | 4,6         |

## NOTE ANNEXE 15 : IMMEUBLES DE PLACEMENT

| en millions de EUR                       | 2019        | 2018        |
|------------------------------------------|-------------|-------------|
| Valeur brute au 1er janvier              | 21,8        | 16,6        |
| Amortissements cumulés au 1er janvier    | -7,9        | -7,6        |
| <b>Valeur comptable au 1er janvier</b>   | <b>13,9</b> | <b>9,0</b>  |
| Entrées                                  | -           | 0,6         |
| Amortissements                           | -0,7        | -0,3        |
| Transferts de (vers) d'autres catégories | 15,7        | 4,6         |
| <b>Valeur comptable au 31 décembre</b>   | <b>28,9</b> | <b>13,9</b> |
| <i>dont: valeur brute</i>                | <i>37,5</i> | <i>21,8</i> |
| <i>dont: amortissements cumulés</i>      | <i>-8,6</i> | <i>-7,9</i> |
| Juste valeur                             | 44,3        | 18,0        |

## 54 - Rapport financier et de gestion 2019

**NOTE ANNEXE 15 : IMMEUBLES DE PLACEMENT (suite)**

La détermination de la juste valeur s'est appuyée sur des indicateurs de marché et repose sur une évaluation par un expert indépendant ayant une qualification professionnelle pertinente et reconnue et ayant une expérience récente quant à la situation géographique et la catégorie des immeubles de placement détenus par le Groupe. Les dernières évaluations disponibles datent de juillet 2019.

Tous les immeubles de placement sont situés en Belgique et appartiennent au secteur « Corporate & non-alloué ». En 2019, la ligne « transfert de (vers) d'autres catégories » a trait au transfert d'actifs venant des actifs en construction (voir note annexe 14).

D'autres informations relatives aux immeubles de placement sont fournies en note annexe 31.

**NOTE ANNEXE 16 : STOCKS**

| en millions de EUR                | 2019         | 2018         |
|-----------------------------------|--------------|--------------|
| <b>D'leteren Auto</b>             |              |              |
| Véhicules                         | 428,7        | 384,6        |
| Pièces de rechange et accessoires | 33,8         | 29,2         |
| Autres                            | 0,2          | 0,2          |
| <b>Sous-total</b>                 | <b>462,7</b> | <b>414,0</b> |
| <b>Moleskine</b>                  | <b>30,1</b>  | <b>41,7</b>  |
| <b>GROUPE</b>                     | <b>492,8</b> | <b>455,7</b> |

Les réductions de valeur cumulées sur les stocks s'élèvent à 13,2 millions EUR (2018 : 9,4 millions EUR). Le montant des réductions de valeur sur stocks comptabilisées en charges opérationnelles (voir note annexe 6) est une charge nette d'environ 3 millions EUR (2018 : un produit de 3,8 millions EUR).

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

**NOTE ANNEXE 17 : ENTITÉS MISES EN ÉQUIVALENCE**

En 2019, deux entités du Groupe sont mises en équivalence (trois en 2018).

| en millions de EUR                                                         | 2019           |              |              | 2018           |              |              |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|--------------|----------------|--------------|--------------|
|                                                                            | D'leteren Auto | Belron       | Groupe       | D'leteren Auto | Belron       | Groupe       |
| Participations dans les filiales communes                                  | 84,8           | 264,5        | 349,3        | 76,6           | 644,8        | 721,4        |
| <b>Participations dans les entités mises en équivalence</b>                | <b>84,8</b>    | <b>264,5</b> | <b>349,3</b> | <b>76,6</b>    | <b>644,8</b> | <b>721,4</b> |
| Part dans le profit (la perte) des filiales communes                       | 8,6            | 84,6         | 93,2         | 9,9            | -9,8         | 0,1          |
| <b>Part dans le résultat après impôts des entités mises en équivalence</b> | <b>8,6</b>     | <b>84,6</b>  | <b>93,2</b>  | <b>9,9</b>     | <b>-9,8</b>  | <b>0,1</b>   |

**Belron :**

En 2019 et en 2018, l'entité mise en équivalence la plus importante est Belron Group s.a. (« BGSA »), la filiale commune reprenant les activités de Belron (voir note annexe 1 pour de plus amples informations), dans laquelle le Groupe détient 54,85% des droits de vote. Le Groupe a déterminé qu'il détenait un contrôle conjoint sur BGSA en raison de l'existence de certaines matières réservées partagées avec CD&R.

A l'origine (février 2018), la structure de capital était composée d'actions ordinaires détenant un droit de vote (environ 3% des capitaux propres) et d'actions préférentielles sans droit de vote (environ 97% des capitaux propres), dans des proportions similaires au sein des différents actionnaires (le Groupe, Clayton, Dubilier and Rice et la holding familiale du CEO de Belron). Les actions préférentielles bénéficient d'un dividende fixe annuel capitalisé de 10% (toute distribution étant d'abord allouée aux actions préférentielles afin de satisfaire le dividende accumulé et rembourser le montant de souscription des actions préférentielles).

**NOTE ANNEXE 17 : ENTITÉS MISES EN ÉQUIVALENCE (suite)**

Un programme de rétribution du management (MRP) concernant environ 250 employés clés a été mis en place le 15 juin 2018. Les participants au MRP ont initialement eu l'opportunité d'acquérir des titres de capitaux propres ne donnant pas le droit de vote dans BGSA (actions préférentielles et actions ordinaires) pour un montant total de 21,8 millions EUR (représentant la juste valeur de différentes classes d'instruments de capitaux propres, tous traités comme des capitaux propres conformément aux normes IFRS). Une partie des capitaux propres émis est composée d'actions « ratchet » qui permettront au management de bénéficier de rendements supplémentaires si certains objectifs liés aux performances (TRI et « cash-on-cash ») sont atteints lors de la sortie, ce qui aura pour résultat une dilution supplémentaire pour les actionnaires existants. Au cours de l'exercice, les participants au MRP ont souscrit à des actions supplémentaires pour un montant de 3,6 millions EUR. Il est à noter que le MRP n'a aucun impact sur le pourcentage de droits de vote du Groupe (54,85%).

Le tableau suivant synthétise l'information financière de BGSA telle que reprise dans ses propres états financiers, après ajustement des ajustements consolidés et des différences de règles d'évaluation, et réconcilie cette information financière à la valeur comptable de la participation du Groupe dans BGSA.

| en millions de EUR                                                                                              | 2019         | 2018         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Actifs non-courants (y compris le goodwill issu de la Transaction)                                              | 3.698,4      | 2.871,6      |
| Actifs courants (hors trésorerie et équivalents de trésorerie)                                                  | 693,7        | 649,2        |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie                                                                         | 282,6        | 124,2        |
| Passifs non-courants (hors passifs financiers)                                                                  | -139,8       | -87,6        |
| Passifs financiers non-courants                                                                                 | -3.055,8     | -1.709,8     |
| Passifs courants (hors passifs financiers)                                                                      | -767,5       | -608,4       |
| Passifs financiers courants                                                                                     | -207,6       | -47,6        |
| Actif net (100%)                                                                                                | 504,0        | 1.191,6      |
| <b>Part du Groupe dans l'actif net (52,48%) et valeur comptable de la participation dans la filiale commune</b> | <b>264,5</b> | <b>644,8</b> |

Les actifs non courants incluent, entre autres montants, la différence positive entre la juste valeur des fonds propres basée sur le prix de transaction (la transaction survenue en 2018 – voir note annexe 1 des états financiers consolidés 2018) et la valeur comptable des actifs nets à la date de la transaction. Ce goodwill est inclus dans la valeur comptable de l'entité mise en équivalence et n'est pas fourni séparément.

Au dernier trimestre de 2019, Belron a émis un nouvel emprunt à terme fixe d'une durée de sept ans pour un montant de 830 millions USD qui arrive à échéance en 2026 et un « emprunt supplémentaire » de 100 millions EUR qui s'ajoute à l'emprunt à terme existant en EUR arrivant à échéance en 2024. Le produit a été utilisé pour payer des dividendes et une réduction de capital par le biais d'un rachat d'actions préférentielles (850 millions EUR ; soit 460,7 millions EUR en quote-part du Groupe) aux actionnaires.

L'état détaillé de la situation financière de Belron tel qu'il est inclus dans ses propres états financiers (sans ajustements des ajustements consolidés) est repris dans la note annexe 4.3 information sectorielle.

En application de la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », Belron a réalisé une analyse formelle de la valeur comptable du goodwill et des actifs incorporels à durée d'utilité indéterminée. Le test de perte de valeur, basé sur le calcul de la valeur d'utilité, a été réalisé afin de s'assurer que la valeur comptable des actifs de Belron n'excède pas leur valeur recouvrable, définie comme la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de la vente et la valeur d'utilité.

Le secteur Belron réalise ce test pour chacune de ses unités génératrices de trésorerie (soit les différents pays dans lesquels il opère). Cette analyse a mené à une perte de valeur totale de 21,3 millions EUR (déjà comptabilisée au premier semestre 2019), dont une perte de valeur de 21,0 millions EUR se rapporte à l'Italie (liée à des attentes moindres ; actée sur le goodwill, les marques et les autres immobilisations incorporelles) et une perte de valeur de 0,3 million EUR se rapporte aux Pays-Bas (entièrement actée sur les autres immobilisations incorporelles). Cette perte de valeur dans le secteur Belron n'a toutefois aucun impact sur le résultat opérationnel du Groupe, car Belron est une entité mise en équivalence.

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

**NOTE ANNEXE 17 : ENTITÉS MISES EN ÉQUIVALENCE (suite)**

Une nouvelle convention entre actionnaires a été signée en mai 2018 entre le Groupe et la holding familiale du CEO de Belron, incluant des options de vente (associées à des options d'achat) liées à la participation détenue par la holding familiale du CEO de Belron. Sur la base des exigences des normes IFRS, l'obligation (financière) d'acheter les titres de capitaux propres dans une entité mise en équivalence ne donne pas lieu à une dette financière dans l'état consolidé de la situation financière (en effet, les entités mises en équivalence ne font pas partie du Groupe). Ce contrat est un dérivé qui relève de la norme IFRS 9 « Instruments financiers », évalué à la juste valeur via le compte de résultats et catégorisé au niveau 3 de la hiérarchie des justes valeurs. La juste valeur de ce dérivé est nulle au 31 décembre 2019.

Dans l'état consolidé du résultat global, les lignes « Quote-part des entités mises en équivalence dans les autres éléments du résultat global, net d'impôts » se rapportent surtout aux réajustements relatifs aux actifs et passifs des régimes de pensions à prestations définies (surtout attribuables au plan de pension au Royaume-Uni enregistrant une perte actuarielle découlant d'une modification des hypothèses financières, plus que compensée par un rendement effectif des actifs des régimes), aux couvertures des flux de trésorerie (des swaps de taux d'intérêt, des « cross currency swaps » (« CCIRS ») utilisés pour couvrir partiellement la dette) et aux écarts de conversion de Belron.

Le tableau ci-dessous présente le produit des activités ordinaires, le bénéfice avant impôts, le résultat net et les autres éléments du résultat global pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2019 (en se basant sur la situation post-IFRS 16) et pour la période allant du 7 février 2018 au 31 décembre 2018 (en se basant sur la situation pré-IFRS 16), périodes sur lesquelles les résultats de BGSA sont comptabilisés selon la méthode comptable de mise en équivalence.

En raison de la structure de capital décrite précédemment, la part du Groupe dans le résultat net de Belron pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2019 a été déterminée sur base du pourcentage de détention de du Groupe dans les actions préférentielles (pour le dividende fixe annuel capitalisé de 10% qui bénéficie aux actions préférentielles) et sur base du pourcentage de détention de du Groupe dans les actions ordinaires (pour l'excédent de résultat net, après déduction du dividende attribué aux actions préférentielles). Cette méthode a donné lieu à une quote-part du Groupe dans le résultat net de Belron calculée sur base d'un taux moyen pondéré de 52,48% (54,10% en 2018), correspondant à une quote-part du Groupe dans le bénéfice de Belron de 84,6 millions EUR (dont 64,3 millions EUR sont relatifs aux actions préférentielles et 20,3 millions EUR sont relatifs aux actions ordinaires).

Le résultat pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 7 février 2018 est comptabilisé selon la méthode d'intégration globale (participation de 94,85%), dans les opérations abandonnées (voir note annexe 16 des états financiers annuels consolidés 2018 pour plus d'informations).

| en millions de EUR                                                        | 2019        | 2018        |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Produits des activités ordinaires                                         | 4.228,1     | 3.528,1     |
| Résultat avant impôts                                                     | 247,1       | 6,9         |
| Résultat de la période (100%)                                             | 161,2       | -18,1       |
| Autres éléments du résultat global (100%)                                 | -0,8        | 18,4        |
| Résultat global total de la période (100%)                                | 160,4       | 0,3         |
| <b>Part du Groupe dans le résultat global total de la période, dont :</b> | <b>84,2</b> | <b>0,2</b>  |
| <i>Part du Groupe dans le résultat de la période</i>                      | <i>84,6</i> | <i>-9,0</i> |
| <i>Part du Groupe dans les autres éléments du résultat global</i>         | <i>-0,4</i> | <i>9,2</i>  |

La réconciliation de la part du Groupe dans les actifs nets de BGSA du 31 décembre 2018 au 31 décembre 2019 est résumée ci-après :

| en millions de EUR                                                                                |              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Part du Groupe dans l'actif net au 31 décembre 2018</b>                                        | <b>644,8</b> |
| Part du Groupe dans le résultat global total de la période                                        | 84,2         |
| Part du Groupe dans les dividendes et produits issus de réduction de capital (voir note annexe 4) | -460,7       |
| Part du Groupe dans l'ajustement lié à l'adoption de la norme IFRS 16 (voir note annexe 3)        | -6,7         |
| Autres mouvements (part du Groupe)                                                                | 2,9          |
| <b>Part du Groupe dans l'actif net au 31 décembre 2019</b>                                        | <b>264,5</b> |

**D'Ieteren Auto**

En 2019 et 2018, la deuxième entité mise en équivalence en termes d'importance est la filiale commune Volkswagen D'Ieteren Finance (VDFin), détenue à 50% moins une action par le Groupe et à 50% plus une action par Volkswagen Financial Services (une filiale du groupe Volkswagen), destinée à offrir un éventail complet de services financiers associés à la vente de véhicules du groupe Volkswagen sur le marché belge.

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

**NOTE ANNEXE 17 : ENTITÉS MISES EN ÉQUIVALENCE (suite)**

| en millions de EUR                                                                                              | 2019        | 2018        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Actifs non-courants                                                                                             | 1.556,3     | 1.353,6     |
| Actifs courants (hors trésorerie et équivalents de trésorerie)                                                  | 927,9       | 759,9       |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie                                                                         | 66,0        | 170,6       |
| Passifs non-courants (hors passifs financiers)                                                                  | -10,2       | -9,3        |
| Passifs financiers non-courants                                                                                 | -886,2      | -1.005,0    |
| Passifs courants (hors passifs financiers)                                                                      | -170,0      | -121,5      |
| Passifs financiers courants                                                                                     | -1.314,2    | -995,0      |
| Actif net (100%)                                                                                                | 169,6       | 153,3       |
| <b>Part du Groupe dans l'actif net (49,99%) et valeur comptable de la participation dans la filiale commune</b> | <b>84,8</b> | <b>76,6</b> |

La part dans l'actif net représente la part du Groupe dans les capitaux propres de VDFin au 31 décembre 2019.

| en millions de EUR                                                         | 2019       | 2018       |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Produits des activités ordinaires                                          | 636,3      | 537,6      |
| Amortissements sur actifs corporels et incorporels                         | -117,9     | -99,6      |
| Charges financières nettes                                                 | 24,9       | 25,2       |
| Résultat avant impôts                                                      | 24,0       | 29,5       |
| Impôts sur le résultat                                                     | -6,8       | -9,8       |
| Résultat de la période (100%)                                              | 17,2       | 19,7       |
| Autres éléments du résultat global (100%)                                  | -0,8       | -          |
| Résultat global total de la période (100%)                                 | 16,4       | 19,7       |
| <b>Part du Groupe dans le résultat global total de la période (49,99%)</b> | <b>8,2</b> | <b>9,9</b> |

Au cours de la période précédente, la ligne « Résultat avant impôts » incluait le produit des activités ordinaires supplémentaire reconnu suite à un changement d'estimation comptable.

**NOTE ANNEXE 18 : INSTRUMENTS FINANCIERS – JUSTE VALEUR ET GESTION DU RISQUE****Instruments financiers – évaluation**

Les actifs financiers détenus par le Groupe au 31 décembre 2019 se limitent aux clients et autres débiteurs (voir note annexe 20), à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie (voir note annexe 19) et aux investissements financiers à court terme (dans le secteur Corporate & non-alloué – voir note annexe 4). Les clients et autres débiteurs, la trésorerie et les équivalents de trésorerie et les investissements financiers à court terme (à l'exception des SICAV monétaires, comme précisé ci-dessous) sont évalués au coût amorti en vertu de la norme IFRS 9.

Les passifs financiers détenus par le Groupe au 31 décembre 2019 sont constitués de prêts et emprunts (voir note annexe 23) et de fournisseurs et autres créditeurs (voir note annexe 24), tous deux classés comme passifs au coût amorti selon la norme IFRS 9. Le passif financier lié à la cession de 40% de la participation dans Belron à CD&R est évalué à la juste valeur par le biais du compte de résultats et s'élève à 37,5 millions EUR (ce montant n'est plus conditionnel et devrait être payé en 2020).

Au cours de l'exercice (voir note annexe 4.3 Information sectorielle), les instruments financiers détenus dans le secteur Belron (entité mise en équivalence) sont composés de cross-currency interest rate swaps pour couvrir les variations des taux d'intérêt du marché, de contrats de change à terme utilisés pour couvrir le coût de futurs décaissements si ceux-ci sont libellés dans une devise autre que celle de l'entreprise acheteuse (tous deux évalués comme des instruments de couverture), de dérivés de couverture des prix du carburant utilisés pour couvrir le prix de l'achat de carburant (évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultats) et d'autres contrats de change à terme utilisés pour compenser les effets de change et couvrir les positions en devises afin de minimiser les intérêts (évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultats).

Au 31 décembre 2018 et au 31 décembre 2019, dans le secteur Moleskine, le dérivé détenu à des fins de couverture de 0,4 million EUR (évalué à la juste valeur par le biais du compte de résultats) se rapporte aux swaps de taux d'intérêt utilisés pour couvrir le remboursement des futurs emprunts contre les fluctuations des taux d'intérêt.

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

**NOTE ANNEXE 18 : INSTRUMENTS FINANCIERS – JUSTE VALEUR ET GESTION DU RISQUE (suite)**

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

En 2019 et 2018, tous les actifs et passifs financiers du Groupe évalués à la juste valeur dans l'état consolidé de la situation financière sont classés en niveau 2, à l'exception des SICAV monétaires (54,4 millions EUR, voir note annexe 19) classées au niveau 1 et du passif financier (37,5 millions EUR, voir ci-dessus) classé au niveau 3.

**Techniques d'évaluation**

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

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

**Risque de liquidité et de refinancement**

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

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

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

| en millions de EUR                | Échéant dans l'année |            | Échéant entre un et cinq ans |            | Échéant à plus de cinq ans |            | Total        |            |
|-----------------------------------|----------------------|------------|------------------------------|------------|----------------------------|------------|--------------|------------|
|                                   | Capital              | Intérêts   | Capital                      | Intérêts   | Capital                    | Intérêts   | Capital      | Intérêts   |
| <b>Au 31 décembre 2019</b>        |                      |            |                              |            |                            |            |              |            |
| Prêt et emprunts                  |                      |            |                              |            |                            |            |              |            |
| Dettes de leasing                 | 12,9                 | 0,2        | 29,4                         | 0,5        | 7,7                        | 0,1        | 50,0         | 0,8        |
| Autres emprunts                   | 33,7                 | 2,3        | 99,2                         | 2,5        | 0,1                        | -          | 133,0        | 4,8        |
| Total                             | 46,6                 | 2,5        | 128,6                        | 3,0        | 7,8                        | 0,1        | 183,0        | 5,6        |
| Fournisseurs et autres créditeurs | 411,5                | -          | -                            | -          | -                          | -          | 411,5        | -          |
| <b>Total</b>                      | <b>458,1</b>         | <b>2,5</b> | <b>128,6</b>                 | <b>3,0</b> | <b>7,8</b>                 | <b>0,1</b> | <b>594,5</b> | <b>5,6</b> |
| <b>Au 31 décembre 2018</b>        |                      |            |                              |            |                            |            |              |            |
| Prêt et emprunts                  |                      |            |                              |            |                            |            |              |            |
| Dettes de location-financement    | 0,1                  | -          | 0,3                          | 0,1        | 0,3                        | 0,1        | 0,7          | 0,2        |
| Autres emprunts                   | 39,6                 | 2,3        | 115,3                        | 2,6        | 0,3                        | -          | 155,2        | 4,9        |
| Total                             | 39,7                 | 2,3        | 115,6                        | 2,7        | 0,6                        | 0,1        | 155,9        | 5,1        |
| Fournisseurs et autres créditeurs | 413,8                | -          | -                            | -          | -                          | -          | 413,8        | -          |
| <b>Total</b>                      | <b>453,5</b>         | <b>2,3</b> | <b>115,6</b>                 | <b>2,7</b> | <b>0,6</b>                 | <b>0,1</b> | <b>569,7</b> | <b>5,1</b> |

**NOTE ANNEXE 18 : INSTRUMENTS FINANCIERS – JUSTE VALEUR ET GESTION DU RISQUE (suite)**

La liquidation du passif financier de 37,5 millions EUR devrait avoir lieu dans le courant de l'année 2020.

**Risque de taux d'intérêt**

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

Le Groupe veille à limiter l'impact des mouvements de taux d'intérêt défavorables sur ses résultats financiers, en particulier sur les douze prochains mois. Pour gérer son exposition aux taux d'intérêt, le Groupe utilise principalement des « forward rate agreements », des swaps de taux d'intérêt, des caps et des floors. Chaque unité opérationnelle détermine elle-même son pourcentage minimum de couverture, qui est compris entre 50% et 100% pour la période jusqu'à douze mois et se réduit progressivement au cours du temps. L'horizon typique de couverture dans son ensemble est de trois ans. Les couvertures ou l'endettement à taux fixe au-delà de cinq ans sont inhabituels.

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

Toutes autres choses étant égales par ailleurs, une variation de 100 points de base des taux d'intérêt à la date de clôture aurait augmenté/diminué le résultat des activités poursuivies de la façon suivante :

| en millions de EUR      | Résultat des activités poursuivies |                  |
|-------------------------|------------------------------------|------------------|
|                         | 1% d'augmentation                  | 1% de diminution |
| <b>31 décembre 2019</b> | <b>-2,5</b>                        | <b>2,5</b>       |
| 31 décembre 2018        | -2,4                               | 2,4              |

**Risque de change**

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

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

Les principaux taux de change appliqués en 2019 et en 2018 sont présentés dans la note annexe 29.

Toutes autres choses étant égales par ailleurs, une appréciation/dépréciation de 10 pour cent de l'euro par rapport aux devises suivantes au 31 décembre aurait augmenté/diminué le résultat des activités poursuivies de la façon suivante.

| en millions de EUR      | Résultat des activités poursuivies |                     |
|-------------------------|------------------------------------|---------------------|
|                         | 10% d'appréciation                 | 10% de dépréciation |
| <b>31 décembre 2019</b> |                                    |                     |
| EUR/GBP                 | -0,3                               | 0,2                 |
| EUR/USD                 | -2,7                               | 3,3                 |
| EUR/HKD                 | -0,5                               | 0,6                 |
| <b>31 décembre 2018</b> |                                    |                     |
| EUR/GBP                 | -0,3                               | 0,4                 |
| EUR/USD                 | -2,3                               | 3,7                 |

**Risque de prix**

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

**NOTE ANNEXE 18 : INSTRUMENTS FINANCIERS – JUSTE VALEUR ET GESTION DU RISQUE (suite)****Risque de contrepartie**

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

**NOTE ANNEXE 19 : TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE**

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

| en millions de EUR                             | 2019              |                |                           |              | 2018 <sup>(1)</sup> |                |                           |              |
|------------------------------------------------|-------------------|----------------|---------------------------|--------------|---------------------|----------------|---------------------------|--------------|
|                                                | D'leteren<br>Auto | Mole-<br>skine | Corp. &<br>non-<br>alloué | Groupe       | D'leteren<br>Auto   | Mole-<br>skine | Corp. &<br>non-<br>alloué | Groupe       |
| Valeurs disponibles                            | -121,4            | 55,2           | 630,9                     | 564,7        | -59,0               | 23,8           | 408,6                     | 373,4        |
| Dépôts à court terme                           | -                 | -              | 101,0                     | 101,0        | -                   | -              | 300,0                     | 300,0        |
| SICAV monétaires                               | 1,8               | -              | 54,4                      | 56,2         | 1,1                 | -              | 258,5                     | 259,6        |
| <b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b> | <b>-119,6</b>     | <b>55,2</b>    | <b>786,3</b>              | <b>721,9</b> | <b>-57,9</b>        | <b>23,8</b>    | <b>967,1</b>              | <b>933,0</b> |

(1) Après retraitement dans le cadre de l'amélioration continue de la présentation des informations financières.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont principalement des actifs générant des intérêts à des taux variables divers, fixés par rapport aux taux EONIA, LIBID ou équivalents. Leur valeur comptable est égale à leur juste valeur. En 2018 et en 2019, dans le secteur « Corporate & non-alloué », les SICAV monétaires représentent la juste valeur de fonds d'investissement. Elles sont évaluées à la juste valeur par le biais du compte de résultats.

Le solde négatif des « valeurs disponibles » dans le secteur D'leteren Auto est lié aux soldes intra-groupe avec le secteur « Corporate & non-alloué ».

**NOTE ANNEXE 20 : CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS**

| en millions de EUR                        | 2019              |                |                       |              | 2018 <sup>(1)</sup> |                |                       |              |
|-------------------------------------------|-------------------|----------------|-----------------------|--------------|---------------------|----------------|-----------------------|--------------|
|                                           | D'leteren<br>Auto | Mole-<br>skine | Corp. &<br>non-alloué | Groupe       | D'leteren<br>Auto   | Mole-<br>skine | Corp. &<br>non-alloué | Groupe       |
| <b>Autres créances non-courantes</b>      | <b>2,1</b>        | <b>1,2</b>     | <b>1,3</b>            | <b>4,6</b>   | <b>2,5</b>          | <b>1,3</b>     | <b>20,9</b>           | <b>24,7</b>  |
| Clients                                   | 339,2             | 33,4           | 0,8                   | 373,4        | 318,1               | 35,6           | 0,3                   | 354,0        |
| Créances sur entités mises en équivalence | 52,3              | -              | -                     | 52,3         | 14,6                | -              | -                     | 14,6         |
| Autres créances courantes                 | 22,7              | 2,3            | 4,1                   | 29,1         | 18,9                | 4,8            | 2,0                   | 25,7         |
| <b>Clients et autres débiteurs</b>        | <b>414,2</b>      | <b>35,7</b>    | <b>4,9</b>            | <b>454,8</b> | <b>351,6</b>        | <b>40,4</b>    | <b>2,3</b>            | <b>394,3</b> |

(1) Après retraitement pour refléter la réallocation des créances dans le cadre de l'amélioration continue de la présentation des informations financières.

Les créances non courantes se composent de cautionnements au titre de garanties locatives et, au 31 décembre 2018, d'un prêt accordé à un actionnaire minoritaire de Belron (holding familiale du CEO de Belron). Le prêt accordé à cet actionnaire minoritaire a été intégralement remboursé au cours de l'exercice. Les autres créances non courantes ne génèrent généralement aucun produit d'intérêts. Elles devraient être recouvrées dans plus de 12 mois.

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

Le Groupe est exposé au risque de crédit découlant de ses activités opérationnelles (pertes potentielles découlant du non-respect des obligations assumées par les contreparties commerciales et financières). Ce risque est minimisé grâce à une analyse préalable de la solvabilité des clients et autres débiteurs et en évitant autant que possible la concentration sur quelques contreparties importantes. La solvabilité des contreparties importantes est systématiquement évaluée et des limites de crédit sont définies avant la prise de risque. Les délais de paiement sont en moyenne inférieurs à un mois, sauf si les pratiques locales sont différentes.

**NOTE ANNEXE 20 : CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS (suite)**

Les postes clients sont suivis avec attention et sont recouverts centralement dans le secteur D'leteren Auto, et au niveau de chaque pays dans le secteur Belron (entité mise en équivalence). Au sein du secteur Moleskine, le risque d'insolvabilité fait l'objet d'un suivi centralisé au moyen d'examens de l'exposition au risque de crédit. Le risque de crédit est différencié par canal de vente et l'acceptation de nouveaux clients s'accompagne de la réalisation d'analyses qualitatives et quantitatives.

Au sein du secteur D'leteren Auto, la concentration sur les dix premiers clients, sur la base des créances brutes, atteint 23,5% (2018 : 23,6%) et aucun client n'excède 5% (2019 : 4% ; 2018 : 6%). Certaines créances sont également couvertes par de l'assurance-crédit. Dans le secteur Belron (entité mise en équivalence), le risque de concentration sur créances est limité grâce à la diversité de la clientèle. Dans le secteur Moleskine, la concentration des clients est élevée en raison du modèle de distribution. Toutefois, il n'existait pas de risques de concentration spécifiques puisque les contreparties ne présentaient pas de risque de solvabilité et, en tout état de cause, pourraient être remplacées si nécessaire, ce qui n'entraînerait pas de difficultés opérationnelles. La position de crédit de certains clients est également partiellement garantie par des lettres de crédit.

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

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

Au 31 décembre 2019, les réductions de valeur pour créances douteuses s'élèvent à 4,9 millions EUR (2018 : 7,5 millions EUR).

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

| en millions de EUR                                       | 2019        | 2018        |
|----------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Créances échues depuis moins de 3 mois                   | 52,4        | 37,3        |
| Créances échues depuis plus de 3 mois et moins de 6 mois | 4,7         | 3,2         |
| Créances échues depuis plus de 6 mois                    | 11,5        | 3,3         |
| <b>Total</b>                                             | <b>68,6</b> | <b>43,8</b> |

En 2019, le produit issu des reprises de réductions valeur pour créances douteuses s'élève à 0,6 million EUR (2018 : produit de 2,3 millions EUR). Voir note annexe 6.

**NOTE ANNEXE 21 : CAPITAL ET RÉSERVES**

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

**Capital**

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

| en millions de EUR, excepté le nombre d'actions présenté en unités | Nombre d'actions ordinaires | Capital représenté par les actions ordinaires |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------|
| <b>Au 1er janvier 2018</b>                                         | <b>55.302.620</b>           | <b>160,0</b>                                  |
| Variation                                                          | -                           | -                                             |
| <b>Au 31 décembre 2018</b>                                         | <b>55.302.620</b>           | <b>160,0</b>                                  |
| Variation                                                          | -                           | -                                             |
| <b>Au 31 décembre 2019</b>                                         | <b>55.302.620</b>           | <b>160,0</b>                                  |

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

**Actions propres**

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

**NOTE ANNEXE 21 : CAPITAL ET RÉSERVES (suite)**

| en millions de EUR, excepté le nombre d'actions présenté en unités | 31 Décembre 2019 |             | 31 Décembre 2018 |             |
|--------------------------------------------------------------------|------------------|-------------|------------------|-------------|
|                                                                    | Nombre           | Valeur      | Nombre           | Valeur      |
| Actions propres détenues par la société-mère                       | 1.508.653        | 57,0        | 1.164.933        | 38,3        |
| Actions propres détenues par les filiales                          | -                | -           | -                | -           |
| <b>Actions propres détenues</b>                                    | <b>1.508.653</b> | <b>57,0</b> | <b>1.164.933</b> | <b>38,3</b> |

Les actions propres sont détenues pour couvrir les plans d'options sur actions mis en place par la Société depuis 1999 (voir note annexe 9).

**Réserve liée aux paiements fondés sur des actions**

La réserve liée aux paiements fondés sur des actions est relative aux plans d'options sur actions mis en place par la Société pour les cadres et directeurs des secteurs D'Ieteren Auto et « Corporate & non-alloué » (voir note annexe 9).

**Réserve de couverture**

La réserve de couverture comprend la partie pertinente de la variation nette cumulée de la juste valeur des instruments de couverture utilisés dans le cadre des couvertures de flux de trésorerie, avant d'être comptabilisée dans le compte de résultats lorsque les flux de trésorerie couverts génèrent un profit ou une perte.

En 2018, suite à la cession en février 2018 de 40% de la participation dans Belron à CD&R, le montant cumulé de réserve de couverture a été transféré dans le compte de résultats (produit de nature non trésorière de 0,4 million EUR – voir note annexe 16 des états financiers consolidés 2018).

**Réserve de conversion**

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

En 2018, suite à la cession en février 2018 de la participation de 40% dans Belron à CD&R, le montant cumulé des différences de change comptabilisé au sein de la réserve de conversion a été transféré dans le compte de résultats (produit sans effet de trésorerie de 32,0 millions EUR – voir note annexe 16 des états financiers consolidés 2018).

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

Au niveau de la gestion du capital, les objectifs du Groupe sont de permettre à chacune de ses activités de se poursuivre sur une base de continuité d'exploitation et de maintenir une structure de capital optimale afin de réduire le coût du capital. Le Groupe contrôle l'adéquation du capital au niveau de chaque secteur d'activité grâce à plusieurs ratios adaptés à leurs activités spécifiques. Afin de maintenir ou d'ajuster la structure du capital, chaque secteur d'activité peut ajuster le montant des dividendes payés aux actionnaires, restituer le capital aux actionnaires, émettre des actions ou vendre des avoirs afin de diminuer la dette, tout en tenant compte de l'existence d'actionnaires ne détenant pas le contrôle.

**NOTE ANNEXE 21 : CAPITAL ET RÉSERVES (suite)**

Les actionnaires majoritaires sont présentés ci-dessous :

| Actionnaires ayant une participation de contrôle selon la déclaration de transparence datée du 2 novembre 2011, et selon les communications supplémentaires (parmi lesquels la dernière du 16 janvier 2020). | Parts sociales    |               | Parts bénéficiaires |               | Total des droits de vote |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|---------------------|---------------|--------------------------|---------------|
|                                                                                                                                                                                                              | Nombre            | %             | Nombre              | %             | Nombre                   | %             |
|                                                                                                                                                                                                              |                   |               |                     |               |                          |               |
| s.a. de Participations et de Gestion, Brussels                                                                                                                                                               | 12.129.254        | 21,93%        | -                   | -             | 12.129.254               | 20,11%        |
| Reptid Commercial Corporation, Dover, Delaware                                                                                                                                                               | 1.963.200         | 3,55%         | -                   | -             | 1.963.200                | 3,26%         |
| Mme Catheline Périer-D'Ieteren                                                                                                                                                                               | -                 | 0,00%         | 1.250.000           | 25,00%        | 1.250.000                | 2,07%         |
| M. Olivier Périer                                                                                                                                                                                            | 10.000            | 0,02%         | -                   | -             | 10.000                   | 0,02%         |
| <b>Les quatre personnes ci-dessus (collectivement «groupe SPDG») sont liées.</b>                                                                                                                             | <b>14.102.454</b> | <b>25,50%</b> | <b>1.250.000</b>    | <b>25,00%</b> | <b>15.352.454</b>        | <b>25,46%</b> |
| Nayarit Participations s.c.a., Brussels                                                                                                                                                                      | 17.217.830        | 31,13%        | -                   | -             | 17.217.830               | 28,55%        |
| M. Roland D'Ieteren                                                                                                                                                                                          | 466.190           | 0,84%         | 3.750.000           | 75,00%        | 4.216.190                | 6,99%         |
| M. Nicolas D'Ieteren                                                                                                                                                                                         | 10.000            | 0,02%         | -                   | -             | 10.000                   | 0,02%         |
| <b>Les trois personnes ci-dessus (collectivement «groupe Nayarit») sont liées.</b>                                                                                                                           | <b>17.694.020</b> | <b>31,99%</b> | <b>3.750.000</b>    | <b>75,00%</b> | <b>21.444.020</b>        | <b>35,56%</b> |
| <b>Les personnes référencées comme groupe SPDG et groupe Nayarit agissent de concert.</b>                                                                                                                    |                   |               |                     |               |                          |               |

Le Conseil d'administration a proposé la distribution d'un dividende brut de 1,00 EUR par action (2018 : un dividende ordinaire de 1,00 EUR par action), soit un dividende total de 54,4 millions EUR (2018 : 54,7 millions EUR).

**NOTE ANNEXE 22 : PROVISIONS**

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

Les principales catégories de provisions sont les suivantes :

| en millions de EUR                        | 2019              |                |                           |             | 2018              |                |                           |             |
|-------------------------------------------|-------------------|----------------|---------------------------|-------------|-------------------|----------------|---------------------------|-------------|
|                                           | D'Ieteren<br>Auto | Mole-<br>skine | Corp. &<br>non-<br>alloué | Groupe      | D'Ieteren<br>Auto | Mole-<br>skine | Corp. &<br>non-<br>alloué | Groupe      |
| <b>Provisions non-courantes</b>           |                   |                |                           |             |                   |                |                           |             |
| Provisions relatives aux concessionnaires | 9,2               | -              | -                         | 9,2         | 3,8               | -              | -                         | 3,8         |
| Autres provisions non-courantes           | 5,0               | -              | 0,5                       | 5,5         | 6,6               | 4,1            | 0,4                       | 11,1        |
| <b>Sous-total</b>                         | <b>14,2</b>       | <b>-</b>       | <b>0,5</b>                | <b>14,7</b> | <b>10,4</b>       | <b>4,1</b>     | <b>0,4</b>                | <b>14,9</b> |
| <b>Provisions courantes</b>               |                   |                |                           |             |                   |                |                           |             |
| Autres provisions courantes               | -                 | 2,5            | -                         | 2,5         | -                 | 2,2            | -                         | 2,2         |
| <b>Sous-total</b>                         | <b>-</b>          | <b>2,5</b>     | <b>-</b>                  | <b>2,5</b>  | <b>-</b>          | <b>2,2</b>     | <b>-</b>                  | <b>2,2</b>  |
| <b>Total des provisions</b>               | <b>14,2</b>       | <b>2,5</b>     | <b>0,5</b>                | <b>17,2</b> | <b>10,4</b>       | <b>6,3</b>     | <b>0,4</b>                | <b>17,1</b> |

La variation des provisions est présentée ci-dessous pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2019 :

| en millions de EUR         | Provisions relatives aux concessionnaires | Autres provisions non-courantes | Autres provisions courantes | Total       |
|----------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|-------------|
| <b>Au 1er janvier 2019</b> | <b>3,8</b>                                | <b>11,1</b>                     | <b>2,2</b>                  | <b>17,1</b> |
| Dotations de l'exercice    | 5,1                                       | 0,2                             | 0,3                         | 5,6         |
| Utilisations de l'exercice | -0,1                                      | -1,6                            | -                           | -1,7        |
| Reprises de l'exercice     | -1,9                                      | -4,2                            | -                           | -6,1        |
| Transferts de l'exercice   | 2,3                                       | -                               | -                           | 2,3         |
| <b>Au 31 décembre 2019</b> | <b>9,2</b>                                | <b>5,5</b>                      | <b>2,5</b>                  | <b>17,2</b> |

**NOTE ANNEXE 22 : PROVISIONS (suite)**

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

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

Les autres provisions non courantes couvrent également :

- Des frais environnementaux ou de remise en état de biens immobiliers détenus sous contrats de location ;
- Les contentieux survenant dans le cadre normal des activités, qui devraient se clôturer dans les prochaines années. Après consultation juridique, l'issue de ces contentieux ne devrait pas générer de perte importante supérieure aux montants provisionnés au 31 décembre 2019.

**NOTE ANNEXE 23 : PRÊTS ET EMPRUNTS**

Les prêts et emprunts sont ventilés comme suit :

| en millions de EUR                                        | 2019              |                |                           |              | 2018              |                |                           |              |
|-----------------------------------------------------------|-------------------|----------------|---------------------------|--------------|-------------------|----------------|---------------------------|--------------|
|                                                           | D'Ieteren<br>Auto | Mole-<br>skine | Corp. &<br>non-<br>alloué | Groupe       | D'Ieteren<br>Auto | Mole-<br>skine | Corp. &<br>non-<br>alloué | Groupe       |
| <b>Prêt et emprunts non-courants</b>                      |                   |                |                           |              |                   |                |                           |              |
| Dettes de location (2018: dettes de location-financement) | 8,4               | 22,8           | 4,3                       | 35,5         | 0,6               | -              | -                         | 0,6          |
| Dettes bancaires et autres                                | -                 | 98,3           | 0,6                       | 98,9         | 0,1               | 114,8          | 0,8                       | 115,7        |
| Financement intra-groupe                                  | -                 | 190,8          | -190,8                    | -            | -                 | 155,9          | -155,9                    | -            |
| <b>Sous-total des prêts et emprunts non-courants</b>      | <b>8,4</b>        | <b>311,9</b>   | <b>-185,9</b>             | <b>134,4</b> | <b>0,7</b>        | <b>270,7</b>   | <b>-155,1</b>             | <b>116,3</b> |
| <b>Prêts et emprunts courants</b>                         |                   |                |                           |              |                   |                |                           |              |
| Dettes de location (2018: dettes de location-financement) | 5,6               | 6,7            | 0,4                       | 12,7         | 0,1               | -              | -                         | 0,1          |
| Dettes bancaires et autres                                | 0,1               | 33,6           | 0,1                       | 33,8         | 2,1               | 37,1           | 0,1                       | 39,3         |
| <b>Sous-total des prêts et emprunts courants</b>          | <b>5,7</b>        | <b>40,3</b>    | <b>0,5</b>                | <b>46,5</b>  | <b>2,2</b>        | <b>37,1</b>    | <b>0,1</b>                | <b>39,4</b>  |
| <b>TOTAL DES PRÊTS ET EMPRUNTS</b>                        | <b>14,1</b>       | <b>352,2</b>   | <b>-185,4</b>             | <b>180,9</b> | <b>2,9</b>        | <b>307,8</b>   | <b>-155,0</b>             | <b>155,7</b> |

Les obligations découlant de contrats de location (2018 : obligations découlant de contrats de location-financement) sont analysées ci-dessous :

| en millions de EUR                            | 2019                  |                                              | 2018                  |                                              |
|-----------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------|
|                                               | Paiements<br>minimaux | Valeur actuelle<br>des paiements<br>minimaux | Paiements<br>minimaux | Valeur actuelle<br>des paiements<br>minimaux |
| A moins d'un an                               | 12,7                  | 12,7                                         | 0,1                   | 0,1                                          |
| Entre un et cinq ans                          | 29,6                  | 29,5                                         | 0,6                   | 0,6                                          |
| A plus de cinq ans                            | 7,9                   | 6,0                                          | -                     | -                                            |
| Sous-total                                    | 50,2                  | 48,2                                         | 0,7                   | 0,7                                          |
| <b>Valeur actuelle des dettes de location</b> | <b>48,2</b>           | <b>-</b>                                     | <b>0,7</b>            | <b>-</b>                                     |

Au 31 décembre 2019, les obligations découlant de contrats de location présentées ci-dessus incluent les dettes supplémentaires découlant de l'adoption de la norme IFRS 16 au 1<sup>er</sup> janvier 2019.

Au cours des deux exercices, les financements intra-groupe non courants comprennent des montants prêtés par le secteur « Corporate & non-alloué » au secteur Moleskine (prêt sans recours dans le cadre de l'acquisition), à des conditions de marché.

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

**NOTE ANNEXE 23 : PRÊTS ET EMPRUNTS (suite)**

| en millions de EUR                    | 2019         | 2018         |
|---------------------------------------|--------------|--------------|
| Entre un et cinq ans                  | 128,4        | 115,8        |
| A plus de cinq ans                    | 6,0          | 0,5          |
| <b>Prêts et emprunts non-courants</b> | <b>134,4</b> | <b>116,3</b> |

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

| en millions de EUR       | 2019         | 2018         |
|--------------------------|--------------|--------------|
| Moins d'un an            | 46,5         | 39,4         |
| Entre un et cinq ans     | 128,4        | 115,8        |
| A plus de cinq ans       | 6,0          | 0,5          |
| <b>Prêts et emprunts</b> | <b>180,9</b> | <b>155,7</b> |

Les profils de taux d'intérêt et de change des prêts et emprunts se présentent comme suit (après effets des dérivés et à l'exclusion des nouvelles dettes de location découlant de l'adoption de la norme IFRS 16 en 2019) :

| en millions de EUR | 2019        |                |              | 2018         |                |              |
|--------------------|-------------|----------------|--------------|--------------|----------------|--------------|
|                    | Taux fixes  | Taux variables | Total        | Taux fixes   | Taux variables | Total        |
| EUR                | 93,8        | 33,9           | 127,7        | 109,4        | 44,6           | 154,0        |
| USD                | -           | 1,0            | 1,0          | -            | -              | -            |
| HKD                | -           | 4,6            | 4,6          | -            | 1,7            | 1,7          |
| <b>Total</b>       | <b>93,8</b> | <b>39,5</b>    | <b>133,3</b> | <b>109,4</b> | <b>46,3</b>    | <b>155,7</b> |

Les emprunts libellés en EUR sont présentés après déduction des coûts de financement différés de 0,7 million EUR (2018 : 1,1 million EUR).

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

|     | 2019 |      | 2018 |      |
|-----|------|------|------|------|
|     | Min. | Max. | Min. | Max. |
| EUR | 0,5% | 3,1% | 0,6% | 3,0% |

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

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

| en millions de EUR                                    | Au 1er janvier<br>2019 | Flux de<br>trésorerie | Mouvements sans effets de trésorerie |           |            | Sous-total   | Au 31 décembre<br>2019 |
|-------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------|--------------------------------------|-----------|------------|--------------|------------------------|
|                                                       |                        |                       | Transition                           | Transfert | Autres     |              |                        |
|                                                       |                        |                       | IFRS 16                              |           |            |              |                        |
| Prêts et emprunts non-courants                        | 115,7                  | -1,5                  | -                                    | -16,7     | 1,4        | 98,9         | 98,9                   |
| Prêts et emprunts courants                            | 39,3                   | -25,6                 | -                                    | 16,7      | 3,4        | 33,8         | 33,8                   |
| Dettes de location                                    | 0,7                    | -14,9                 | 58,3                                 | -         | 4,1        | 48,2         | 48,2                   |
| <b>Passifs résultant des activités de financement</b> | <b>155,7</b>           | <b>-42,0</b>          | <b>58,3</b>                          | <b>-</b>  | <b>8,9</b> | <b>180,9</b> | <b>180,9</b>           |

**NOTE ANNEXE 23 : PRÊTS ET EMPRUNTS (suite)**

| en millions de EUR                                        | Au 1er          | Flux             | Mouvements sans effets de trésorerie |                |             | Sous-<br>total | Au 31<br>décembre |
|-----------------------------------------------------------|-----------------|------------------|--------------------------------------|----------------|-------------|----------------|-------------------|
|                                                           | janvier<br>2018 | de<br>trésorerie | Acqui-<br>sitions                    | Trans-<br>fert | Autres      |                |                   |
| Prêts et emprunts non-courants                            | 131,3           | -0,1             | -                                    | -16,5          | 1,0         | 115,7          | 115,7             |
| Prêts et emprunts courants                                | 32,4            | -25,5            | -                                    | 16,5           | 15,9        | 39,3           | 39,3              |
| Dettes de location-financement                            | 0,8             | -0,1             | -                                    | -              | -           | 0,7            | 0,7               |
| <b>Passifs résultant des activités de<br/>financement</b> | <b>164,5</b>    | <b>-25,7</b>     | <b>-</b>                             | <b>-</b>       | <b>16,9</b> | <b>155,7</b>   | <b>155,7</b>      |

Au cours des deux exercices, les autres variations sans effet de trésorerie incluent, parmi d'autres montants, l'amortissement de coûts de financement différés, les impacts des regroupements d'entreprises réalisés par le secteur D'leteren Auto et, en 2019 uniquement, les dettes de location comptabilisées pour des contrats démarrés durant l'année 2019 dans les secteurs D'leteren Auto et Moleskine.

En 2019, les montants supplémentaires sont liés aux nouvelles dettes de location comptabilisées lors de la transition vers la norme IFRS 16 (voir note annexe 3 pour obtenir de plus amples informations sur l'impact de l'adoption de la norme IFRS 16 sur les états financiers consolidés du Groupe).

**NOTE ANNEXE 24 : FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉDITEURS**

Les autres dettes non courantes au cours de l'exercice précédent sont les autres créditeurs, remboursables après plus de 12 mois. Leur valeur comptable constitue une approximation de leur juste valeur.

Les fournisseurs et autres créditeurs sont décrits ci-dessous :

| en millions de EUR                       | 2019              |                |                           |              | 2018              |                |                           |              |
|------------------------------------------|-------------------|----------------|---------------------------|--------------|-------------------|----------------|---------------------------|--------------|
|                                          | D'leteren<br>Auto | Mole-<br>skine | Corp. &<br>non-<br>alloué | Groupe       | D'leteren<br>Auto | Mole-<br>skine | Corp. &<br>non-<br>alloué | Groupe       |
| <b>Autres dettes non-courantes</b>       | -                 | -              | -                         | -            | -                 | 1,6            | -                         | 1,6          |
| Fournisseurs                             | 258,0             | 29,9           | 3,2                       | 291,1        | 242,4             | 34,8           | 2,1                       | 279,3        |
| Charges à imputer et produits à reporter | 42,2              | 1,0            | 1,5                       | 44,7         | 34,1              | 0,8            | 0,8                       | 35,7         |
| Impôts non liés au résultat              | -2,0              | 1,0            | -                         | -1,0         | 0,7               | 1,2            | -                         | 1,9          |
| Autres créditeurs                        | 63,5              | 5,7            | 7,5                       | 76,7         | 90,6              | 5,2            | 1,1                       | 96,9         |
| <b>Fournisseurs et autres créditeurs</b> | <b>361,7</b>      | <b>37,6</b>    | <b>12,2</b>               | <b>411,5</b> | <b>367,8</b>      | <b>42,0</b>    | <b>4,0</b>                | <b>413,8</b> |

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

**NOTE ANNEXE 25 : REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES**

Au cours de l'exercice, le secteur D'leteren Auto a procédé aux acquisitions suivantes :

- En janvier 2019, D'leteren Auto a acquis 100% des actions de Garage Dielis n.v., une concession active dans la distribution et les activités de services automobiles en Belgique.
- En mars 2019, D'leteren Auto a acquis 80% des actions de CarASAP n.v., un fournisseur de services de mobilité en Belgique.
- En juillet 2019, D'leteren Auto a acquis 100% des actions de Garage Don Bosco n.v., une concession active dans la distribution et les activités de services automobiles en Belgique.
- En août 2019, D'leteren Auto a acquis 100% des actions de Garage Thuy Kontich n.v., Garage Thuy Wommelgem n.v. et Garage Vanden Bergh n.v., trois concessions actives dans la distribution et les activités de services automobiles en Belgique.

Le produit des activités ordinaires et le résultat supplémentaires générés par ces acquisitions ne sont pas significatifs à l'échelle du Groupe et ne sont donc pas fournis séparément.

**NOTE ANNEXE 25 : REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES (suite)**

Les informations relatives à l'actif net, au goodwill et à la contrepartie des acquisitions réalisées par le secteur D'Ieteren Auto sont fournies ci-après :

| en millions de EUR                                                             | Juste valeur provisoire <sup>(1)</sup> |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Immobilisations corporelles                                                    | 4,7                                    |
| Autres créances                                                                | 0,1                                    |
| Stocks                                                                         | 11,2                                   |
| Clients et autres débiteurs                                                    | 6,6                                    |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie                                        | 0,4                                    |
|                                                                                |                                        |
| Prêts et emprunts non-courants                                                 | -1,0                                   |
| Prêts et emprunts courants                                                     | -4,7                                   |
| Fournisseurs et autres créditeurs                                              | -11,6                                  |
|                                                                                |                                        |
| <b>Actif net acquis</b>                                                        | <b>5,7</b>                             |
| Goodwill (voir note annexe 12)                                                 | 8,7                                    |
| <b>TOTAL DE L'ACTIF NET ACQUIS ET DES PASSIFS REPRIS, INCLUANT LE GOODWILL</b> | <b>14,4</b>                            |
|                                                                                |                                        |
| <i>Ventilation de la contrepartie :</i>                                        |                                        |
| Paieement comptant                                                             | 13,9                                   |
| Paieement différé sans comptabilisation d'intérêts                             | 0,3                                    |
| Contrepartie conditionnelle                                                    | 0,2                                    |
| <b>TOTAL</b>                                                                   | <b>14,4</b>                            |

(1) Les justes valeurs ont été évaluées de manière provisoire (pour certaines acquisitions). Si des nouvelles informations sont obtenues dans un délai d'un an à compter de la date d'acquisition sur les faits et les circonstances qui existaient à la date de l'acquisition, la comptabilité de l'acquisition sera révisée.

Le goodwill comptabilisé ci-dessus découle des synergies attendues et des autres bénéfices résultant du regroupement des activités acquises avec celles du secteur D'Ieteren Auto. Tel que précisé par la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » (la comptabilisation doit être finalisée dans un délai de 12 mois maximum à dater de l'acquisition), l'allocation provisoire renseignée ci-dessus pourra être revue et réallouée à des marques et immobilisations incorporelles si cela s'avère nécessaire.

**NOTE ANNEXE 26 : LISTE DES FILIALES, ENTREPRISES ASSOCIÉES ET COENTREPRISES**

Le relevé complet des sociétés visées par les articles 114 et 165 de l'arrêté royal du 30 janvier 2001 portant exécution du Code des Sociétés sera déposé à la centrale des bilans auprès de la Banque nationale de Belgique. Il peut aussi être obtenu sur simple demande au siège social de la Société (voir note annexe 1). Les principales filiales, entreprises associées et coentreprises de la Société sont énumérées ci-dessous :

| Nom                                                        | Pays       | % du capital détenu au<br>31 décembre 2019 | % du capital détenu au<br>31 décembre 2018 |
|------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <b>D'Ieteren Auto</b>                                      |            |                                            |                                            |
| P.C. Liège s.a.                                            | Belgique   | 100%                                       | 100%                                       |
| P.C. Mechelen n.v.                                         | Belgique   | 100%                                       | 100%                                       |
| Kronos Automobiles s.a.                                    | Belgique   | 100%                                       | 100%                                       |
| Garage Rietje n.v.                                         | Belgique   | 100%                                       | 100%                                       |
| Carrosserie Rietje n.v.                                    | Belgique   | 100%                                       | 100%                                       |
| Rietje Waasland n.v.                                       | Belgique   | 100%                                       | 100%                                       |
| Garage Clissen n.v.                                        | Belgique   | 100%                                       | 100%                                       |
| Garage Bruynseels n.v.                                     | Belgique   | 100%                                       | 100%                                       |
| Carrosserie Bruynseels n.v.                                | Belgique   | 100%                                       | 100%                                       |
| Garage Dielis n.v.                                         | Belgique   | 100%                                       | -                                          |
| Garage Vanden Bergh n.v. et Vanden Bergh & Ansoms b.v.b.a. | Belgique   | 100%                                       | -                                          |
| Auto Center Kontich b.v.b.a.                               | Belgique   | 100%                                       | 100%                                       |
| Automobiel Center Puurs n.v.                               | Belgique   | 100%                                       | 100%                                       |
| Sopadis Wommelgem n.v.                                     | Belgique   | 100%                                       | 100%                                       |
| Don Bosco b.v.b.a.                                         | Belgique   | 100%                                       | -                                          |
| Autonatie n.v.                                             | Belgique   | 100%                                       | 100%                                       |
| Overijse Automotive n.v.                                   | Belgique   | 100%                                       | 100%                                       |
| Autobedrijf Y&N Claessens b.v.b.a.                         | Belgique   | 100%                                       | 100%                                       |
| Sopadis Knokke n.v.                                        | Belgique   | 100%                                       | 100%                                       |
| Automobile Center Mechelen 2 b.v.b.a.                      | Belgique   | 100%                                       | 100%                                       |
| Garage Thuy Wommelgem n.v.                                 | Belgique   | 100%                                       | -                                          |
| Garage Thuy Kontich b.v.b.a.                               | Belgique   | 100%                                       | -                                          |
| Dicobel s.a.                                               | Belgique   | 100%                                       | 100%                                       |
| Sopadis s.a.                                               | Belgique   | 100%                                       | 100%                                       |
| P.C. Paal-Beringen n.v.                                    | Belgique   | 100%                                       | 100%                                       |
| s.a. D'Ieteren Services n.v.                               | Belgique   | 100%                                       | 100%                                       |
| s.a. Volkswagen D'Ieteren Finance n.v.                     | Belgique   | 49,99%                                     | 49,99%                                     |
| s.a. D'Ieteren Sport n.v.                                  | Belgique   | 100%                                       | 100%                                       |
| s.a. D'Ieteren Treasury n.v.                               | Belgique   | 100%                                       | 100%                                       |
| s.a. Wondercar n.v.                                        | Belgique   | 100%                                       | 100%                                       |
| Lab Box s.a.                                               | Belgique   | 100%                                       | 100%                                       |
| Poppy Mobility n.v.                                        | Belgique   | 100%                                       | 100%                                       |
| Skipr n.v.                                                 | Belgique   | 100%                                       | 100%                                       |
| CarASAP s.a.                                               | Belgique   | 100%                                       | -                                          |
| Electric By D'Ieteren (EDI)                                | Belgique   | 100%                                       | -                                          |
| <b>Belron</b>                                              |            |                                            |                                            |
| Belron Group s.a. (en droits de vote)                      | Luxembourg | 54,85%                                     | 54,85%                                     |
| <b>Moleskine</b>                                           |            |                                            |                                            |
| Moleskine SpA                                              | Italie     | 100%                                       | 100%                                       |
| <b>Corporate &amp; non-alloué</b>                          |            |                                            |                                            |
| s.a. D'Ieteren Immo n.v.                                   | Belgique   | 100%                                       | 100%                                       |
| D'IM s.a.                                                  | Luxembourg | 100%                                       | 100%                                       |
| D'Ieteren Vehicle Glass s.a.                               | Luxembourg | 100%                                       | 100%                                       |
| D Participation Management s.a.                            | Belgique   | 100%                                       | 100%                                       |

**NOTE ANNEXE 26 : LISTE DES FILIALES, ENTREPRISES ASSOCIÉES ET COENTREPRISES (suite)**

La participation moyenne du Groupe (utilisée pour le compte de résultats) dans Belron s'élevait à 52,48% en 2019 (57,78% en 2018).

Les principales entités mises en équivalence sont la filiale commune Belron Group s.a. et Volkswagen D'leteren Finance s.a. Voir la note annexe 17 pour de plus amples informations.

**NOTE ANNEXE 27 : ÉLÉMENTS ÉVENTUELS ET ENGAGEMENTS**

| en millions de EUR                              | 2019 | 2018 |
|-------------------------------------------------|------|------|
| Engagements d'acquisition d'actifs non-courants | 2,8  | 8,6  |
| Autres engagements importants:                  |      |      |
| Engagements donnés                              | 2,8  | 6,5  |
| Engagements reçus                               | -    | 24,2 |

En 2019 et 2018, les engagements d'acquisition d'actifs non courants concernent principalement les immobilisations corporelles du secteur « Corporate & non-alloué ».

**NOTE ANNEXE 28 : TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES**

| en millions de EUR                                                                               | 2019  | 2018  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|
| <b>Avec des entités ayant un contrôle conjoint ou une influence significative sur le Groupe:</b> |       |       |
| Montants des transactions réalisées durant l'exercice                                            | 1,1   | 0,7   |
| Solde créditeur au 31 décembre                                                                   | -     | -     |
| <b>Avec des coentreprises:</b>                                                                   |       |       |
| Produits des activités ordinaires                                                                | 362,1 | 303,9 |
| Achats                                                                                           | -13,4 | -22,5 |
| Solde des créances commerciales au 31 décembre                                                   | 52,3  | 14,6  |
| <b>Avec les principaux dirigeants:</b>                                                           |       |       |
| Rémunération:                                                                                    |       |       |
| Avantages à court terme                                                                          | 3,6   | 4,2   |
| Avantages postérieurs à l'emploi                                                                 | 0,3   | 0,3   |
| Indemnités de fin de contrat de travail                                                          | 1,9   | -     |
| Total des rémunérations                                                                          | 5,8   | 4,5   |
| Montants des transactions réalisées durant l'exercice                                            | 0,5   | -     |
| Solde créditeur au 31 décembre                                                                   | -     | 0,9   |
| <b>Avec d'autres parties liées:</b>                                                              |       |       |
| Montants des transactions réalisées durant l'exercice                                            | 0,2   | 0,2   |

**Actionnaires et autres parties liées**

Le groupe Nayarit (Nayarit Participations S.c.a., Roland D'leteren et Nicolas D'leteren) et le groupe SPDG (s.a. de Participations et de Gestion, Reptid Commercial Corporation, Catheline D'leteren et Olivier Périer), agissant de concert suite à un accord portant sur l'exercice de leurs droits de vote en vue de mener une politique commune durable, détiennent ensemble 61,02% des droits de vote de la Société (voir note annexe 20 pour plus de détails).

En 2019, certains de ces actionnaires et/ou des entités liées à ces actionnaires ont réalisé des transactions commerciales avec la Société. Ces transactions (total de 1,3 million EUR) peuvent être résumées comme suit :

- des réparations automobiles et des fournitures de pièces de rechange réalisées par la Société et facturées à ces parties pour un montant total de 1,1 million EUR ;
- des honoraires d'architecte facturés par une de ces parties à la Société pour un montant total de 0,1 million EUR ;
- la location par une de ces parties d'un immeuble appartenant à une filiale de la Société qui a donné lieu au paiement d'un loyer pour un montant total de 0,05 million EUR.

**NOTE ANNEXE 28 : TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES (suite)****Filiales communes**

En 2019, deux filiales communes sont mises en équivalence. La plus importante filiale commune est Belron Group s.a. (BGSA). La seconde est Volkswagen D'Ieteren Finance (VDFin). Voir la note annexe 17 pour obtenir davantage d'informations sur les filiales communes.

En 2019, les produits des activités ordinaires pour un montant de 362,1 millions EUR concernent principalement les ventes de véhicules neufs du secteur D'Ieteren Auto à VDFin. Les achats de 13,4 millions EUR concernent principalement l'achat de véhicules d'occasion par le secteur D'Ieteren Auto à VDFin (anciens véhicules de la flotte). Le solde des créances commerciales (52,3 millions EUR) est principalement relatif à VDFin.

**Principaux dirigeants**

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

En 2019, un total de 130.000 options ont été émises envers les principaux dirigeants (à un prix d'exercice de 33,19 EUR par option). Pour plus d'information et de précisions sur la rémunération des principaux dirigeants, nous renvoyons au rapport de rémunération se trouvant dans la déclaration de gouvernance d'entreprise.

En 2019, des prêts octroyés par la Société et une de ses filiales aux membres du Comité exécutif étaient en cours pour un montant total de 0,5 million EUR. Les prêts ont été octroyés dans le contexte des plans d'options sur actions afin de permettre aux parties concernées de payer les impôts dus au moment de l'acceptation des options. Les prêts ont été octroyés pour des périodes de 10, 7 ou 5 ans avec des taux d'intérêt de respectivement 2,39%, 1,74% et 1,31%.

**NOTE ANNEXE 29 : TAUX DE CHANGE**

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

Les principaux taux de change utilisés sont les suivants :

| Nombre d'euros pour une unité de devise étrangère | 2019 | 2018 |
|---------------------------------------------------|------|------|
| <b>Taux de clôture</b>                            |      |      |
| CAD                                               | 0,69 | 0,64 |
| GBP                                               | 1,18 | 1,12 |
| USD                                               | 0,89 | 0,87 |
| HKD                                               | 0,11 | 0,11 |
| CNY                                               | 0,13 | 0,13 |
| JPY                                               | 0,01 | 0,01 |
| SGD                                               | 0,65 | 0,64 |
| <b>Taux moyens <sup>(1)</sup></b>                 |      |      |
| CAD                                               | 0,67 | 0,65 |
| GBP                                               | 1,14 | 1,13 |
| USD                                               | 0,89 | 0,85 |
| HKD                                               | 0,11 | 0,11 |
| CNY                                               | 0,13 | 0,13 |
| JPY                                               | 0,01 | 0,01 |
| SGD                                               | 0,65 | 0,63 |

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

**NOTE ANNEXE 30 : PRESTATIONS FOURNIES PAR LE COMMISSAIRE**

Le mandat de commissaire a été confié à KPMG Réviseurs d'Entreprises, représentée par Alexis Palm, et expirera au terme de l'Assemblée générale statutaire de 2020.

| en millions de EUR                          | 2019       | 2018       |
|---------------------------------------------|------------|------------|
| <b>Missions d'audit</b>                     | <b>3,5</b> | <b>3,0</b> |
| KPMG en Belgique                            | 0,6        | 0,6        |
| Autres cabinets du réseau KPMG              | 2,9        | 2,4        |
| <b>Autres missions</b>                      | <b>0,7</b> | <b>1,2</b> |
| KPMG en Belgique                            | 0,2        | 0,2        |
| Autres cabinets du réseau KPMG              | 0,5        | 1,0        |
| <b>Missions fournies par le Commissaire</b> | <b>4,2</b> | <b>4,2</b> |

**NOTE ANNEXE 31 : CONTRATS DE LOCATION****Locations en tant que preneur**

Le Groupe loue des bâtiments, des magasins, des véhicules n'appartenant pas à la flotte et d'autres éléments d'actifs corporels. Auparavant, ces locations étaient classées comme des locations simples en vertu de la norme IAS 17. Le Groupe loue également des équipements informatiques pour lesquels aucun droit d'utilisation et aucune dette de location n'ont été comptabilisés étant donné que ces locations sont des locations à court terme et/ou des locations d'actifs de faible valeur.

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

| en millions de EUR           | Biens immobiliers | Installations et équipements | Total       |
|------------------------------|-------------------|------------------------------|-------------|
| <b>Au 1 janvier 2019</b>     | <b>17,7</b>       | <b>44,7</b>                  | <b>62,4</b> |
| Amortissements de la période | -6,5              | -9,8                         | -16,3       |
| Entrées                      | 2,7               | 1,4                          | 4,1         |
| <b>Au 31 décembre 2019</b>   | <b>13,9</b>       | <b>36,3</b>                  | <b>50,2</b> |

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

**Locations en tant que bailleur**

Le Groupe loue ses immeubles de placement (détenus dans le secteur « Corporate & non-alloué »). Tous les contrats de location sont classés comme des contrats de location simple d'un point de vue du bailleur car ils ne transfèrent pas en substance les risques et avantages liés à la propriété des actifs. Les revenus locatifs comptabilisés par le Groupe en 2019 s'élèvent à 2,8 millions EUR (2018 : 2,3 millions EUR).

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

| en millions de EUR                  | 2019                   |                                    |             | 2018                   |                                    |            |
|-------------------------------------|------------------------|------------------------------------|-------------|------------------------|------------------------------------|------------|
|                                     | Immeubles de placement | Autres immobilisations corporelles | Total       | Immeubles de placement | Autres immobilisations corporelles | Total      |
| À un an au plus                     | 2,2                    | -                                  | 2,2         | 0,9                    | -                                  | 0,9        |
| À plus d'un an et moins de cinq ans | 8,0                    | -                                  | 8,0         | 2,8                    | -                                  | 2,8        |
| À plus de cinq ans                  | 1,2                    | -                                  | 1,2         | 0,8                    | -                                  | 0,8        |
| <b>Total</b>                        | <b>11,4</b>            | <b>-</b>                           | <b>11,4</b> | <b>4,5</b>             | <b>-</b>                           | <b>4,5</b> |

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

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

**NOTE ANNEXE 32 : ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE**

En février 2020, le Groupe a conclu un accord avec Clayton, Dubilier & Rice (CD&R) concernant l'acquisition par la Société d'actions préférentielles sans droit de vote détenues par CD&R dans Belron pour une valeur totale de 150 millions EUR, à valeur comptable. Cette transaction renforce la participation de la Société dans Belron dans un contexte de forte performance opérationnelle et souligne le partenariat à long terme de la Société avec Belron, ainsi qu'un alignement de vision stratégique.

La sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne (Brexit) pourrait avoir une incidence sur les estimations ou les jugements utilisés pour la préparation des états financiers, surtout en ce qui concerne les entités exerçant des activités au Royaume-Uni ou en Europe. Les risques et les expositions potentielles au Brexit sont toutefois évalués comme étant raisonnables vu l'exposition limitée du Groupe à l'environnement économique britannique et vu les mesures prises par les directions locales pour atténuer les risques.

La pandémie de coronavirus (Covid-19) affecte toutes les activités du Groupe. Depuis le début de la crise, le Groupe a pris des mesures rapides pour protéger ses employés, ses clients et ses fournisseurs. Le Groupe a également pris des mesures pour garantir l'approvisionnement, notamment chinois, de Moleskine et Belron. Les développements très récents conduisent à des fermetures temporaires de la grande majorité des activités du Groupe, au niveau de D'Ieteren Auto ou de Belron et Moleskine.

Le Groupe prend des mesures pour minimiser l'impact de la crise sur les flux de trésorerie du Groupe et s'assure qu'il dispose des liquidités nécessaires pour une crise prolongée.

En ce qui concerne les états financiers consolidés pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2019, les conséquences du Covid-19 sur l'établissement des rapports financiers ont été considérées comme un événement postérieur à la date de clôture ne donnant pas lieu à un ajustement, étant donné que les changements significatifs des activités de l'entreprise et les conséquences économiques se sont produits à la suite d'événements postérieurs à la date de clôture du 31 décembre 2019, telles que les mesures prises par le gouvernement et le secteur privé en réponse à l'épidémie du virus.

Les hypothèses retenues lors de la préparation des états financiers consolidés pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2019 (y compris les hypothèses retenues lors des tests de perte de valeurs) reflétaient les informations disponibles au 31 décembre 2019 de manière raisonnable et justifiée.

Lorsque des événements postérieurs à la date de clôture ne donnant pas lieu à un ajustement sont significatifs, IAS 10.21 impose à l'entité de préciser la nature de l'événement et d'estimer l'impact financier de celui-ci, ou de mentionner qu'une telle estimation ne peut être réalisée. Étant donné l'évolution très rapide de la pandémie au moment de l'approbation des états financiers consolidés, l'impact financier du Covid-19 ne peut être estimé de manière fiable.

Aucun autre événement sortant du cadre de l'activité normale ne s'est produit entre la date de clôture et la date à laquelle la publication de ces états financiers consolidés a été autorisée.

**NOTE ANNEXE 33 : MÉTHODES COMPTABLES**

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

Les nouvelles normes et nouveaux amendements aux normes obligatoirement applicables pour la première fois à compter de l'exercice comptable du Groupe débutant le 1<sup>er</sup> janvier 2019 sont énumérés ci-après.

- Norme IFRS 16 « Contrats de location » (applicable à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019, adoptée par l'Union européenne). Cette nouvelle norme nécessite la comptabilisation par le Groupe de la plupart de ses contrats de location pour lesquels il est preneur au sein de l'état de la situation financière. La norme IFRS 16 supprime le modèle actuel de comptabilisation dans le chef des preneurs, qui distingue les contrats de location-financement comptabilisés au sein de l'état de la situation financière des contrats de location simple repris comme engagements hors bilan. Il en résulte un modèle unique de comptabilisation similaire au modèle précédent des contrats de location-financement en vertu de la norme IAS 17. Il existe des exemptions optionnelles pour les locations à court terme et les locations d'actifs de faible valeur. La comptabilisation par le bailleur reste inchangée par rapport aux méthodes comptables précédentes préconisées par la norme IAS 17.
- Norme IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux » (applicable à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019, adoptée par l'Union européenne) ;
- Amendements à la norme IFRS 9 « Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative » (applicables à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019, adoptés par l'Union européenne) ;
- Amendements à la norme IAS 28 « Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises » (applicables à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019, adoptés par l'Union européenne) ;
- Amendements à la norme IAS 19 « Modification, réduction ou liquidation d'un régime » (applicables à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019, adoptés par l'Union européenne) ;
- Cycles d'améliorations des normes IFRS 2015-2017 (applicables à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019, adoptées par l'Union européenne) ;

À l'exception de la norme IFRS 16 « Contrats de location », les normes, amendements et interprétations mentionnés ci-avant n'ont pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe. L'impact de l'adoption de la norme IFRS 16 sur les états financiers consolidés du Groupe est décrit en note annexe 3. Les méthodes comptables applicables aux contrats de location sont décrites plus en détail ci-après.

Les normes, amendements aux normes et interprétations publiés par l'IASB mais qui ne sont pas encore d'application en 2019 n'ont pas été adoptés de manière anticipée par le Groupe. Ils sont énumérés ci-dessous.

- Amendements aux références au cadre conceptuel dans les normes IFRS (applicables à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020, adoptés par l'Union européenne) ;
- Amendements à la norme IFRS 3 « Définition d'une entreprise » (applicables à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020, adoptés par l'Union européenne) ;
- Amendements aux normes IAS 1 et IAS 8 « Définition du terme "significatif" » (applicables à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020, adoptés par l'Union européenne) ;
- Amendements aux normes IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 « Réforme des taux d'intérêt de référence » (applicables à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020 – adoptés par l'Union européenne) ;
- Norme IFRS 17 « Contrats d'assurance » (applicable à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2021 – adoptée par l'Union européenne) ;
- Amendements aux normes IFRS 10 et IAS 28 « Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou coentreprise » (applicables à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2021 – adoptés par l'Union européenne).

Les normes, amendements et interprétations mentionnés ci-avant n'auront probablement pas d'impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe.

**PRINCIPES DE CONSOLIDATION**Filiales

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

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

**NOTE ANNEXE 33 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)**

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

Entités associées

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

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

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

Participations dans les filiales communes

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

Perte de valeur d'entreprises associées et de coentreprises

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

**CONVERSION DES DEVISES ÉTRANGÈRES**

La consolidation du Groupe est réalisée en euros. Les comptes de résultats des entités étrangères sont convertis en euros aux cours de change moyens pondérés de la période, et les états de la situation financière au taux de clôture prévalant à la date de ces mêmes états (à l'exception de chaque poste des capitaux propres qui sont convertis aux cours de change prévalant à la date de la transaction). Le goodwill et les ajustements à la juste valeur des actifs et passifs provenant de l'acquisition d'une entité étrangère sont traités comme des actifs et des passifs de cette entité étrangère et convertis au cours de change de clôture. La réserve de conversion, comptabilisée au sein des autres éléments du résultat global (sauf dans la mesure où la différence de conversion est allouée aux participations ne donnant pas le contrôle), inclut les différences de change générées par la conversion des éléments du compte de résultats à un taux de change différent du taux de clôture, ainsi que les différences générées par la conversion du montant des fonds propres d'ouverture à un taux de change différent du taux de clôture.

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

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

**NOTE ANNEXE 33 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)****REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES ET GOODWILL**

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés en appliquant la méthode de l'acquisition (« acquisition method ») à la date d'acquisition, celle-ci étant la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Le Groupe contrôle une entité lorsqu'il a droit à des bénéfices variables par son implication dans l'entité et qu'il a la possibilité d'affecter ces bénéfices au travers du pouvoir qu'il détient sur celle-ci.

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

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

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

**IMMOBILISATIONS INCORPORELLES**

Une immobilisation incorporelle est évaluée à son coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Les contrats clients et les marques acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition. Les coûts associés au développement ou à la maintenance des logiciels sont pris en résultat lorsqu'ils sont encourus lorsque les critères de capitalisation ne sont pas remplis. Cependant, les coûts directement associés à des logiciels identifiables et uniques contrôlés par le Groupe et appelés à générer au-delà d'un an des bénéfices économiques supérieurs à leur coût sont reconnus comme immobilisations incorporelles.

Le mode d'amortissement utilisé doit refléter le rythme selon lequel l'entité prévoit de consommer les avantages économiques futurs liés à l'actif. Les immobilisations incorporelles ayant une durée d'utilité finie sont généralement amorties linéairement sur leur durée d'utilité. Les durées d'utilité sont comprises entre 2 et 10 ans.

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

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

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

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

**NOTE ANNEXE 33 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)**

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

**RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT**

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

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

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

**IMMOBILISATIONS CORPORELLES**

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

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

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

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

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

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

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

**CONTRATS DE LOCATION**

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 16 en utilisant l'approche rétrospective modifiée, en vertu de laquelle l'effet cumulatif de la première application est comptabilisé en capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Par conséquent, les informations comparatives présentées pour 2018 n'ont pas été retraitées et sont présentées, comme précédemment, conformément à la norme IAS 17 et aux interprétations associées. Voir la note annexe 3 pour obtenir davantage d'informations sur la première application de la norme IFRS 16.

**NOTE ANNEXE 33 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)****Méthode comptable applicable depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019 :****Preneur**

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

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

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

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

La dette de location est initialement évaluée à la valeur actuelle des paiements au titre des contrats de location qui ne sont pas payés à la date de prise d'effet, actualisée en utilisant le taux d'intérêt implicite dans le contrat ou, si ce taux ne peut être facilement déterminé, le taux d'emprunt marginal du Groupe à cette date. En général, le Groupe utilise son taux d'emprunt marginal comme taux d'actualisation. Le Groupe détermine son taux d'emprunt marginal par référence au taux d'intérêt qu'il devrait payer pour emprunter pour une durée similaire, et avec un degré de sécurité similaire, les fonds nécessaires pour obtenir un actif de valeur similaire au droit d'utilisation dans un environnement économique similaire.

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

La dette de location est évaluée au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif et réévaluée en cas de modification des paiements futurs afférents à la location découlant d'une modification d'index ou de taux ou si le Groupe change son estimation concernant la possibilité d'exercer une option d'achat, de prolongation ou de résiliation.

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

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

***Caractéristiques lors de la transition :***

Pour les contrats de location qui étaient auparavant classés comme des contrats de location-financement au sens de la norme IAS 17, la valeur comptable du droit d'utilisation des actifs et la dette de location au 1<sup>er</sup> janvier 2019 ont été déterminées à la valeur comptable de l'actif de location et de la dette de location-financement au sens de la norme IAS 17 immédiatement avant cette date.

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

**NOTE ANNEXE 33 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)****Bailleur**

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

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

Afin de catégoriser chaque contrat, le Groupe évalue si les risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif ont été transférés substantiellement. Le cas échéant, le contrat est un contrat de location-financement ; autrement, c'est un contrat de location-simple. Dans le cadre de cette évaluation, le Groupe tient compte de certains indicateurs tels que la question de savoir si le contrat couvre la majeure partie de la durée de vie économique de l'actif sous-jacent.

Dans de rares situations où le Groupe agit en tant que bailleur intermédiaire, il comptabilise ses intérêts dans les contrats de location principaux et les contrats de sous-location séparément. Il détermine la classification du contrat de sous-location en faisant référence au droit d'utilisation de l'actif découlant du contrat de location principal, et pas à l'actif sous-jacent. En vertu de la norme IAS 17, le contrat de location principal et les contrats de sous-location ont été classés comme des contrats de location simple.

***Méthode comptable applicable avant le 1<sup>er</sup> janvier 2019 :*****Contrats de location simple pour lesquels le Groupe est le bailleur**

Les actifs faisant l'objet de contrats de location simple dans lesquels une partie significative des risques et des avantages liés à la propriété est conservée par le bailleur (autres que les véhicules vendus sous contrats de type « buy-back ») étaient présentés en immobilisations corporelles dans l'état de la situation financière. Ils étaient amortis sur la base de leur durée d'utilité présumée. Les revenus locatifs étaient comptabilisés de façon linéaire sur la durée du contrat de location.

**Contrats de location simple pour lesquels le Groupe est le preneur**

Les paiements au titre de contrats de location simple étaient comptabilisés en charges sur une base linéaire pendant toute la durée du contrat de location. Les interventions reçues dans le cadre des contrats de location étaient comptabilisées en déduction de la charge de location au fil de la durée du contrat.

**Contrats de location-financement pour lesquels le Groupe est le preneur**

Les contrats de location d'immobilisations corporelles pour lesquels tous les risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif ont été transférés substantiellement au Groupe étaient classés en tant que contrats de location-financement. Les contrats de location-financement étaient comptabilisés, au début de la période de location, pour le montant le plus faible entre la juste valeur du bien loué et la valeur actuelle des paiements minimaux au titre de la location. Les paiements au titre de la location étaient ventilés entre amortissement du solde de la dette et charge financière, de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif. Les dettes de location, après exclusion des charges financières, étaient présentées parmi les emprunts. Les charges financières étaient prises en résultat sur la durée du contrat de location. Les actifs loués étaient amortis sur la base de leur durée d'utilité présumée, et ce, de manière cohérente par rapport aux immobilisations corporelles similaires détenues par le Groupe.

Les dettes de location étaient réévaluées lorsqu'il y avait une modification des futurs paiements afférents à la location découlant d'une modification d'index ou de taux, s'il y avait une modification dans l'estimation du Groupe du montant qui devrait être payé en vertu d'une garantie de valeur résiduelle (le cas échéant), si le Groupe changeait son estimation concernant la possibilité d'exercer une option d'achat, de prolongation ou de résiliation ou s'il y avait eu une révision substantielle d'un paiement fixe au titre de la location.

Lorsque la dette de location était réévaluée de cette manière, un ajustement correspondant était effectué à la valeur comptable du droit d'utilisation, ou était enregistré dans le compte de résultats si la valeur comptable du droit d'utilisation avait été réduite à zéro.

S'il n'était pas raisonnablement certain que la propriété de l'actif serait acquise à la fin du contrat de location, l'actif était amorti sur la plus courte des périodes suivantes : durée du contrat de location ou durée d'utilité de l'actif.

**IMMEUBLES DE PLACEMENT**

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

**STOCKS**

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

**NOTE ANNEXE 33 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)****PROVISIONS**

Une provision est comptabilisée lorsque :

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

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

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

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

**AVANTAGES DU PERSONNEL**

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

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

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

Les engagements du Groupe résultant des *plans de pension à prestations définies*, ainsi que leur coût, font l'objet, au moins annuellement, d'une valorisation actuarielle réalisée par des actuaires indépendants (selon la méthode des « unités de crédit projetées »). Pour calculer la valeur actuelle des avantages économiques, il est tenu compte de toutes les exigences de financement minimales applicables. La valeur actuelle de l'obligation au titre de prestations définies est déterminée par l'actualisation des sorties futures de trésorerie au taux de rendement du marché des obligations de sociétés de première catégorie qui sont émises dans la monnaie dans laquelle les prestations seront payées et qui ont une échéance proche de celle de l'obligation de pension. Les écarts actuariels sont comptabilisés dans leur intégralité dans la période au cours de laquelle ils sont constatés. Ils sont présentés dans l'état du résultat global. Le coût des services rendus est comptabilisé en charges à la première des dates suivantes : a) lorsque la modification ou la réduction du régime a lieu ; et b) lorsque l'entité comptabilise les frais de restructuration ou les indemnités de fin de contrat de travail y afférents. Le Groupe détermine la charge d'intérêt nette (revenu) sur le passif des régimes de pensions à prestations définies net (actif) pour la période en appliquant le taux d'actualisation utilisé pour évaluer l'obligation au titre des prestations définies au début de la période annuelle au passif liquidatif des régimes de pensions à prestations définies (actif), en tenant compte de toute modification au niveau du passif des régimes de pensions à prestations définies net (actif) pendant la période résultant des cotisations et paiements des avantages. Les charges d'intérêt nettes et autres charges liées aux régimes à prestations définies sont comptabilisées en compte de résultats. Les engagements concernant les avantages à long terme du personnel comptabilisés dans l'état de la situation financière représentent la valeur actuelle des engagements des régimes à prestations définies, après déduction de la juste valeur des actifs de ces régimes. Si le résultat de ce calcul représente un actif, la comptabilisation de celui-ci est limitée à la valeur actuelle de tout avantage économique sous forme de remboursement à obtenir de ces régimes ou de diminution des cotisations futures à verser à ces régimes.

**INDEMNITÉS DE FIN DE CONTRAT DE TRAVAIL**

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

**NOTE ANNEXE 33 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)****AUTRES AVANTAGES À LONG TERME**

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

**INSTRUMENTS FINANCIERS HORS DÉRIVÉS**

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

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

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

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

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

**Évaluation du modèle économique**

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

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

Pour évaluer si les flux de trésorerie contractuels sont uniquement des paiements de principal et d'intérêts, le Groupe tient compte des clauses contractuelles de l'instrument. Cela implique l'évaluation visant à déterminer si l'actif financier contient une clause contractuelle qui pourrait changer le calendrier ou le montant des flux de trésorerie contractuels de manière à ce qu'ils ne répondent plus à cette condition. Aux fins de cette évaluation, le « principal » est défini comme la juste valeur de l'actif financier lors de la comptabilisation initiale. Les « intérêts » sont définis comme la contrepartie pour la valeur temps de l'argent et pour le risque de crédit associé au montant du principal restant dû pendant une période donnée et pour d'autres risques et coûts de base liés aux crédits, ainsi qu'une marge.

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

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

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

- Il est détenu dans un modèle économique dont l'objectif est atteint à la fois par la collecte de flux de trésorerie contractuels et par la vente d'actifs financiers, et

**NOTE ANNEXE 33 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)**

- ses conditions contractuelles donnent lieu à des dates spécifiques à des flux de trésorerie qui sont uniquement des paiements de principal et d'intérêts sur le montant du principal restant dû.

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

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

Évaluation ultérieure d'actifs financiers :

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

**Trésorerie et équivalents de trésorerie**

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

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

**Capitaux propres**

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

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

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

**INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS**

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

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

Malgré l'entrée en vigueur de la norme IFRS 19, le Groupe continue d'appliquer la comptabilité de couverture dans le secteur Moleskine en application de la norme IAS 39 (ce qui est permis dans la norme IFRS 9).

**NOTE ANNEXE 33 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)**

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

**Couverture des flux de trésorerie**

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

**Couverture de juste valeur**

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

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

**OPTIONS DE VENTE ACCORDÉES AUX ACTIONNAIRES NE DÉTENANT PAS LE CONTRÔLE**

Jusqu'à la perte du contrôle exclusif de Belron en date du 7 février 2018, le Groupe s'était engagé vis-à-vis des actionnaires ne détenant pas le contrôle de Belron à acquérir leurs parts dans cette société si ceux-ci souhaitaient exercer leurs options de vente. Le prix d'exercice des options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle a été comptabilisé parmi les dettes financières dans l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2017. Pour les options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle avant le 1<sup>er</sup> janvier 2010, le goodwill a été ajusté à la fin de l'exercice pour refléter la variation de prix d'exercice des options et la valeur comptable de participations ne détenant pas le contrôle auxquelles elle se rapporte.

Suite à l'application de la version révisée de la norme IFRS 3 (date de prise d'effet : 1<sup>er</sup> janvier 2010), pour les options de vente accordées à des actionnaires ne détenant pas le contrôle après le 1<sup>er</sup> janvier 2010, la différence entre la contrepartie reçue et le prix d'exercice des options accordées a été initialement comptabilisée dans les capitaux propres part du Groupe. À chaque clôture, le réajustement de la dette financière résultant de ces options est comptabilisé dans le compte de résultats consolidé (charges financières nettes).

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

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

Une activité abandonnée est une composante de l'activité du Groupe qui représente une ligne d'activité ou zone géographique d'activité majeure et distincte, qui a été cédée ou qui est classée comme détenue en vue de la vente, et qui est présentée sur une ligne distincte dans le compte de résultats. Lorsqu'une activité est classée comme abandonnée, les données comparatives du compte de résultats et de l'état consolidé du résultat global sont présentées comme si l'activité avait été abandonnée depuis le début de l'année de comparaison.

**PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES TIRÉS DES CONTRATS CONCLUS AVEC DES CLIENTS**

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

Dans le secteur D'Ieteren Auto, le Groupe génère principalement des produits des activités ordinaires au travers de la vente de véhicules neufs aux concessions indépendantes et aux utilisateurs finaux, de la vente de véhicules d'occasion aux utilisateurs finaux, de la vente de pièces de rechange et d'accessoires, et de prestations de service après-vente.

**NOTE ANNEXE 33 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)**

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

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

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

Dans le cadre de la prestation d'autres services de réparations ou d'entretien pour des utilisateurs finaux, le Groupe comptabilise les produits des opérations ordinaires au fil du temps si cela est significatif. Le produit des activités ordinaires à reconnaître au fil du temps pour les autres services de réparations ou d'entretien n'était pas significatif au 31 décembre 2019.

Dans tous les canaux de vente du secteur Moleskine, le produit des activités ordinaires est comptabilisé à un moment précis, dès que le contrôle des biens est transféré aux clients (c.-à-d. lorsque le bien est physiquement livré au client final).

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

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

**PRODUITS FINANCIERS ET CHARGES FINANCIÈRES**

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

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

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

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

**PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS**

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

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

**NOTE ANNEXE 33 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)****COÛTS D'EMPRUNT**

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

**SUBVENTIONS PUBLIQUES**

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

**IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT**

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

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

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

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

Les impôts différés ne sont pas comptabilisés pour :

- les différences temporelles lors de la comptabilisation initiale d'actifs ou de passifs dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui n'affecte ni la comptabilité ni les bénéfices ou pertes imposables;
- les différences temporelles liées à des investissements dans des filiales, des sociétés associées et des partenariats dans la mesure où le Groupe est capable de contrôler le moment où ces différences temporelles s'inverseront et où il est probable qu'elles ne s'inverseront pas dans le futur prévisible ; et
- les différences temporelles imposables survenant lors de la comptabilisation initiale du goodwill.

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

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

**PERTE DE VALEUR D'ACTIFS FINANCIERS NON DÉRIVÉS**

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

**NOTE ANNEXE 33 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)**

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

Le Groupe se base sur l'hypothèse que le risque de crédit d'un actif financier a augmenté de manière significative s'il est en souffrance depuis plus de 30 jours. Quand il s'agit de déterminer si le risque de crédit d'un actif financier a augmenté de manière significative depuis la comptabilisation initiale et lors de l'estimation des pertes de crédit attendues, le Groupe tient compte d'informations raisonnables et valables qui sont pertinentes et disponibles sans devoir engager un coût ou un effort excessif. Ce qui englobe à la fois des informations et analyses quantitatives et qualitatives, basées sur l'expérience historique du Groupe et une évaluation éclairée du crédit, qui inclut des informations futures. Un actif financier est considéré en défaut quand il est improbable que le débiteur paie intégralement son obligation de crédit.

Les pertes de crédit attendues sur la durée d'utilité sont les pertes de crédit attendues qui résultent de possibles événements de défaillance pendant la durée d'utilité attendue d'un instrument financier. Les pertes de crédit attendues à 12 mois sont la partie des pertes de crédit attendues qui résultent d'événements de défaillance susceptibles de se produire dans les 12 mois qui suivent la date de clôture (ou dans une période plus courte si la durée de vie de l'instrument est inférieure à 12 mois). La période maximale considérée lors de l'estimation des pertes de crédit attendues est la période contractuelle maximale pendant laquelle le Groupe est exposé au risque de crédit.

Les pertes de crédit attendues sont une estimation pondérée en fonction des probabilités des pertes de crédit, évaluées comme étant la valeur actuelle de tous les déficits de trésorerie (la différence entre les flux de trésorerie attendus dans l'entité conformément au contrat et les flux de trésorerie que le Groupe s'attend à recevoir). Les pertes de crédit attendues sont actualisées au taux d'intérêt effectif de l'actif financier.

À chaque date de clôture, le Groupe évalue si les actifs financiers comptabilisés au coût amorti et les titres de dette comptabilisés à la juste valeur via les autres éléments du résultat global sont dépréciés. Un actif financier est déprécié quand un ou plusieurs événements ayant un impact préjudiciable sur les flux de trésorerie futurs estimés de l'actif financier sont survenus. Les preuves qu'un actif financier est déprécié incluent les données observables suivantes :

- Difficulté financière importante du débiteur ;
- Violation de contrat comme mise en défaut ;
- Probabilité que le débiteur fasse faillite ou subisse une autre réorganisation financière ;
- Disparition d'un marché actif pour le titre en raison de difficultés financières.

Les provisions pour réduction de valeur pour les actifs financiers évalués au coût amorti sont déduites de la valeur comptable brute des actifs. Pour les titres de dette à la juste valeur via les autres éléments du résultat global, la provision pour réduction de valeur est prise en résultat et comptabilisée dans les autres éléments du résultat global.

La valeur comptable brute d'un actif financier est annulée quand le Groupe ne s'attend pas raisonnablement à recouvrer un actif financier dans son intégralité ou d'en recouvrer une partie.

**PERTE DE VALEUR D'ACTIFS NON FINANCIERS**

À chaque date de clôture, le Groupe revoit la valeur comptable de ses actifs non financiers (autres que les immeubles de placement comptabilisés à leur juste valeur, le cas échéant, les stocks et les actifs d'impôts différés) pour déterminer s'il y a une indication de perte de valeur. Si tel est le cas, la valeur recouvrable de l'actif est estimée.

Pour les tests de perte de valeur, les actifs sont regroupés dans le plus petit groupe d'actifs qui génère des entrées de trésorerie découlant de l'utilisation poursuivie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie d'autres actifs ou unités génératrices de trésorerie. Le goodwill découlant d'un regroupement d'entreprises est alloué aux unités génératrices de trésorerie ou groupes d'unités génératrices de trésorerie qui devraient bénéficier des synergies du regroupement. Les tests de pertes de valeur sur goodwill sont réalisés annuellement, ou de manière plus fréquente si des événements ou des changements de circonstances indiquent qu'une potentielle perte de valeur existe.

La valeur recouvrable d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie est le montant le plus élevé entre sa valeur d'utilité et sa juste valeur diminuée des coûts de la vente. La valeur d'utilité est basée sur les futurs flux de trésorerie estimés, actualisés à leur valeur actuelle en utilisant le taux d'actualisation avant impôts qui reflète les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent et les risques spécifiques à l'actif ou à l'unité génératrice de trésorerie.

**NOTE ANNEXE 33 : MÉTHODES COMPTABLES (suite)**

Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie dépasse sa valeur recouvrable. Les pertes de valeur sont comptabilisées en compte de résultats. Elles sont allouées de manière à d'abord réduire la valeur comptable de l'éventuel goodwill alloué à l'unité génératrice de trésorerie et ensuite réduire la valeur comptable des autres actifs de l'unité au prorata de ceux-ci.

Une perte de valeur au titre du goodwill n'est jamais inversée. Pour les autres actifs, une perte de valeur est inversée uniquement dans la mesure où la valeur comptable de l'actif ne dépasse pas la valeur comptable qui aurait été déterminée, nette de dépréciation ou d'amortissement, si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée.



## Rapport du commissaire à l'assemblée générale de la société D'Ieteren SA sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019

Dans le cadre du contrôle légal des comptes consolidés de D'Ieteren SA (la « Société ») et de ses filiales (conjointement « le Groupe »), nous vous présentons notre rapport du commissaire. Celui-ci inclut notre rapport sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, ainsi que les autres obligations légales et réglementaires. Le tout constitue un ensemble et est inséparable.

Nous avons été nommés en tant que commissaire par l'assemblée générale du 1<sup>er</sup> juin 2017, conformément à la proposition de l'organe d'administration émise sur recommandation du comité d'audit et sur présentation du conseil d'entreprise. Notre mandat de commissaire vient à échéance à la date de l'assemblée générale délibérant sur les comptes annuels clôturés au 31 décembre 2019. Nous avons exercé le contrôle légal des comptes consolidés de D'Ieteren SA durant 6 exercices consécutifs.

### Rapport sur les comptes consolidés

#### *Opinion sans réserve*

Nous avons procédé au contrôle légal des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, établis conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique. Ces comptes consolidés comprennent l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2019, ainsi que le compte de résultats consolidé, l'état consolidé du résultat global, l'état consolidé des variations des capitaux propres et un tableau des flux de trésorerie consolidé de l'exercice clos à cette date, ainsi que des annexes contenant un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives. Le total de l'état consolidé de la situation financière s'élève à 3.458,2 millions d'EUR et le compte de résultats consolidé se solde par un bénéfice de l'exercice de 64,5 millions d'EUR.

À notre avis, ces comptes consolidés donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2019, ainsi que de ses résultats consolidés et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

#### *Fondement de l'opinion sans réserve*

Nous avons effectué notre audit selon les Normes internationales d'audit (ISA) telles qu'applicables en Belgique. Par ailleurs, nous avons appliqué les normes internationales d'audit approuvées par l'IAASB applicables à la présente clôture et non encore approuvées au niveau national. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités du commissaire relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.



Rapport du commissaire à l'assemblée générale de la société D'Ieteren SA sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019

Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui s'appliquent à l'audit des comptes consolidés en Belgique, en ce compris celles concernant l'indépendance.

Nous avons obtenu de l'organe d'administration et des préposés de la Société, les explications et informations requises pour notre audit.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

#### **Observation – événements postérieurs à la clôture**

Nous attirons l'attention sur l'annexe 32 des comptes consolidés qui décrit les impacts possibles de la crise COVID-19 sur les opérations et la situation financière du Groupe, ainsi que les mesures prises par le Groupe. Cette observation ne modifie pas notre opinion.

#### **Points clés de l'audit**

Les points clés de l'audit sont les points qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants lors de l'audit des comptes consolidés de la période en cours. Ces points ont été traités dans le contexte de notre audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et lors de la formation de notre opinion sur ceux-ci. Nous n'exprimons pas une opinion distincte sur ces points.

#### **Valorisation du goodwill et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée de l'unité génératrice de trésorerie Moleskine**

*Nous référons aux annexes 12 « Goodwill » et 13 « Actifs incorporels » des comptes consolidés.*

##### **— Description**

Conformément aux dispositions de la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », le Groupe a réalisé un test de perte de valeur de son unité génératrice de trésorerie Moleskine (l'« UGT »), qui comprend le goodwill et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée. Le test de perte de valeur, basé sur le calcul de la valeur d'utilité, a été effectué pour s'assurer que la valeur comptable des actifs de l'UGT n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable, à savoir la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de vente et la valeur d'utilité.

A la suite du test de perte de valeur, une perte de valeur d'EUR 102.3 million a été comptabilisée et allouée dans son intégralité au goodwill.

Nous avons identifié la valorisation de l'unité génératrice de trésorerie « Moleskine » comme un point clé d'audit en raison de l'importance de la valeur d'acquisition du goodwill et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, ainsi qu'en raison de l'importance des jugements et des estimations nécessaires à l'identification d'une perte de valeur éventuelle, donnant lieu à un risque d'erreur ou de partialité de la part de la direction. De plus, la modification de ces hypothèses clés pourrait avoir une incidence financière importante.



Rapport du commissaire à l'assemblée générale de la société D'Ieteren SA sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019

#### — Nos procédures d'audit

Assistés de nos spécialistes en évaluation, nous avons entre autres effectué les diligences suivantes :

- s'informer auprès de la direction des hypothèses clés utilisées pour le test de perte de valeur (projections de flux de trésorerie futurs, taux d'actualisation et taux de croissance de l'année terminale) et évaluer le caractère raisonnable de ces hypothèses ;
- comparer les prévisions de flux de trésorerie futurs utilisées par la direction pour le test de perte de valeur avec le budget approuvé par le conseil d'administration ;
- évaluer la capacité de la direction à prévoir les flux de trésorerie avec précision et évaluer le caractère raisonnable des prévisions actuelles en comparant les hypothèses et paramètres clés (en particulier le taux d'actualisation, le taux de croissance prévu et le taux d'inflation) avec les résultats historiques, les prévisions économiques et industrielles et les données de planification interne ;
- évaluer la méthodologie retenue par la direction dans le cadre de son test de perte de valeur, sur base des exigences de la norme comptable en vigueur (*IAS 36 Dépréciation d'Actifs*) ;
- tester l'exactitude mathématique du modèle de flux de trésorerie actualisés ;
- effectuer une analyse de sensibilité axée sur le taux d'actualisation et les flux de trésorerie prévisionnels utilisés par le Groupe, pour évaluer les changements qui résulteraient en une conclusion différente et s'il y avait des indications de partialité de la part de la direction dans le choix de ces hypothèses ;
- évaluer l'information fournie dans les annexes des comptes consolidés.

#### **Evaluation de la quote-part du Groupe D'Ieteren dans le résultat de Belron Group SA ("Belron" ou "le Composant")**

*Nous nous référons à l'annexe 17 « Entités mises en équivalence » des comptes consolidés.*

#### — Description

Depuis 2018, Belron est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence du fait du contrôle conjoint partagé entre la Société et un investisseur tiers.

Un des sujets les plus importants dans le cadre de notre audit des comptes consolidés du Groupe D'Ieteren pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 a été l'évaluation de la quote-part du Groupe D'Ieteren dans le résultat de Belron.

La quote-part du Groupe D'Ieteren dans le résultat de Belron peut être affectée de façon significative par l'estimation relative aux traitements fiscaux incertains et par les pertes de valeur éventuelles comptabilisées au niveau de Belron.



Rapport du commissaire à l'assemblée générale de la société D'Ieteren SA sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019

Ces sujets (« les Sujets ») ont été considérés comme un point clé de l'audit pour l'exercice clos au 31 décembre 2019 pour les raisons suivantes :

- l'interprétation erronée des lois et règlements fiscaux spécifiques à chaque pays pourrait entraîner des dettes fiscales, intérêts et amendes additionnels pouvant engendrer des décaissements importants au cours des prochaines années. L'évaluation du dénouement probable des traitements fiscaux incertains de Belron requiert beaucoup de jugement et est sujette à un risque de partialité de la part de l'organe d'administration de Belron.
- l'importance des jugements et le risque de partialité de la part de l'organe d'administration de Belron lors de l'évaluation d'une perte de valeur éventuelle. En outre, la modification des hypothèses clés pourrait avoir une incidence financière importante sur les comptes consolidés du groupe D'Ieteren par le biais de la quote-part du Groupe D'Ieteren dans le résultat de mise en équivalence de Belron.

#### — Nos procédures d'audit

Nous avons entre autres effectué les diligences suivantes:

- demander à l'auditeur de Belron ("l'Auditeur du Composant") de réaliser un audit de l'information financière de Belron pour l'exercice clos au 31 décembre 2019, en conformité avec nos instructions;
- mettre en oeuvre, avec la collaboration de l'Auditeur du Composant, des procédures d'évaluation des risques et revoir la stratégie générale d'audit et le programme de travail de l'Auditeur du Composant;
- revoir la documentation d'audit de l'Auditeur du Composant et évaluer si l'Auditeur du Composant a conçu et mis en place des mesures appropriées pour répondre aux Sujets identifiés. En particulier, nous avons évalué le caractère adéquat des procédures d'audit mises en oeuvre, des éléments probants recueillis et des conclusions de l'Auditeur du Composant en ce qui concerne :
  - les hypothèses importantes utilisées par l'organe d'administration de Belron dans le cadre des tests de perte de valeur au niveau de Belron, la fiabilité des prévisions de flux de trésorerie de Belron et les indications potentielles de partialité dans le cadre de ces estimations ;
  - le processus en place au sein de Belron pour identifier, évaluer et mesurer l'impact financier potentiel des positions fiscales incertaines, et les indications potentielles de partialité dans le cadre de ces estimations.
- apprécier l'évaluation du Groupe D'Ieteren en ce qui concerne l'absence d'indicateur de perte de valeur sur sa participation mise en équivalence dans Belron ;
- évaluer le caractère correct de la détermination et de la comptabilisation de la quote-part du Groupe D'Ieteren dans le résultat de Belron et des informations incluses dans les annexes des comptes consolidés.



Rapport du commissaire à l'assemblée générale de la société D'Ieteren SA sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019

### **Responsabilités de l'organe d'administration relatives à l'établissement des comptes consolidés**

L'organe d'administration est responsable de l'établissement des comptes consolidés donnant une image fidèle conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique, ainsi que du contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à l'organe d'administration d'évaluer la capacité du Groupe à poursuivre son exploitation, de fournir, le cas échéant, des informations relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si l'organe d'administration a l'intention de mettre le Groupe en liquidation ou de cesser ses activités ou s'il ne peut envisager une autre solution alternative réaliste.

### **Responsabilités du commissaire relatives à l'audit des comptes consolidés**

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et d'émettre un rapport du commissaire contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes ISA permettra de toujours détecter toute anomalie significative existante. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes consolidés prennent en se fondant sur ceux-ci.

Lors de l'exécution de notre contrôle, nous respectons le cadre légal, réglementaire et normatif qui s'applique à l'audit des comptes consolidés en Belgique. L'étendue du contrôle légal des comptes consolidés ne comprend pas d'assurance quant à la viabilité future du Groupe ni quant à l'efficacité ou l'efficacité avec laquelle l'organe d'administration a mené ou mènera les affaires du Groupe.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes ISA et tout au long de celui-ci, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique. En outre:

- nous identifions et évaluons les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définissons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et recueillons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;



*Rapport du commissaire à l'assemblée générale de la société D'leteren SA sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019*

- nous prenons connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du Groupe;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par l'organe d'administration, de même que des informations les concernant fournies par ce dernier;
- nous concluons quant au caractère approprié de l'application par l'organe d'administration du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité du Groupe à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport du commissaire sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants recueillis jusqu'à la date de notre rapport du commissaire. Cependant, des situations ou événements futurs pourraient conduire le Groupe à cesser son exploitation;
- nous apprécions la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des comptes consolidés et évaluons si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents d'une manière telle qu'ils en donnent une image fidèle;
- nous recueillons des éléments probants suffisants et appropriés concernant les informations financières des entités ou activités du Groupe pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Nous sommes responsables de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit au niveau du groupe. Nous assumons l'entière responsabilité de l'opinion d'audit.

Nous communiquons au comité d'audit notamment l'étendue des travaux d'audit et le calendrier de réalisation prévus, ainsi que les constatations importantes relevées lors de notre audit, y compris toute faiblesse significative dans le contrôle interne.

Nous fournissons également au comité d'audit une déclaration précisant que nous nous sommes conformés aux règles déontologiques pertinentes concernant l'indépendance, et leur communiquons, le cas échéant, toutes les relations et les autres facteurs qui peuvent raisonnablement être considérés comme susceptibles d'avoir une incidence sur notre indépendance ainsi que les éventuelles mesures de sauvegarde y relatives.

Parmi les points communiqués au comité d'audit, nous déterminons les points qui ont été les plus importants lors de l'audit des comptes consolidés de la période en cours, qui sont de ce fait les points clés de l'audit. Nous décrivons ces points dans notre rapport du commissaire, sauf si la loi ou la réglementation en interdit la publication.



Rapport du commissaire à l'assemblée générale de la société D'Ieteren SA sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019

## Autres obligations légales et réglementaires

### Responsabilités de l'organe d'administration

L'organe d'administration est responsable de la préparation et du contenu du rapport de gestion sur les comptes consolidés et des autres informations contenues dans le rapport annuel.

### Responsabilités du commissaire

Dans le cadre de notre mandat et conformément à la norme belge complémentaire aux normes internationales d'audit (ISA) applicables en Belgique, notre responsabilité est de vérifier, dans leurs aspects significatifs, le rapport de gestion sur les comptes consolidés et les autres informations contenues dans le rapport annuel, ainsi que de faire rapport sur ces éléments.

### Aspects relatifs au rapport de gestion sur les comptes consolidés et aux autres informations contenues dans le rapport annuel

A l'issue des vérifications spécifiques sur le rapport de gestion sur les comptes consolidés, nous sommes d'avis que celui-ci concorde avec les comptes consolidés pour le même exercice et a été établi conformément à l'article 3:32 du Code des sociétés et des associations.

Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nous devons également apprécier, en particulier sur la base de notre connaissance acquise lors de l'audit, si le rapport de gestion sur les comptes consolidés et les autres informations contenues dans le rapport annuel, à savoir:

- les "Chiffres clés" et les "Indicateurs clés" inclus dans la section "Rapport intégré" ; et
- les "Résultats de l'exercice 2019" et les "Comptes annuels statutaires résumés 2019" inclus dans la section "Rapport financier et de gestion 2019"

comportent une anomalie significative, à savoir une information incorrectement formulée ou autrement trompeuse. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'anomalie significative à vous communiquer.

L'information non financière requise par l'article 3:32 §2 du Code des sociétés et des associations est reprise dans le rapport de gestion sur les comptes consolidés qui fait partie de la section « Rapport financier et de gestion 2019 » du rapport annuel. Pour l'établissement de cette information non financière, la Société s'est basée les cadres de référence GRI (« Global Reporting Initiative ») et SASB (« Sustainability Accounting Standards Board »). Conformément à l'article 3:80 §1, 1<sup>er</sup> alinéa, 5<sup>o</sup> du Code des sociétés et des associations nous ne nous prononçons toutefois pas sur la question de savoir si cette information non financière est établie conformément aux cadres de référence GRI et SASB précités.

### Mentions relatives à l'indépendance

- Notre cabinet de révision et notre réseau n'ont pas effectué de missions incompatibles avec le contrôle légal des comptes consolidés et notre cabinet de révision est resté indépendant vis-à-vis du Groupe au cours de notre mandat.



*Rapport du commissaire à l'assemblée générale de la société D'leteren SA sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019*

- Les honoraires relatifs aux missions complémentaires compatibles avec le contrôle légal visées à l'article 3:65 du Code des sociétés et des associations ont correctement été valorisés et ventilés dans les annexes des comptes consolidés.

**Autre mention**

- Le présent rapport est conforme au contenu de notre rapport complémentaire destiné au comité d'audit visé à l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014.

Zaventem, le 27 avril 2020

KPMG Réviseurs d'Entreprises  
Commissaire  
représentée par

Alexis Palm  
Réviseur d'Entreprises

# s.a. D'leteren n.v.

## Comptes annuels statutaires résumés 2019

### SOMMAIRE

- 96 BILAN RÉSUMÉ
- 97 COMPTE DE RÉSULTATS RÉSUMÉ
- 97 AFFECTATIONS ET PRÉLÈVEMENTS RÉSUMÉS
- 98 RÉSUMÉ DES RÈGLES D'ÉVALUATION

Les comptes annuels statutaires de s.a. D'leteren n.v. sont résumés ci-après conformément à l'article 105 du Code des Sociétés. La version intégrale des comptes annuels statutaires de s.a. D'leteren n.v., le rapport de gestion et le rapport du Commissaire y afférents seront déposés à la Banque nationale de Belgique dans les délais légaux, et pourront être obtenus gratuitement via Internet [www.dieteren.com](http://www.dieteren.com) ou sur simple demande adressée à :

s.a. D'leteren n.v.  
Rue du Mail 50  
B-1050 Bruxelles

## Bilan résumé

Au 31 décembre

| en millions de EUR                   | 2019           | 2018           |
|--------------------------------------|----------------|----------------|
| <b>ACTIF</b>                         |                |                |
| <b>Actifs immobilisés</b>            | <b>3.951,5</b> | <b>2.881,2</b> |
| II. Immobilisations incorporelles    | 28,1           | 18,7           |
| III. Immobilisations corporelles     | 21,6           | 22,0           |
| IV. Immobilisations financières      | 3.901,8        | 2.840,5        |
| <b>Actifs circulants</b>             | <b>1.240,8</b> | <b>749,5</b>   |
| V. Créances à plus d'un an           | 0,3            | 20,0           |
| VI. Stocks                           | 383,5          | 350,2          |
| VII. Créances à un an au plus        | 362,1          | 334,8          |
| VIII. Placements de trésorerie       | 470,6          | 37,8           |
| IX. Valeurs disponibles              | 15,0           | -              |
| X. Comptes de régularisation         | 9,3            | 6,7            |
| <b>TOTAL DE L'ACTIF</b>              | <b>5.192,3</b> | <b>3.630,7</b> |
| <b>en millions de EUR</b>            | <b>2019</b>    | <b>2018</b>    |
| <b>PASSIF</b>                        |                |                |
| <b>Capitaux propres</b>              | <b>3.340,3</b> | <b>1.540,1</b> |
| I.A. Capital souscrit                | 160,0          | 160,0          |
| II. Primes d'émission                | 24,4           | 24,4           |
| IV. Réserves                         | 3.141,4        | 1.341,2        |
| V. Bénéfice reporté                  | 14,5           | 14,5           |
| <b>Provisions et impôts différés</b> | <b>14,5</b>    | <b>33,5</b>    |
| <b>Dettes</b>                        | <b>1.837,5</b> | <b>2.057,1</b> |
| VIII. Dettes à plus d'un an          | 178,6          | 553,2          |
| IX. Dettes à un an au plus           | 1.621,8        | 1.466,6        |
| X. Comptes de régularisation         | 37,1           | 37,3           |
| <b>TOTAL DU PASSIF</b>               | <b>5.192,3</b> | <b>3.630,7</b> |

## Compte de résultats résumé

Exercice clôturé le 31 décembre

| en millions de EUR                                     | 2019    | 2018    |
|--------------------------------------------------------|---------|---------|
| I. Ventes et prestations                               | 3.495,2 | 3.280,3 |
| II. Coût des ventes et prestations                     | 3.409,2 | 3.218,4 |
| III. Bénéfice d'exploitation                           | 86,0    | 61,9    |
| IV. Produits financiers                                | 1.996,2 | 82,4    |
| V. Charges financières                                 | 202,8   | 27,6    |
| IX. Résultat de l'exercice avant impôts                | 1.879,4 | 116,7   |
| IXbis. Impôts différés                                 | 0,4     | 0,3     |
| X. Impôts sur le résultat                              | -25,4   | -16,3   |
| XI. Résultat de la période après impôts                | 1.854,4 | 100,7   |
| XII. Mouvements des réserves immunisées <sup>(1)</sup> | 0,5     | 0,6     |
| XIII. Résultat de l'exercice à affecter                | 1.854,9 | 101,3   |

(1) Prélèvements (+) / Transferts (-).

## Affectations et prélèvements

Exercice clôturé le 31 décembre

| en millions de EUR                                  | 2019    | 2018  |
|-----------------------------------------------------|---------|-------|
| <b>AFFECTATION ET PRÉLÈVEMENTS</b>                  |         |       |
| Bénéfice (Perte) à affecter                         | 1.869,4 | 115,8 |
| Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter           | 1.854,9 | 101,3 |
| Bénéfice (Perte) reporté(e) de l'exercice précédent | 14,5    | 14,5  |
| Prélèvements sur les capitaux propres               | 1,7     | 4,1   |
| sur le capital et sur les primes d'émission         | -       | -     |
| sur les autres réserves                             | 1,7     | 4,1   |
| Affectation aux capitaux propres                    | 1.802,2 | 50,7  |
| au capital et aux primes d'émission                 | -       | -     |
| à la réserve légale                                 | -       | -     |
| aux autres réserves                                 | 1.802,2 | 50,7  |
| Bénéfice (Perte) à reporter                         | 14,5    | 14,5  |
| Bénéfice à distribuer                               | 54,4    | 54,7  |
| Rémunération du capital                             | 54,4    | 54,7  |

Cette proposition d'affectation est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 28 mai 2020.

## Résumé des règles d'évaluation

Parmi les **immobilisations incorporelles**, les **frais de développement informatique immobilisés** sont amortis selon la méthode linéaire pendant toute leur durée d'utilité économique. La durée de cet amortissement ne peut être inférieure à 2 ans ni supérieure à 7 ans.

Les **immobilisations corporelles** sont évaluées à leur valeur d'acquisition ; celle-ci ne comprend pas les charges d'intérêt des capitaux empruntés pour les financer. Les immobilisations corporelles détenues en emphytéose, location-financement ou droits similaires sont inscrites pour leur valeur de reconstitution en capital. Les taux d'amortissement des immobilisations sont fonction de la durée de vie économique probable. À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2003, les immobilisations acquises ou constituées postérieurement à cette date sont amorties prorata temporis et les frais accessoires sont amortis au même rythme que les immobilisations auxquelles ils se rapportent.

Les principaux taux d'amortissement sont les suivants :

|                                   | Taux de base | Méthode |
|-----------------------------------|--------------|---------|
| Immeubles                         | 5%           | L/D     |
| Aménagements des locaux           | 10%          | L/D     |
| Matériel industriel et de magasin | 15%          | L/D     |
| Matériel d'identification réseaux | 20%          | L/D     |
| Mobilier                          | 10%          | L/D     |
| Matériel de bureau                | 20%          | L/D     |
| Matériel roulant                  | 25%          | L       |
| Installations de chauffage        | 10%          | L/D     |
| Matériel informatique             | 20%-33%      | L/D     |

L : linéaire.

D : dégressif au double du taux de base.

Les immobilisations corporelles peuvent faire l'objet d'une réévaluation lorsqu'elles présentent une plus-value certaine et durable. Les amortissements sur les plus-values de réévaluation sont calculés linéairement sur la durée résiduelle prévue au plan d'amortissement des biens concernés.

Les **immobilisations financières** sont inscrites à leur valeur d'acquisition, déduction faite des montants non appelés (participations), ou à la valeur nominale (créances). Elles peuvent faire l'objet de réévaluations et subissent des réductions de valeur en cas de moins-values ou de dépréciations durables. Les frais accessoires sont pris en charge au cours de l'exercice.

Les **créances** à plus d'un an et les créances à un an au plus sont évaluées à leur valeur nominale. Des réductions de valeur sont effectuées si le remboursement à l'échéance est en tout ou en partie incertain ou compromis, ou si la valeur de réalisation à la date de clôture est inférieure à la valeur comptable.

Les **stocks** de véhicules neufs sont évalués à leur prix d'acquisition individualisé. Les autres rubriques de stocks sont évaluées au prix d'acquisition selon la méthode du premier entré - premier sorti, du prix moyen pondéré ou du prix d'acquisition individualisé. Les réductions de valeur sont effectuées en fonction de la valeur de réalisation ainsi que de la valeur du marché.

Les **placements de trésorerie et valeurs disponibles** sont inscrits à la valeur d'acquisition. Ils font l'objet de réductions de valeur lorsque leur valeur de réalisation à la date de clôture de l'exercice est inférieure à leur valeur d'acquisition.

Quand ces placements consistent en actions propres détenues en couverture d'options sur actions, des réductions de valeur supplémentaires sont actées si le prix d'exercice est inférieur à la valeur déterminée par application du paragraphe précédent.

Les **provisions pour risques et charges** sont individualisées et tiennent compte des risques prévisibles. Elles font l'objet de reprises dans la mesure où elles excèdent, en fin d'exercice, une appréciation actuelle des risques et charges en considération desquels elles ont été constituées.

Les **dettes** sont inscrites à leur valeur nominale.

### Évaluation des actifs et passifs libellés en devises

Les immobilisations financières sont évaluées conformément à l'avis 152/4 de la Commission des normes comptables. Les stocks sont évalués au cours historique ou au cours moyen à la date de clôture si ce dernier est inférieur au cours historique. Les postes monétaires et les engagements sont évalués au cours de clôture ou au cours du contrat en cas d'opération de couverture spécifique. Seuls les écarts négatifs par devise sont pris en résultat.

# Déclaration de 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](http://www.corporategovernancecommittee.be). Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, elle adhère à la nouvelle version 2020 de ce Code également disponible sur ce site. La Société publie depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006 sa Charte de gouvernance d'entreprise sur son site internet ([www.dieteren.com](http://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<br>au<br>Conseil | Echéance<br>du<br>mandat |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Composition du Conseil d'administration (au 31 décembre 2019) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                         |                          |
| Nicolas D'Ieteren<br>(44) <sup>1</sup>                        | <b>Président du Conseil D'Ieteren SA - Chairman of Belron Group SA</b><br>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) <sup>1</sup>                              | <b>Vice-Président du Conseil et Président du Comité Stratégique</b><br>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<br>(61)                                     | <b>Administratrice indépendante</b><br>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                                                 | <b>Administrateur indépendant – Représentante permanente : Cécile Bonnefond (64)</b><br>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<br>(55)                                     | <b>Administratrice indépendante</b><br>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 <sup>1</sup>                                        | <b>Administrateur non exécutif – Représentant permanent : Michel Allé (69)</b><br>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)                                             | <b>Administrateur non-exécutif</b><br>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<br>Participations s.c.a. <sup>1</sup>                 | <b>Administrateur non-exécutif – Représentant permanent : Frédéric de Vuyst (46)</b><br>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<br>Beckers sprl                                | <b>Administrateur indépendant – Représentant permanent : Pierre-Olivier Beckers (59)</b><br>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<br>et de Gestion<br>(SPDG) <sup>1</sup> | <b>Administrateur non-exécutif – Représentant permanent : Denis Pettiaux (51)</b><br>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) <sup>1</sup>                               | <b>Administratrice non-exécutive</b><br>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 ImmoBel, 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 <sup>1</sup>    | Comité de nomination et de rémunération <sup>1</sup> |
|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------|
| Président                   | Pascal Minne                   | Nicolas D'Ieteren                                    |
| Membres                     | Christine Blondel <sup>2</sup> | Pierre-Olivier Beckers <sup>3</sup>                  |
|                             | Frédéric de Vuyst <sup>4</sup> | Christine Blondel <sup>2</sup>                       |
|                             | Denis Pettiaux <sup>5</sup>    | Sophie Gasperment <sup>2</sup>                       |
|                             |                                | 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                     |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Francis Deprez (54)</b>                           | <b>Président du Comité exécutif – Chief Executive Officer</b><br>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<br>(CEO)                       |
|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2016<br>(membre du Comité exécutif) |
| <b>Arnaud Laviolette (58)</b>                        | <b>Membre du Comité exécutif – Chief Financial Officer</b><br>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'Ieteren détient quatre sociétés qui ont chacune leur propre structure de direction: la distribution de véhicules automobiles en Belgique (D'Ieteren Auto), Belron, Moleskine et D'Ieteren Immo.

D'Ieteren Auto, un département opérationnel de la s.a. D'Ieteren sans personnalité juridique distincte – est dirigé par le CEO de D'Ieteren Auto, qui agit sous l'autorité du CEO du Groupe. Le CEO de D'Ieteren Auto préside le Comité de direction de D'Ieteren 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'Ieteren 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'Ieteren, 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'Ieteren Immo, filiale à 100% de D'Ieteren, est dirigé par un conseil d'administration composé de 4 membres: trois membres nommés par la Société, et le CEO de D'Ieteren 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'Ieteren 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).

## Déroptions 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-représenté<sup>1</sup>. 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.

<sup>1</sup> 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             |
| <b>Total à payer</b>  | <b>1.080.000</b>     | <b>270.000</b>      | <b>1.350.000</b>    |

## 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 Deprez (CEO), et Arnaud Laviolette (CFO). Francis Deprez, 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 Deprez, 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<sup>ème</sup> 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 1<sup>er</sup> janvier de la 4<sup>e</sup> 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 <sup>1</sup> | Autres membres du Comité exécutif <sup>2</sup> | 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 1<sup>er</sup> 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 1<sup>er</sup> 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'Ileteren et ses activités opèrent dans un environnement en constante évolution qui les expose à de multiples risques.

Afin de protéger leur réputation tout en assurant un succès durable et la réalisation des objectifs du groupe, D'Ileteren et ses activités ont mis en place des systèmes complets de gestion des risques et de contrôle interne qui :

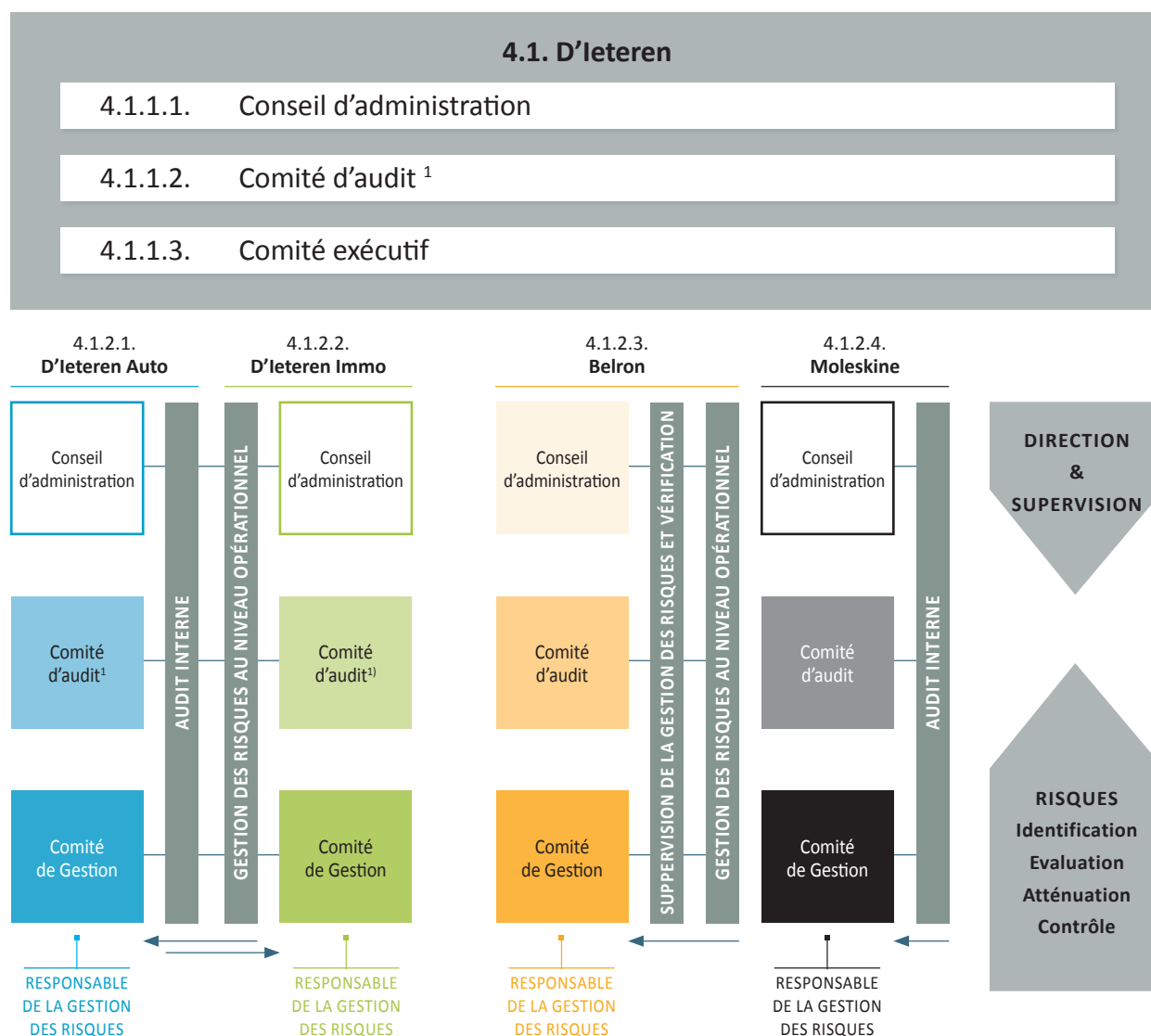
- identifient les risques à un stade précoce ;
- évaluent la probabilité et l'impact potentiel des risques ;
- mettent en place des mesures d'atténuation.

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'Ileteren et des activités garantit la délégation appropriée des pouvoirs au management et une séparation des fonctions.



#### 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'ITEREN

##### 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.

Déclaration des personnes responsables

Résultats de l'exercice 2019

Etats financiers consolidés 2019

Comptes annuels statutaires résumés 2019

Déclaration de gouvernement d'entreprise

Déclaration d'information non-financière

Information sur l'action

## 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'Ieteren 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'Ieteren Auto entend soutenir la vie sociale des citoyens en organisant une mobilité plus fluide, durable et accessible. Lab Box, une filiale de D'Ieteren, 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'Ieteren (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'Ieteren Auto. Risque que Volkswagen contourne D'Ieteren.*

**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'Ieteren 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'Ieteren Auto d'être informée à un stade précoce des décisions du groupe Volkswagen ou de Yamaha.

## Stratégique

## Opérationnel

## Opérationnel

## PROJETS DE GRANDE AMPLEUR

*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.

## 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.

## 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'IETEREN LEASE)**

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

**IMPACT POTENTIEL**

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

**MESURES D'ATTÉNUATION**

D'Ieteren 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'Ieteren 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'Ieteren (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'IETEREN 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'Ieteren 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'Ieteren 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'acquiescer 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'efficience 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.

Déclaration des personnes responsables

Résultats de l'exercice 2019

Etats financiers consolidés 2019

Comptes annuels statutaires résumés 2019

Déclaration de gouvernement d'entreprise

Déclaration d'information non-financière

Information sur l'action

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.

Déclaration des personnes responsables

Résultats de l'exercice 2019

Etats financiers consolidés 2019

Comptes annuels statutaires résumés 2019

Déclaration de gouvernement d'entreprise

Déclaration d'information non-financière

Information sur l'action

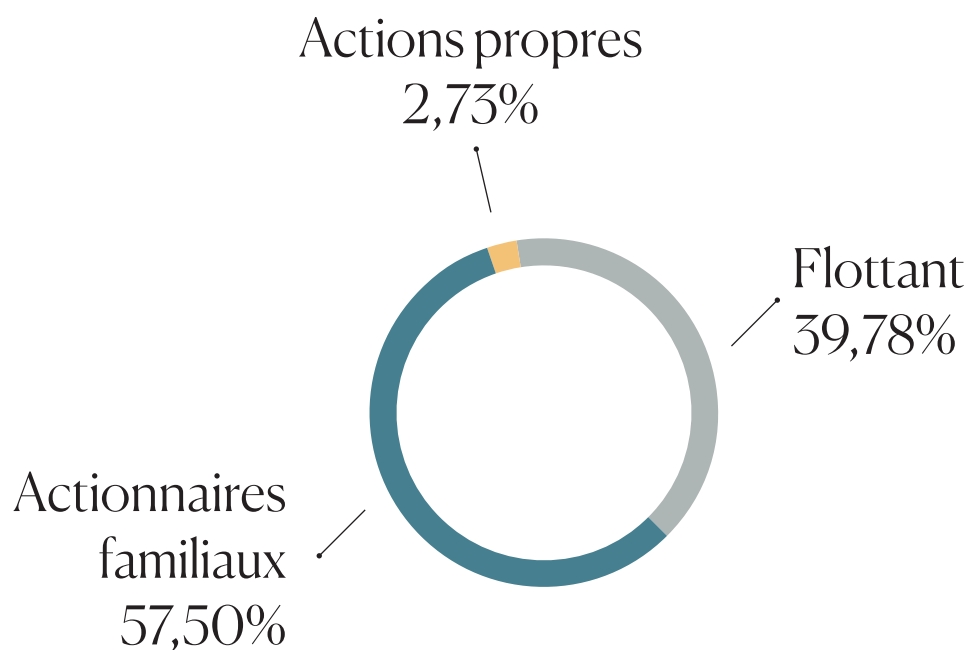
## 5. Informations sur le capital

### 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                  |
| <b>Total</b>        |            | <b>60.302.620</b>          |

### 5.2. STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

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



### 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<sup>er</sup> 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.

# Déclaration d'information non-financière

## 1. Le groupe D'Ieteren

En tant que société mère, le principal impact du groupe D'Ieteren se situe au niveau des choix posés en matière d'investissement et du soutien apporté à ses différentes activités. Le Groupe possède actuellement quatre activités : D'Ieteren Auto (détenue à 100%), Belron (54,85% des droits de vote), Moleskine (détenue à 100%) et D'Ieteren Immo (détenue à 100%). Le groupe D'Ieteren vise la croissance et la création de valeur en poursuivant une stratégie à long terme pour ses activités et en aidant activement celles-ci à renforcer leur position dans leur secteur ou leur région. D'une manière générale, il a pour ambition de créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.

Cette année, le groupe D'Ieteren a formalisé sa mission, à savoir construire une famille d'entreprises qui réinventent leur secteur, en cherchant à atteindre l'excellence et à exercer un impact significatif. En conséquence, le Groupe a décidé en 2019 de prendre des mesures supplémentaires pour soutenir ses activités afin d'ancrer davantage le développement durable en leur sein. Comme en 2018, des professionnels de la communication et des experts du développement durable du groupe D'Ieteren, de D'Ieteren Auto, de Belron, de Moleskine et de D'Ieteren Immo se sont réunis à Bruxelles fin 2019 pour débattre de la meilleure façon d'harmoniser leur méthode de reporting en matière de développement durable et de partager les meilleures pratiques. Le séminaire a également permis de rappeler et de mettre en œuvre les ambitions du groupe, à savoir: soutenir les activités en les aidant à définir une stratégie claire en matière de développement durable et établir des processus permettant d'améliorer la fiabilité, la précision et la comparabilité de leur reporting non-financier.

### 1.1 À PROPOS DU RAPPORT NON-FINANCIER DU GROUPE D'IETEREN EN 2019 : STRUCTURE ET MÉTHODOLOGIE

Pour le reporting 2019, le Groupe a décidé de suivre la même structure que pour l'exercice précédent, en se basant sur les thèmes matériels identifiés en 2018. Toutefois, cette année les informations relatives à D'Ieteren Auto et D'Ieteren Immo ont été scindées (alors que l'an dernier les activités des deux entités étaient réunies).

Les thèmes matériels identifiés en 2018 découlaient de l'analyse de matérialité qui avait été effectuée pour chaque activité en se basant, notamment, sur les normes du Sustainability Accounting Standards Board (SASB). Le SASB a développé un ensemble de 77 normes qui identifient une série de thèmes matériels liés au développement durable pour des secteurs spécifiques. L'évaluation des normes SASB a permis une sélection plus pertinente des thèmes matériels pour les secteurs dans lesquels le groupe D'Ieteren exerce ses activités. Des experts en développement durable externes ont également soutenu D'Ieteren Group et ses activités dans ce processus, contribuant à garantir une évaluation cohérente et précise de la matérialité.

De plus, D'Ieteren Group a aligné ses thèmes matériels sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies. L'agenda 2030 pour le développement durable, qui comprend 17 objectifs couvrant 169 cibles, a été adopté par tous les États membres des Nations Unies en 2015. Pour chacun des thèmes matériels, le groupe D'Ieteren a identifié l'ODD et la cible associés, puis examiné en quoi ses activités contribuaient à cet agenda.

Cette année, le groupe D'Ieteren s'est aligné pour la première fois sur le standard GRI (Global Reporting Initiative) – option Core. Le standard GRI (SRS) a fait l'objet d'améliorations permanentes ces 20 dernières années, et représente la meilleure pratique au monde pour l'établissement d'un reporting lié aux questions économiques, environnementales et sociales. L'index du contenu GRI est disponible en p. 178.

### 1.2. POUR LA SUITE

En se basant sur sa déclaration de mission, et plus précisément sur sa volonté d'avoir au travers de ses activités un impact significatif, le Groupe a défini des ambitions claires en matière de développement durable. Il assume son rôle à l'égard de la société en investissant dans des activités porteuses de sens et en aidant celles-ci à ancrer davantage le développement durable dans leurs organisations.

À cet effet, le groupe D'leteren a aidé ses activités à réévaluer leur analyse de matérialité début 2020. L'objectif était d'augmenter l'engagement des parties prenantes afin de parfaitement appréhender les attentes des parties prenantes externes.

Les quatre activités ont toutes reçu le soutien d'experts en développement durable externes dans cette démarche. Au final, cet exercice a permis d'établir des priorités en soulignant les thèmes les plus matériels (ou les thèmes à traiter en priorité pour optimiser l'impact des activités sur les parties prenantes – internes et externes – et, partant, sur l'environnement et la société dans son ensemble). Comme le développement durable est un domaine en constante évolution, les thèmes matériels seront régulièrement remis en question.

Les conclusions de cette nouvelle analyse de matérialité serviront de point de départ pour formuler une stratégie en matière de développement durable pour chacune des activités, et fixer des priorités claires pour les 5 prochaines années. Elles formeront aussi la base des prochains rapports non-financiers du groupe.

En parallèle, le groupe D'leteren nourrit l'ambition de porter la précision et la fiabilité de ses informations non-financières à un niveau supérieur. Aussi, en 2019 le Groupe a déjà commencé à préparer son prochain reporting en initiant un processus de "readiness assessment" (évaluation de l'état de préparation) en vue de l'obtention d'une assurance externe de son reporting non-financier en 2020, et en se penchant sur les enseignements de cet exercice.

## 2. D'Ieteren Auto

### 2.1. DESCRIPTION DES ACTIVITÉS

Dans le cadre de sa relation de plus de 70 ans avec le groupe Volkswagen, D'Ieteren Auto importe et distribue en Belgique les véhicules des marques Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti et Porsche, ainsi que des pièces de rechange et des accessoires.

Les marques distribuées représentent environ 22 % du marché des voitures neuves en Belgique. D'Ieteren Auto gère un réseau solide de concessionnaires indépendants à travers le pays et possède des concessions sur l'axe Bruxelles Malines Anvers. Outre la distribution de véhicules en Belgique, D'Ieteren Auto fournit également des services après-vente. Ceux-ci englobent l'entretien mécanique et les réparations de carrosserie. L'entreprise vend des véhicules d'occasion à travers son réseau propre et indépendant, via des centres dédiés My Way, Audi Approved Plus et des distributeurs agréés. D'Ieteren Auto propose en outre des services de location à long terme et un éventail complet de financements automobiles à travers une filiale commune entre D'Ieteren et Volkswagen Financial Services. Par l'intermédiaire de D'Ieteren Sport, l'entreprise distribue les produits de Yamaha en Belgique et au Grand-Duché du Luxembourg.

Le modèle économique de D'Ieteren Auto évolue pour offrir des solutions de mobilité plus fluides, plus accessibles et plus durables afin d'améliorer la vie des citoyens au quotidien. La société accorde une grande attention à la promotion d'une mobilité responsable, principalement au travers des initiatives de ses filiales Lab Box (incubateur de start-ups focalisées sur les nouvelles formes de mobilité) et EDI (offre de solutions de recharge aux clients qui achètent des voitures électriques).

### 2.2. APPROCHE GÉNÉRALE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Bien qu'elle soit un vecteur de prospérité et d'intégration, la mobilité doit aussi faire face à des défis liés aux questions environnementales, sociales et de sécurité. D'Ieteren Auto en a bien conscience et accepte sa part de responsabilité. Améliorer la vie des citoyens via une mobilité fluide, accessible et durable est devenu son principal engagement. Aussi, D'Ieteren Auto travaille à la construction d'un large éventail de services de mobilité qui permettront aux citoyens de se déplacer facilement et de manière durable. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise compte sur sa filiale Lab Box, fortement impliquée dans la création de services de mobilité novateurs et flexibles ainsi que sur son activité de base, en développant ses services liés à l'utilisation de voitures électriques.

D'Ieteren Auto s'efforce en outre de réduire son empreinte environnementale en transformant ses infrastructures et en adaptant son comportement. Ces dernières années, D'Ieteren Immo – qui gère les biens immobiliers dont dispose D'Ieteren Auto – a mis en place différentes mesures destinées à utiliser l'énergie plus efficacement et à intégrer des sources d'énergie alternatives.

Une autre priorité de l'entreprise est de favoriser le bien-être de ses collaborateurs en leur offrant un environnement de travail sûr et enrichissant. D'Ieteren Auto a lancé de multiples initiatives pour entretenir la satisfaction de ses collaborateurs, permettre leur développement professionnel et améliorer leur environnement et leurs conditions de travail.

Enfin, par le biais de son programme de parrainage Give & Gain, D'Ieteren Auto soutient pleinement des projets liés à la mobilité solidaire – un domaine où la société peut apporter une vraie valeur ajoutée – tout en encourageant ses employés à s'y impliquer.

### 2.3. THEMES MATERIELS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX

- 1) Impact sur le climat/émissions de CO<sub>2</sub>
- 2) Gestion des déchets
- 3) Innovation
- 4) Approvisionnement durable
- 5) Satisfaction des clients
- 6) Développement et bien-être des employés
- 7) Sécurité des employés
- 8) Engagement vis-à-vis de la communauté
- 9) Principes éthiques
  - a. Respect des droits de l'homme
  - b. Aucune tolérance face à la fraude et la corruption
  - c. Inclusion et diversité

## > Impact sur le climat/émissions de CO<sub>2</sub>

### POURQUOI EST-CE MATÉRIEL ?

Le principal impact de D'Ieteren Auto sur l'environnement vient de son activité de distribution de véhicules à combustion polluants. Cet impact pose de nouveaux défis, par exemple une législation plus stricte impliquant de nouvelles formes de taxation sur le transport et de nouvelles politiques en matière de véhicules de société. Par ailleurs, il crée de nombreuses opportunités de développer des solutions de mobilité novatrices dans le but de réduire le nombre de véhicules polluants sur nos routes.

Outre les produits que l'entreprise distribue, ses activités et processus ont également un impact environnemental.

### Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



Les activités de distribution de D'Ieteren Auto ont un impact négatif sur le climat. Toutefois, l'entreprise s'efforce de réduire cet

impact, notamment en adaptant son offre et en développant des solutions de mobilité alternatives ainsi qu'en produisant de l'énergie renouvelable.

### APPROCHE DE GESTION

L'entreprise étoffe continuellement son offre de voitures propres (en 2019, l'entreprise a vendu plus de 1.000 véhicules 100% électriques) et, pour promouvoir l'utilisation de celles-ci, elle fournit à travers sa filiale EDI (Electric D'Ieteren Solutions) un pack complet de solutions intelligentes en termes de recharge et de production d'énergie verte destinées aux particuliers et aux professionnels.

Elle développe également des solutions de mobilité alternative, notamment via sa filiale Lab Box (partage de flottes comprenant des véhicules électriques, des scooters et trottinettes électriques ; service d'intermodalité intégrant des transports privés et publics ; plateforme MaaS pour faciliter l'adoption des mesures liées au budget mobilité, etc ...)

En interne, D'Ieteren Auto sensibilise ses employés en promouvant le télétravail, les habitudes de conduite respectueuses de l'environnement ou encore les solutions de mobilité multimodales qui permettent de combiner différents modes de transport comme les transports en commun, les voitures de société, le vélo et le covoiturage assorti d'un espace de parking garanti.

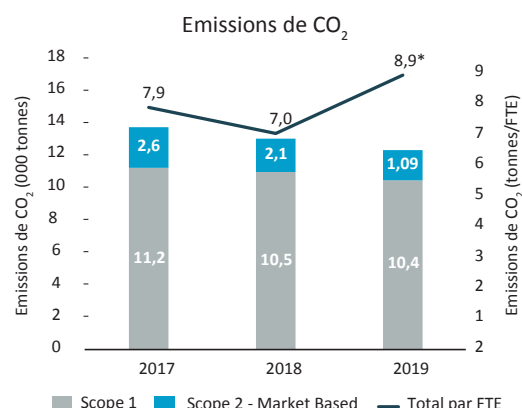
L'entreprise intègre l'approche de D'Ieteren Immo de la gestion de l'énergie (renouvelable) qui réduit la consommation énergétique de ses bâtiments tout en augmentant la part d'énergie renouvelable autoproduite.

### INDICATEURS CLÉS

#### D'Ieteren fait évoluer le concept de showroom

Afin d'adapter son approche commerciale aux attentes de sa clientèle à la recherche d'expériences de qualité, D'Ieteren Auto a, au travers de Škoda et d'Audi, initié et testé deux pop-up stores, l'un installé dans un centre commercial de Bruxelles et l'autre situé en plein cœur d'Anvers.

Ainsi, The Place To -e-, ouvert à l'initiative d'Audi pendant 3 mois, a permis à ses visiteurs de découvrir la mobilité électrique tout en réservant s'ils le souhaitent un essai de l'Audi e-tron. Avec The Place To -e-, D'Ieteren Auto a cherché à concerner et enthousiasmer le grand public à Anvers par rapport à la mobilité électrique en lui proposant un large éventail d'expériences et d'activités. The Place To -e- a été un véritable 'hotspot' qui a accueilli bon nombre de conférences sur des thèmes tels que les voyages durables, la mobilité urbaine et la technologie.



\*L'indice relatif 2019 (tCO<sub>2</sub>/FTE) augmente de façon significative en raison d'une correction apportée au niveau du calcul du nombre de FTEs. Les FTEs de Sopadis ont été exclues puisque Sopadis était exclu du calcul de l'empreinte carbone. Les valeurs historiques seront réajustées dans le prochain rapport afin de fournir une base plus précise au suivi de la performance climatique.

**Les émissions Scope 1** sont les émissions directes induites par des sources détenues en propre ou contrôlées. **Les émissions Scope 2** sont des émissions indirectes issues de la génération d'énergie achetée.

**Les émissions Scope 3** sont toutes les émissions indirectes (non comprises dans le Scope 2) qui se produisent dans la chaîne de valeur d'une entreprise, qu'il s'agisse d'émissions en amont ou en aval. (Source GHG protocol)

## > Impact sur le climat/émissions de CO<sub>2</sub> (suite)

### PROGRÈS ACCOMPLIS EN 2019

En permettant aux utilisateurs de se déplacer via une flotte de véhicules partagés, Poppy, la solution d'autopartage de l'incubateur Lab Box, contribue à diminuer les émissions du parc automobile. A peine deux ans après son lancement à Anvers, Poppy s'est développée dans cette région mais également à Bruxelles et autour de l'aéroport de Zaventem. Sa flotte est composée de 550 voitures partagées, incluant les modèles Seat e-Mij et Ibiza CNG ou encore la Škoda Citigo-e. A celles-ci s'ajoute une flotte de trottinettes et scooters électriques. Poppy a intégré les offres de ces différents modes de transport au sein d'une application commune afin d'offrir à ses 50.000 utilisateurs le choix de transport le plus adapté à leurs besoins en fonction des distances à parcourir et de l'heure de déplacement. La startup vise par ailleurs l'Intercités en permettant à ses clients de voyager dans les trois zones où Poppy exerce ses activités.



D'Ieteren Auto continue par ailleurs à favoriser le passage à la voiture électrique et à réduire l'impact polluant des voitures en améliorant l'infrastructure via EDI. Afin de s'adapter à tous les modèles disponibles sur le marché et à toutes les installations électriques, EDI propose différents types de bornes de recharge en monophasé ou triphasé ainsi qu'une carte permettant de recharger son véhicule auprès de 100.000 stations publiques réparties dans 25 pays de l'Union Européenne. Pour ses clients professionnels, EDI permet aussi le split-billing, autrement-dit la facturation fractionnée qui enregistre les coûts liés au rechargement du véhicule à domicile et transfère la facturation à l'employeur. En 2019, EDI a complété son offre de bornes de recharge par une offre de services facilitant la mise en place de panneaux solaires.

### POUR LA SUITE

D'Ieteren Auto continuera à étendre son offre de voitures électriques et d'infrastructures connexes, notamment en tirant parti de l'offensive ambitieuse du groupe Volkswagen dans le domaine de l'e-mobilité. EDI ambitionne quant à elle de quintupler ses ventes en 2020 par rapport à 2019.

Lab Box va continuer à développer ses sept initiatives liées à la nouvelle mobilité : Poppy, MyMove, Husk, Lizy, Ush, Skipr et Mbrella (voir section Innovation P 134)

## > Gestion des déchets

### POURQUOI EST-CE MATÉRIEL ?

Les voitures usagées contiennent de nombreux matériaux de valeur qui devraient pouvoir être réutilisés. À mesure que les ressources se raréfient, le recyclage des composants contribue à l'économie circulaire. Parallèlement à son offre, D'Ieteren Auto émet également des déchets à travers ses propres activités d'après-vente et dans ses bureaux. L'entreprise a identifié plusieurs risques liés à la gestion des déchets, notamment le non-respect des lois environnementales, des amendes et une atteinte à sa réputation.

### POUR LA SUITE

La responsabilité du recyclage des déchets est transférée de D'Ieteren Immo aux différentes business units de D'Ieteren Auto en 2020, ce qui permettra une approche ciblée aux priorités de chaque site.

#### Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



D'Ieteren Auto a mis en place une politique de gestion saine et respectueuse de l'environnement des déchets de véhicules et des produits chimiques connexes tout au long de leur cycle de vie, conformément au cadre réglementaire en vigueur.

### APPROCHE DE GESTION

D'Ieteren Auto a mis en place une politique de gestion des déchets. Les employés reçoivent une formation pour trier et collecter correctement les déchets (notamment le papier, les déchets résiduels, la ferraille, le bois, les pneus et le verre) dans ses bureaux, ateliers, magasins et garages, ainsi que pour stocker les matériaux nocifs.

Pour l'élimination et le recyclage de ses déchets, D'Ieteren Auto travaille avec des sociétés de gestion des déchets comme Suez (pour l'ensemble des déchets), Oilco (huiles usagées), Dechamps (ferraille) et RecupBat (batteries usagées). Un coordinateur de projets de la principale société de collecte de déchets (Suez) effectue des visites régulières des lieux en vue d'assurer un suivi et d'optimiser la gestion des déchets sur site.

D'Ieteren Auto facilite en outre le recyclage des véhicules usagés, en particulier en offrant une indemnité supplémentaire aux clients et non-clients qui remettent leur véhicule en vue de leur recyclage. D'Ieteren Auto travaille dans ce domaine avec Febelauto, qui a pour mission d'organiser et de suivre la gestion des véhicules hors d'usage, conformément à la directive européenne en vigueur. A l'heure actuelle, Febelauto parvient à recycler environ 95% du poids de ces véhicules dans un circuit homologué et contrôlé, faisant de la Belgique l'un des meilleurs élèves européens.

### PROGRÈS ACCOMPLIS EN 2019

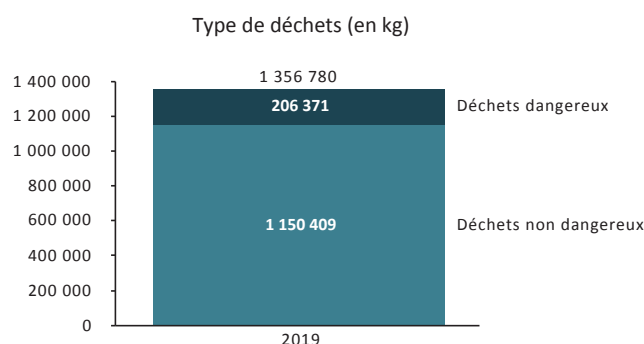
Depuis 2019, un employé de Suez ("Man on site") s'occupe de la gestion des déchets au quotidien sur les sites de Zen Park, Drogenbos et Auto Center Zaventem. Comme cette tâche était déjà assurée par un membre du personnel de D'Ieteren Auto à Erps Kwerps et sur le site du Mail, la société dispose à présent d'une personne dédiée sur tous ses grands sites pour la gestion des déchets.

### INDICATEUR CLÉ

En 2019, 77,8% % des déchets de l'entreprise ont été recyclés (en ligne avec 2018). Il s'agissait principalement de papier/carton, fer, bois, pneus et batteries de voitures.

Quantité de déchets par méthode de traitement :

- Recyclage : 262.927 Kg
- Déchets destinés à l'industrie du ciment : 24.685 Kg
- Déchets incinérés avec récupération d'énergie : 295.756 Kg
- Fermentation/biogaz : 4.220 Kg



## > Innovation

### POURQUOI EST-CE MATÉRIEL ?

La voiture du futur est façonnée par les avancées technologiques, comme l'électrification, les développements en matière de connectivité et d'automatisation et l'introduction de caractéristiques intelligentes, multi-usages.

Les changements sociétaux et économiques entraînent aussi une évolution du concept de mobilité (notamment des restrictions plus strictes s'appliquant aux voitures telles que des Low Emission Zones (LEZ), de nouvelles formes de taxation et la transition vers une économie du partage). Par l'innovation, D'Ieteren Auto souhaite être au premier plan des marchés de la mobilité de demain, et ainsi garantir la continuité de ses activités.



#### Étude de cas

##### La multimodalité en action

Lancée par Lab Box en septembre 2018 sous le nom de Pikaway, et rebaptisée en 2019, Skipr est une app qui permet la combinaison de transports publics et partagés. L'app cible les professionnels en facilitant la mise en pratique du budget mobilité pour les entreprises et les salariés.

### INDICATEUR CLÉ

Budget investi par D'Ieteren Auto dans sa filiale Lab Box

2017 : +/- 2,3 millions EUR

2018 : +/- 6,5 millions EUR

2019 : +/- 9,5 millions EUR

### APPROCHE DE GESTION

Le modèle économique de D'Ieteren Auto est d'offrir des solutions de mobilité plus fluides, plus accessibles et plus durables afin d'améliorer la vie des citoyens au quotidien. Pour soutenir cette approche et l'intégrer dans son modèle d'affaire, D'Ieteren Auto a lancé en 2018 un projet baptisé Magellan, dont l'un des produits a été de structurer l'approche en matière d'innovation, autour des deux pôles que sont EDI (Electric D'Ieteren Solutions) et Lab Box. D'Ieteren Auto continue ainsi d'explorer, analyser et développer des services flexibles et innovants dans le domaine de la mobilité.

### PROGRÈS ACCOMPLIS EN 2019

Lab Box a effectué quelques avancées importantes au niveau de différentes initiatives. L'incubateur a notamment continué de développer Poppy, sa plateforme de partage interactive, en rachetant et en intégrant un acteur important à Bruxelles (Zipcar) et en passant d'un modèle de partage de voitures exclusivement à celui de partage de voitures, e-scooters et trottinettes électriques.

Lab Box a également acheté une plateforme de chauffeurs professionnels dénommée CARASAP, et renommée Husk, pour développer une offre de "transport à la demande". Elle a enfin mis en place pas moins de cinq nouvelles initiatives :

- Lizy, une plateforme de leasing de véhicules d'occasion entièrement numérique destinée aux PME.
- MyMove, une application qui simplifie la tâche des employés en leur permettant de localiser, sélectionner et ouvrir des véhicules de la flotte de leur employeur et de gérer leur budget.
- Ush, le premier opérateur de véhicules autonomes dédié en Belgique, par l'intermédiaire duquel elle propose des services de leasing de véhicules et de support pour des projets de navettes autonomes dans des villes, et pour des sociétés ou des organisations.
- Skipr, une app qui permet de planifier, réserver et payer son trajet vers une destination définie en combinant différents moyens de transport.
- Mbrella, un fournisseur B2B qui automatise la gestion et l'administration d'une offre de mobilité flexible au sein des entreprises.

### POUR LA SUITE

Lab Box se concentrera sur le développement de ses initiatives existantes. Elle vise entre autres à atteindre le break-even pour Poppy fin 2021 grâce notamment à une bonne maîtrise des coûts. Elle accélérera ses efforts de ventes dans le B2B, notamment dans le contexte du budget mobilité, où elle dispose de l'une des meilleures offres de Belgique. Elle se concentrera par ailleurs sur le développement international de Skipr.

#### Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



D'Ieteren Auto contribue à la durabilité des villes en offrant des services de mobilité durable.

# > Approvisionnement durable

## POURQUOI EST-CE MATÉRIEL ?

En tant qu'importateur et distributeur de véhicules, l'approvisionnement de D'Ieteren Auto concerne principalement des voitures, et par conséquent l'entreprise est fort dépendante de ses partenariats avec les usines du Groupe Volkswagen. Tout problème avec son fournisseur direct peut avoir un impact sur la réputation de D'Ieteren Auto.

Outre le Groupe Volkswagen, D'Ieteren Auto traite avec d'autres fournisseurs (indirects), et doit s'assurer qu'ils sont gérés de manière responsable.

## INDICATEUR CLÉ

À ce jour, plus de 50% des fournisseurs ont signé la charte publique d'achat (versus plus de 20% en 2018).

### Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



D'Ieteren Auto tient compte de critères sociaux, éthiques et environnementaux lors de la sélection de produits et services.

## APPROCHE DE GESTION

En ce qui concerne l'import et la distribution de véhicules, D'Ieteren Auto a noué un partenariat solide avec le groupe Volkswagen. Les derniers contrats de distribution signés à la fin 2018 avec les usines du groupe Volkswagen et les distributeurs agréés de D'Ieteren Auto comportent une clause spécifique relative à l'obligation générale pour tous les membres du réseau de distribution de se conformer à des normes et valeurs nationales et internationales – en particulier celles qui ont trait au développement durable, à la protection du travail et à l'environnement. Ces normes et valeurs forment la base du développement économique du groupe Volkswagen et le contrat lui permet de vérifier que ses partenaires s'y conforment.

Pour les dépenses opérationnelles indirectes, D'Ieteren Auto s'associe avec la plateforme d'achat Spot Buy qui gère les commandes pour elle. Ce partenariat lui permet de réduire le nombre de fournisseurs avec lesquels elle opère, s'assurer de leur traçabilité, et ainsi avoir un meilleur contrôle sur les PME qui la fournissent. D'Ieteren Auto privilégie la sélection de fournisseurs locaux. Sa politique concernant ses fournisseurs comporte deux volets :

1. Les fournisseurs de D'Ieteren Auto doivent signer la charte publique d'achat. Ce faisant, ils s'engagent à respecter les dix principes du pacte mondial des Nations Unies.
2. Lors de la sélection de produits et services opérationnels indirects, en plus du critère habituel de rapport qualité/prix, des critères sociaux, environnementaux et éthiques sont également pris en compte.

Dans le cadre du renouvellement de ses contrats, D'Ieteren Auto s'assure que les fournisseurs avec lesquels il traite proposent des pistes constantes d'amélioration de leur empreinte environnementale, par exemple :

- La gestion proactive des déchets
- L'optimisation du parc automobile et des modes de transport des marchandises
- L'utilisation raisonnée des déplacements
- L'utilisation proactive des moyens de communication digitaux

## PROGRÈS ACCOMPLIS EN 2019

Le renouvellement des contrats des agences marketing et une rationalisation des périmètres ont permis à D'Ieteren Auto de réduire le nombre de fournisseurs et de mettre en place une série de KPIs liés aux recommandations sociétales.

## POUR LA SUITE

D'Ieteren Auto vise à ce que 100% des fournisseurs indirects aient signé la charte publique d'achat.

## > Satisfaction des clients

### POURQUOI C'EST MATÉRIEL ?

La satisfaction des clients est très importante aux yeux de D'Ieteren Auto qui ambitionne de rester le fournisseur de choix de tous ses clients. Tout manquement pourrait nuire à l'image de l'entreprise et de la marque en Belgique et entraîner une perte de parts de marché.

### INDICATEUR CLÉ

Un nouvel indicateur de satisfaction du personnel sera développé dans le courant de l'année 2020.

#### Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



D'Ieteren Auto se concentre sur le bien-être et la satisfaction des clients en proposant des solutions professionnelles sur mesure, atteignant ainsi une productivité élevée.

### APPROCHE DE GESTION

Le projet Magellan, lancé dans le cadre de la vision 2025, a pour but d'adapter la stratégie et la structure de D'Ieteren Auto en adéquation avec les besoins évolutifs des clients en matière de mobilité.

L'équipe Customer Care est disponible pour répondre à toutes les questions des clients concernant les produits et services de D'Ieteren Auto.

### PROGRÈS ACCOMPLIS EN 2019

2019 a marqué la clôture de la stratégie "Market Area", un an en avance par rapport au plan établi en 2014. D'Ieteren Auto dispose désormais d'un réseau renforcé et beaucoup plus autonome avec lequel collaborer plus efficacement pour répondre aux besoins des clients. 2019 aura également vu la mise en place du plan ambitieux "Leading the race" qui élève les ambitions pour les D'Ieteren Car Centers, avec dès 2023, 4 sites d'envergure, à la pointe du progrès, en région bruxelloise.

### POUR LA SUITE

Une approche a été mise en place début 2020 dans le cadre du projet Magellan, afin de fournir une expérience "Best-in-class" à tous ses clients. L'approche comprend différents projets visant à favoriser une communication transparente avec le client au cours du processus d'achat de véhicules ou lors de services après-vente, ainsi que d'autres initiatives telles que la mise en place de showrooms digitaux.

# > Développement et bien-être des employés

## POURQUOI EST-CE MATÉRIEL ?

Dans un secteur en pleine évolution, le personnel doit être prêt à relever les défis du futur. Préparer D'leteren Auto à ces défis commence par le développement d'un état d'esprit propice au développement de son personnel, et par la fourniture des infrastructures nécessaires à l'apprentissage. En plus d'aider les employés à développer leurs compétences, D'leteren Auto veille à ce qu'ils s'épanouissent au travail. Le rendement de l'entreprise dépend de ses employés et de leur implication dans l'amélioration de leurs performances personnelles et collectives.



## INDICATEUR CLÉ

Heures et jours de formation :

- 2017 : 39.605 heures  
ou 3 jours/employé
- 2018 : 41.916 heures  
ou 3,15 jours/employé
- 2019 : 42.700 heures  
ou 3,20 jours/employé

## POUR LA SUITE

De nouvelles campagnes visant à promouvoir les formations proposées sur MySkillCamp seront lancées pour permettre aux employés de continuer à être acteur de leur développement. En termes de bien-être, l'offre de formations sera étoffée pour inclure des ateliers sur la qualité du sommeil et une introduction à la pleine conscience. Un projet d'atelier sur la manipulation des charges est également à l'étude.

## APPROCHE DE GESTION

### > Apprentissage et développement

Dès son arrivée dans l'entreprise, chaque nouveau collaborateur est invité à participer à une matinée d'accueil et d'intégration qui lui fait découvrir de façon ludique l'histoire et la stratégie de l'entreprise. Il y reçoit également des informations pratiques sur sa vie dans l'entreprise, ses droits et devoirs et sur ses possibilités de développement.

A cela s'ajoute une formation spécifiquement axée sur la logistique qui comprend une visite des bâtiments et une session d'information sur les règles à respecter en matière de sécurité.

D'leteren Auto encourage le développement personnel et professionnel de ses employés par le biais de séances d'évaluation et de coaching. Les emplois dans le secteur automobile sont tributaires de compétences techniques très spécifiques ; par conséquent l'entreprise encourage la participation à des séances de formation et à des ateliers spécialisés.

Un trajet de formation spécifiquement destiné au leadership permet de revisiter les valeurs internes et de les faire vivre au travers de l'ensemble de l'organisation. Ce travail de collaboration interne est mené depuis 2018 au sein de l'entreprise pour développer une culture d'entreprise innovante et engageante. Il s'agit là d'un véritable levier de transformation sur lequel D'leteren Auto souhaite s'appuyer pour relever les défis de son secteur et atteindre ses ambitions à 2025.

### > Carrières et plans de succession

L'entreprise respecte des principes de gouvernance clairs en termes d'équité, de transparence et de dialogue. En particulier, le CaReer Model a été mis sur pied pour augmenter 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 existe également afin de garantir une réserve de successeurs potentiels pour tous les postes clés.

### > Prévention du burn-out

En termes de gestion d'anxiété et de burn-out, les employés peuvent compter sur l'aide d'un conseiller en prévention externe, ainsi que sur un programme de formation (prévention du burn-out, gestion du temps, techniques de respiration et de relaxation, etc.). Un coaching individuel est fourni pour aider les employés à gérer d'éventuels problèmes psycho-sociaux. Un suivi de proximité des malades de longue durée a également été mis en place. D'leteren Auto facilite la réintégration des personnes absentes pour raison de maladie ou d'accident, en prenant des mesures adaptées individuellement.

## PROGRÈS ACCOMPLIS EN 2019

MySkillCamp est une plateforme qui a pour but de permettre à l'employé d'être le pilote de son propre développement personnel et de se former d'une manière continue et autonome. Elle permet la mise à disposition du personnel de séances d'e-learning (y compris sur LinkedIn) et de webinaires et l'accès à une bibliothèque contenant 10.000 ouvrages (e-book et audio book).

La plateforme MySkillCamp a continué d'être prônée et développée en 2019.

En termes de bien-être, outre les ateliers sur la détox numérique, l'alimentation saine et sur les techniques de réanimation cardio-pulmonaire (CPR) incluant une formation à l'utilisation des défibrillateurs externes, D'leteren Auto offre depuis 2018 un check-up médical gratuit tous les trois ans pour tous les employés de 50 ans et plus. 75 employés en ont bénéficié en 2019.



### Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable

D'leteren Auto s'engage à favoriser le développement personnel et professionnel de ses employés et à créer un environnement de travail décent.

## > Sécurité des employés

### POURQUOI EST-CE MATÉRIEL ?

D'Ieteren Auto exerce ses activités dans les domaines de la distribution de voitures et de pièces de rechange et de l'entretien et la réparation automobile. Les activités impliquent l'utilisation d'outils, de machines et de produits chimiques potentiellement dangereux, et la manipulation de charges. Garantir la protection des employés face aux risques liés à leur travail quotidien est une priorité. De plus, en promouvant la sécurité des employés, D'Ieteren Auto peut éviter des coûts découlant de blessures et de l'absentéisme.

### INDICATEURS CLÉS

Nombre d'accidents de travail

- 2016: 50

- 2017: 43

- 2018: 29

- 2019 : 41

Nombre de journées de travail perdues

- 2016: 2.085

- 2017: 776

- 2018: 742

- 2019 : 1.103

Heures de formation ayant trait à la sécurité

- 2016: 667

- 2017: 530

- 2018: 1.724

- 2019 : 3.979

### APPROCHE DE GESTION

L'entreprise applique une tolérance zéro vis-à-vis du non-respect des normes de sécurité pour les membres du personnel mais également pour les sociétés externes qui effectuent des travaux dans ses installations. Le service de prévention effectue des évaluations de risques, propose des mesures préventives et organise des ateliers pour prévenir les incendies et promouvoir la sécurité.

### PROGRÈS ACCOMPLIS EN 2019

Les initiatives lancées en 2019 incluent des analyses de risques sur les installations électriques, des formations sur la manipulation de défibrillateurs externes automatiques ouvertes à tous les membres du personnel ainsi que des formations annuelles aux premiers secours et à la maîtrise d'incendies. En 2019, les collaborateurs des ateliers de maintenance ont été formés pour pallier aux risques liés aux batteries haut-voltage.

### POUR LA SUITE

D'Ieteren Auto veut se rapprocher au maximum de l'objectif "zéro incident". Même en sachant qu'il est impossible d'éliminer tous les risques, l'entreprise ambitionne de rester en-deçà de la fréquence et de la gravité moyenne du secteur automobile. L'entreprise veut aussi réduire l'absentéisme au maximum et rester sous le taux d'absentéisme du secteur privé dans son ensemble (7% en 2018 en Belgique, d'après une étude menée par Securex).

L'année 2019 ayant enregistré un nombre élevé d'accidents de travail, l'équipe Health & Safety de D'Ieteren Auto prévoit d'en analyser les causes et d'examiner les tendances, afin de prendre des mesures le cas échéant.

### Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



D'Ieteren Auto s'engage à favoriser la sécurité de ses employés et à créer un environnement de travail décent.

## > Engagement vis-à-vis de la communauté

### POURQUOI EST-CE MATÉRIEL ?

La politique d'engagement vis-à-vis de la communauté de D'Ieteren Auto finance des projets qui sont en lien avec ses activités, afin d'avoir un maximum d'impact et de valeur ajoutée.

### APPROCHE DE GESTION

La politique philanthropique "Give & Gain" de D'Ieteren Auto a principalement trait à la mobilité solidaire. L'entreprise veille à impliquer son personnel dans les projets caritatifs financés.

### INDICATEUR CLÉ

En 2019, le programme Give & Gain a permis de financer plus d'une dizaine de projets pour un montant de plus de 55.000 EUR.

### PROGRÈS ACCOMPLIS EN 2019

En 2019, plus de 300 employés ont marché, couru ou pédalé pour soutenir des projets caritatifs liés à la mobilité socialement responsable. Les kilomètres ainsi parcourus ont été convertis en euros, grâce à une application dédiée, permettant de soutenir plus d'une dizaine de projets tels que l'achat de vélos ou de chaises roulantes de sport, l'aménagement d'accès aux bâtiments et l'adaptation de véhicules pour le transport de personnes handicapées, l'achat de triporteurs électriques ou encore le soutien à des artistes handicapés dans le cadre d'une exposition sur le thème de la mobilité.

Parallèlement, à travers son appel à projets annuel, D'Ieteren Auto a contribué à sortir des personnes âgées de leur isolement, permis à des jeunes ayant un handicap de faire du sport, sensibilisé des jeunes à la mobilité durable, et soutenu la livraison de colis alimentaires à des personnes en difficulté.

### POUR LA SUITE

Le défi de mobilité Give & Gain sera organisé tout au long de l'année 2020 avec pour objectif de mobiliser un nombre croissant de collaborateurs au profit d'associations choisies par eux, dont les projets sont en lien avec la mobilité solidaire.

### Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



En tant que sponsor de programmes à long terme étroitement liés à la mobilité socialement responsable, D'Ieteren Auto contribue à des systèmes de transport plus accessibles en se concentrant particulièrement sur les personnes en situation vulnérable.

## PRINCIPES ÉTHIQUES

D'Ieteren Auto a publié un code éthique baptisé *"The Way We Work"*, remis en mains propres à tous les nouveaux employés et restant facilement accessible dans sa version numérique sur le site Intranet de la société. Les valeurs de l'entreprise, utilisées le plus couramment en anglais sous les termes Honourable, Curious boldness, Enthusiasm, Supportiveness, Perseverance, constituent désormais le socle sur lequel D'Ieteren Auto s'appuie pour ses prises de décisions et dans ses actions menées au quotidien.

## > Respect des Droits de l'Homme

### POURQUOI EST-CE MATÉRIEL ?

Le non-respect des droits de l'homme ou tout autre acte de discrimination sont contraires aux principes éthiques et peuvent avoir des répercussions sur la réputation de l'entreprise, et donner lieu à des poursuites judiciaires, ainsi que sur le climat en entreprise.

### INDICATEUR CLÉ

Le code éthique a été revu en 2018 et publié sur l'Intranet de la société. Un update de celui-ci est prévu pour 2020. 5 demandes d'intervention psychosociale informelles ont été introduites chez le partenaire RH de D'Ieteren Auto, Attentia, en 2019.

### APPROCHE DE GESTION ET BILAN DE LA POLITIQUE

D'Ieteren Auto respecte un cadre social et juridique strict qui régit des domaines comme les conditions de travail, les exigences en matière de santé et de sécurité et les réglementations concernant la négociation collective. L'entreprise s'engage également à promouvoir un environnement de travail favorisant le respect mutuel. Les comportements incluant le harcèlement, l'intimidation, l'oppression, l'exploitation, la discrimination, le racisme, le sexisme ou l'homophobie ne sont pas tolérés. Une politique de signalement sera mise en place en 2020 pour les personnes qui ont été témoins ou victimes d'un comportement inapproprié, contraire aux principes éthiques de l'entreprise. D'Ieteren Auto investit aussi dans la sécurité, le développement et la satisfaction des employés (voir les sections ad hoc ci-avant).

Au-delà de ses propres activités, D'Ieteren Auto exige de tous ses fournisseurs qu'ils adhèrent à sa charte publique d'achat, qui met en œuvre les dix principes du pacte mondial des Nations Unies (voir la section relative à l'approvisionnement durable ci-avant).

#### Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



D'Ieteren Auto s'assure que les droits individuels sont respectés à tous les niveaux de l'organisation.

## > Aucune tolérance face à la fraude et la corruption

### POURQUOI EST-CE MATÉRIEL ?

La corruption, la tentative de corruption, la fraude et le blanchiment d'argent sont contraires aux principes éthiques et constituent un risque pour les employés et pour l'entreprise étant donné qu'ils peuvent donner lieu à des poursuites judiciaires et nuire à la réputation de l'entreprise.

### INDICATEUR CLÉ

Aucun incident lié à la fraude ou à la corruption n'a été rapporté en 2019.

### APPROCHE DE GESTION ET BILAN DE LA POLITIQUE

Le code éthique de la société – *"The Way We Work"* – indique clairement que tous les employés sont tenus de respecter les lois relatives à la lutte contre la fraude et la corruption. La corruption, la tentative de corruption, la fraude et le blanchiment d'argent ne sont pas tolérés au sein de l'entreprise. Les cadeaux et invitations que les employés reçoivent de clients, de fournisseurs ou de tout autre partenaire, ou que les employés offrent aux clients, doivent être conformes aux pratiques éthiques fixées par l'entreprise et à la législation relative à la lutte contre la fraude. En 2019, le groupe VW a également développé une formation aux aspects de lutte contre la corruption de son code de conduite, destinée à ses partenaires business. Cette formation sera suivie en 2020 par les collaborateurs de D'Ieteren Auto, ainsi qu'au sein de son réseau de distribution.

#### Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



D'Ieteren Auto joue un rôle dans les efforts collectifs pour prévenir la fraude et la corruption sous toutes leurs formes.

## > Inclusion et diversité

### POURQUOI EST-CE MATÉRIEL?

D'Ieteren Auto a conscience qu'il lui incombe de fournir à ses employés un lieu de travail équitable, où chacun bénéficie des mêmes opportunités, quels que soient son sexe, son âge, sa culture ou ses capacités physiques.

### INDICATEUR CLÉ

Evolution du nombre de femmes occupant des postes de cadre :

- 2016: 20,63%
- 2017: 23,12%
- 2018: 23,18%
- 2019: 24,39%

### APPROCHE DE GESTION ET BILAN DE LA POLITIQUE

Comme indiqué clairement dans son code éthique, D'Ieteren Auto garantit l'égalité des chances au travail. Les compétences et les performances sont les seuls critères qui sont pris en considération lors de la prise de décisions associées à l'engagement, aux promotions ou aux rotations internes.

#### Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



D'Ieteren Auto promeut et applique en son sein les lois et politiques non discriminatoires.

## 3. Belron

### 3.1. DESCRIPTION DES ACTIVITÉS

Leader mondial dans le domaine de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules, Belron® opère dans 39 pays, sur six continents, par l'intermédiaire d'entreprises détenues à 100 % et d'un réseau de franchises. Belron possède plus de dix marques réputées dans le secteur, parmi lesquelles Carglass® en Europe, Autoglass® au Royaume-Uni et Safelite® Autoglass aux États-Unis. Le groupe emploie près de 30.000 personnes, dont la moitié de techniciens extrêmement qualifiés. Belron occupe une position de chef de file dans le recalibrage des systèmes d'aide à la conduite (ADAS), garantissant la sécurité de ses clients à tout moment.

En 2019, le groupe Belron comptait 29.121 collaborateurs, 2.739 centres de service et 9.888 unités mobiles.

Belron est là pour "faire la différence en s'impliquant avec une attention sincère" vis-à-vis des quatre parties prenantes : ses clients, ses collaborateurs, la société et ses actionnaires. Cet objectif clair est partagé par toutes les entités, quel que soit l'endroit où elles exercent leurs activités.

### 3.2. APPROCHE GÉNÉRALE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Belron compte parmi les signataires du pacte mondial des Nations Unies et des dix principes de l'entreprise responsable qui y sont exposés. De ce fait, Belron s'engage, aux côtés de plus de 10.000 autres entreprises, à mener ses affaires de façon responsable en alignant ses stratégies et ses activités sur dix principes ayant trait aux droits de l'homme, aux normes de travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption, et en prenant des mesures stratégiques pour faire progresser des objectifs sociétaux plus larges.

Les dix principes sont présentés dans un plan directeur en matière d'éthique professionnelle composé par Belron, à partir duquel chacune de ses unités opérationnelles développe son code local. Cette approche permet à chaque entité de personnaliser son code d'éthique professionnelle pour inclure les politiques et législations locales, afin que ce document trouve un écho chez ses collaborateurs tout en préservant la culture éthique fondamentale de Belron. Il incombe au directeur général de chaque entité de veiller à ce que tous ses collaborateurs soient informés du cadre éthique local et sachent comment il s'applique à leur fonction, ce qui englobe leurs responsabilités spécifiques, leurs objectifs et leurs actions.

### 3.3. ÉVALUATION DES PROGRÈS ACCOMPLIS DANS LE SENS DES AMBITIONS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Belron a pour objectif d'être considéré comme un partenaire d'excellence par chacune des parties prenantes. Pour mesurer les progrès accomplis au niveau de ses activités de responsabilité d'entreprise, Belron utilise un outil d'évaluation externe du développement durable fourni par EcoVadis. Les thèmes abordés lors de l'évaluation reposent sur des normes internationales, notamment les principes du pacte mondial des Nations Unies, le cadre ISO26000, les normes de la Global Reporting Initiative et les conventions de l'organisation mondiale du travail. L'évaluation des entités de Belron porte sur les politiques mises en place, les mesures prises pour les mettre en œuvre et les résultats de ces actions dans quatre domaines principaux : l'environnement ; les pratiques de travail et les droits de l'homme ; l'éthique ; et l'approvisionnement durable.

Lorsque EcoVadis a terminé l'analyse, chaque entité reçoit une fiche d'évaluation détaillée et se voit décerner une note comprise entre 1 et 100. Une note comprise entre 37 et 45 permet à l'entité de décrocher le bronze ; entre 46 et 61, l'argent ; et au-delà de 62, l'or. La fiche d'évaluation fournit des conseils quant à la priorité à accorder aux divers domaines afin de s'améliorer. Il incombe ensuite à chaque unité opérationnelle de décider de son propre plan d'action pour s'améliorer, avec le soutien de Belron International.

Ce processus permet par ailleurs à Belron et à ses entités de se comparer à 60.000 autres organisations, situées dans plus de 150 pays, qui sont également évaluées par EcoVadis. Pour satisfaire au niveau "excellent", il convient d'être situé dans les 2 % de tête de toutes les entreprises évaluées, ce qui correspond à un score supérieur ou égal à 70.

21 entités de Belron ont été réévaluées en 2019. 12 d'entre elles ont reçu l'or, et 9 l'argent. Globalement, le groupe Belron a à nouveau bien progressé vers son objectif consistant à décrocher l'or dans toutes les entités du groupe d'ici fin 2020 (avec un score moyen supérieur ou égal à 62 dans les quatre piliers).

En termes de performance globale, le score moyen pour le groupe Belron a augmenté, passant de 60,4 en 2018 à 62,9 à la fin de l'année 2019. Belron atteint ainsi son objectif qui était d'obtenir un score moyen de 62 pour le groupe.

En 2019, il a été décidé de pondérer les scores de l'évaluation externe en fonction du nombre moyen d'employés dans chaque pays, pour montrer plus clairement l'effet de certains des pays les plus importants sur le score global pour le groupe.

Ce nouveau mode de calcul modifie le score global, qui devient 57 à fin 2018 et 59,3 à fin 2019. Pour atteindre l'objectif que toutes les entités du groupe reçoivent l'or d'ici fin 2020, Belron veillera à soutenir les mesures d'amélioration des entités individuelles, en particulier celles qui sont actuellement cotées argent. Deux points essentiels de cette démarche sont, d'une part, la mesure importante prise pour améliorer le processus de sélection et de gestion des fournisseurs afin d'y inclure des critères éthiques, de durabilité et environnementaux et, d'autre part, l'accent accru dans l'ensemble du groupe sur les résultats non-financiers et les indicateurs clés de performance.

Au quatrième trimestre de 2019 et au premier trimestre de 2020, Belron a participé à l'analyse de matérialité réalisée par D'Ieteren Group afin d'identifier les principaux impacts de Belron sur son écosystème au sens large, par le biais d'une série d'entretiens et d'enquêtes avec des parties prenantes internes et externes. Les conclusions permettront de faire avancer la stratégie de développement durable globale, notamment grâce à l'identification d'indicateurs clés de performance non financiers, la définition d'objectifs et l'établissement d'un processus d'évaluation de la direction permettant de suivre les progrès et les mesures d'amélioration.

L'atelier annuel destiné aux ambassadeurs de la RSE s'est tenu en novembre 2019. 17 entités de Belron y étaient représentées. Des délégués de l'équipe de soutien du groupe Belron se sont également joints à eux. Les principaux messages concernaient la manière de partager les meilleures pratiques, les mesures prioritaires à prendre pour étendre les aspects du développement durable à la chaîne d'approvisionnement, la définition d'objectifs clairs à la fois pour le siège central et au niveau local, et des plans d'action pour améliorer les performances.

Durant l'atelier, Gary Lubner a salué les activités et accomplissements eu égard à la responsabilité d'entreprise et au développement durable des entités italienne, allemande, américaine, française et portugaise.



01 Giovanna Forzieri (Carglass Italie) reçoit le prix de la meilleure initiative éthique des mains de Gary Lubner

02 Jens Krees (Carglass Allemagne) reçoit le prix de la meilleure initiative "Giving Back" (ex-aequo) des mains de Gary Lubner

03 Karen Hamilton (Safelite) reçoit le prix de la meilleure initiative "Giving Back" (ex-aequo) des mains de Gary Lubner

04 Stéphane Contini et Delphine Moracchini (Carglass France) reçoivent le prix de la meilleure initiative environnementale des mains de Gary Lubner

05 Ana Torres et Pedro Soares (Carglass Portugal) reçoivent le prix du budget ayant le meilleur impact pour la société des mains de Gary Lubner

## > Impact sur le climat/émissions de CO<sub>2</sub>

### POURQUOI EST-CE MATÉRIEL ?

En tant qu'entreprise internationale comptant des activités nationales sur six continents à travers le monde, impliquant des filiales, des entrepôts et des flottes, Belron a un impact direct et indirect sur le changement climatique. Les sources d'énergie non renouvelables, qui contribuent au changement climatique et à la pollution atmosphérique, représentent un risque pour Belron en raison de la volatilité des prix des combustibles fossiles et de la charge fiscale croissante sur le carbone et la pollution atmosphérique. Les parties prenantes se préoccupent également de plus en plus du changement climatique et attendent de la part de grandes sociétés comme Belron qu'elles prennent des actions tangibles pour atteindre les objectifs de changement climatique des Nations Unies. Cet état d'esprit peut aussi représenter une opportunité car, dans presque tous ses marchés, Belron fait figure de chef de file en offrant une stratégie "Repair First", qui réduit en moyenne l'impact carbone de 75 % par rapport au remplacement. Réduire la consommation énergétique permettra aussi de réduire les coûts des activités.

### Etude de cas

En 2019, bon nombre d'entités de Belron ont introduit des changements importants dans leurs modèles opérationnels. La plupart d'entre elles ont ouvert de nouvelles filiales à basse consommation énergétique pour rapprocher leurs services du client, et ainsi réduire l'activité mobile. En outre, les stocks et la fréquence des livraisons ont été optimisés dans de nombreux pays (et d'autres suivront en 2020), ce qui a réduit le nombre de trajets pour les livraisons. Tous ces éléments, conjugués à une utilisation de plus en plus efficace de la géolocalisation des véhicules qui permet d'optimiser les itinéraires et d'améliorer le comportement des chauffeurs, représentent une réduction conséquente des émissions carbone relevant du scope 1 (liées aux combustibles).

### Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



Belron travaille d'arrache-pied pour comprendre, mesurer et gérer son impact sur le changement climatique, que ce soit au niveau local ou mondial. En particulier, le groupe cherche à limiter ses émissions par le biais de sa stratégie Repair First.

### APPROCHE DE GESTION

Belron œuvre sans relâche à comprendre, mesurer et gérer ses impacts sur l'environnement. Il surveille les émissions de carbone directement sous son contrôle, comme celles liées à la consommation énergétique de ses filiales et de ses flottes, ainsi que les émissions relevant du scope 3 associées aux déplacements et à la logistique sous-traitée. Belron a développé un outil de mesure de l'empreinte carbone qu'il a mis à la disposition de toutes les unités opérationnelles du groupe afin de les aider à mesurer, à gérer et à réduire leur empreinte carbone.

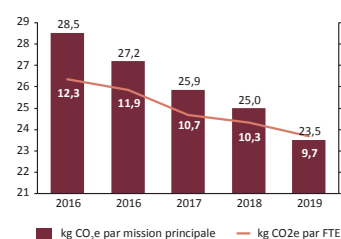
### PROGRÈS ACCOMPLIS EN 2019

Belron inclut désormais le plein impact de ses activités relevant du scope 3 dans le rapport carbone de chacune des entités, ce qui lui donne une vision complète des possibilités de réduction des émissions de carbone avec toutes les parties prenantes. Cette manière de faire permet également de calculer l'empreinte carbone associée aux produits pour chaque entité, afin de pouvoir comparer l'impact carbone de toute décision d'effectuer une activité en filiale plutôt que via une unité mobile, et de réparer plutôt que de remplacer un vitrage. Pour garantir un calcul conforme à la norme internationale de calcul des émissions carbone et de l'empreinte carbone des produits, le groupe a recours aux services du Bureau Veritas et au modèle certifié ISO14067. Cette confirmation de la rigueur du rapport permettra à chaque unité opérationnelle de vérifier l'empreinte carbone de ses produits selon une norme reconnue sur le plan international. Chaque unité sera alors à même de fixer en toute confiance les futurs objectifs de réduction des émissions, qu'elle pourra utiliser pour la communication externe.

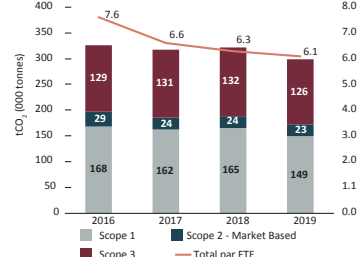
Belron continue de compenser les émissions carbone de ses événements internationaux tels que le Spirit of Belron Challenge qui s'est tenu au Royaume-Uni. Carglass France et Carglass Allemagne utilisent également la compensation carbone ; en tout, Belron a compensé 7.019 tonnes d'émissions de CO<sub>2</sub> en 2019.

### INDICATEUR CLÉ

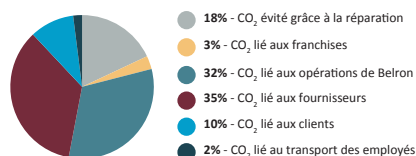
Programme de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> de Belron



Emissions absolues et relatives de Belron (Scope 1, 2 et 3)



Emissions de CO<sub>2</sub> des activités de Belron en 2019



Le total des émissions carbone de Belron a chuté en 2019. Cette baisse a contribué à réduire l'intensité des émissions carbone de la société de 28,5 kg de CO<sub>2</sub> par mission principale en 2015 à 23,5 kg de CO<sub>2</sub> en 2019, ce qui représente une diminution de 6 % en 2019 et une réduction totale de 17,6 % en 5 ans.

La stratégie "Repair First" de Belron a permis d'économiser plus de 140.000 tonnes de CO<sub>2</sub>, ce qui équivaut à 17 % du total des émissions.

Dans l'ensemble, le score octroyé par EcoVadis concernant les performances environnementales s'est améliorée, de 61,7 en 2018 à 66,2 à la fin de l'année 2019, ce qui témoigne d'améliorations significatives, en particulier sur le plan de la qualité du reporting et de l'évaluation managériale des performances.

### POUR LA SUITE

Maintenant que Belron a mesuré le plein impact de ses activités relevant des scopes 1, 2 et 3, le groupe va examiner s'il est opportun de formuler un programme de réduction du carbone à l'échelle du groupe.

## > Gestion des déchets

### POURQUOI EST-CE MATÉRIEL ?

Le principal déchet en termes de poids est le verre provenant des véhicules des clients. Il s'agit d'un produit potentiellement dangereux s'il n'est pas liquidé de manière responsable. De plus, même s'il ne peut être réutilisé, il est possible de recycler le verre pour en faire d'autres produits. Le recyclage du verre aide efficacement Belron à réduire de manière significative les coûts associés aux déchets ainsi qu'à minimiser son impact environnemental. S'assurer que les déchets dangereux sont éliminés en toute sécurité et minimiser la quantité de déchets ordinaires envoyée à la décharge sont deux autres points dont Belron se soucie particulièrement.

#### Etude de cas

La deuxième usine de recyclage de pare-brises sur la côte ouest des États-Unis a été mise en exploitation par Safelite en partenariat avec Shark. Ceci a permis de porter le potentiel de recyclage chez Safelite de 70 à 90 %, et seules quelques zones géographiques ne sont pas couvertes. En 2019, un essai a été effectué avec des "Supplainers" (boîtes de livraison pour verre, courantes en Europe) pour la livraison et la récolte du verre des filiales, ce qui a nettement amélioré l'efficacité de la manipulation du verre. Quand elles seront pleinement mises en œuvre, toutes les filiales pourront recycler le verre de façon plus efficace.

#### Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable

Belron vise à atteindre une gestion saine respectueuse du verre et des autres matériaux tout au long de leur cycle de vie, conformément aux cadres internationaux convenus, afin de minimiser les impacts négatifs sur la santé humaine et l'environnement. De plus, Belron travaille à réduire considérablement la génération de déchets par la prévention, la réduction, le recyclage et la réutilisation. Pacte mondial des Nations Unies: Belron s'engage à respecter les principes 7, 8 et 9 du pacte mondial des Nations Unies.



### APPROCHE DE GESTION

La stratégie "Repair First" participe à l'effort permanent de réduction des déchets de l'entreprise en évitant qu'il soit nécessaire de remplacer le verre. Toutefois, lorsqu'une réparation s'avère impossible, Belron s'efforce de recycler les déchets de verre et réfléchit à des approches et partenariats novateurs pour y parvenir. Lorsque le recyclage n'est pas possible ou pas adapté dans les pays où il exerce ses activités, Belron a évalué des options alternatives telles une logistique inverse et des partenariats avec des entreprises de recyclage locales afin d'augmenter le pourcentage de produits recyclés. Avec les flux des autres déchets, Belron entend d'abord minimiser leur utilisation en fixant des normes techniques pour la quantité de produit nécessaire à chaque mission, puis définir clairement ce qu'il y a lieu de faire avec les flux de déchets spécifiques pour maximiser le recyclage.

### PROGRÈS ACCOMPLIS EN 2019

Le recyclage du verre (le principal déchet) s'est amélioré, de 62 % en 2018 à 68 % en 2019, avec une diminution similaire du verre mis en décharge. La quantité de déchets évitée grâce à la politique "Repair First" de Belron a augmenté de 19 % en 2018 à 22 % en 2019.

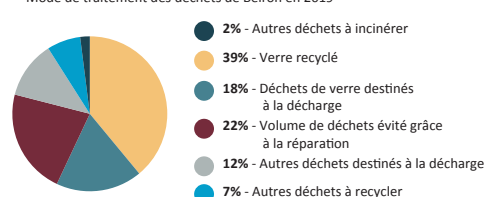
#### Etude de cas:

##### Repair Days chez Carglass France

En sa qualité de plus "célèbre réparateur en France", Carglass se trouvait en bonne position pour promouvoir l'importance de la réparation par l'intermédiaire de ses Repair Days organisés une fois l'an. De concert avec des organisations issues de la communauté locale, Carglass a mis en avant toutes les bonnes pratiques en matière de réparation visant à prolonger la durée de vie des articles et, partant, à réduire les déchets.



Mode de traitement des déchets de Belron en 2019



### INDICATEUR CLÉ

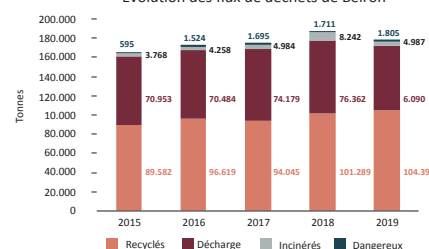
La score octroyé par EcoVadis concernant les performances environnementales inclut à la fois la gestion des déchets et les émissions carbone et, comme indiqué précédemment, s'est améliorée de 61,7 en 2018 à 66,2 fin 2019.

### POUR LA SUITE

Belron entend continuer à améliorer ses taux de recyclage et travailler avec ses partenaires du secteur du recyclage et ses unités opérationnelles pour étendre la capacité à recycler tout le verre, en particulier le verre trempé. Le groupe passera également en revue toutes ses unités opérationnelles pour voir comment soutenir au mieux les pays dans les activités de recyclage, en particulier ceux qui couvrent de vastes zones géographiques et disposent d'infrastructures de recyclage de pare-brises limitées.

Les Repair Days consistent en une tournée annuelle lors de laquelle des collaborateurs de Carglass présentent leurs activités par le biais de démonstrations et d'ateliers. Les ateliers ont remporté un franc succès et ont reçu un retour 100 % positif sur les réseaux sociaux.

Evolution des flux de déchets de Belron



## > Innovation

### POURQUOI EST-CE MATÉRIEL ?

L'innovation est un domaine important pour Belron qui investit beaucoup de moyens pour être au premier plan de la technologie en matière de verre et de véhicules, et ce, afin d'être bien préparé aux prochains changements dans le marché de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules. De plus, le groupe se concentre sur le développement de nouveaux outils et techniques afin d'aider les entités à travailler de façon efficace et en toute sécurité, tant pour leurs clients que pour leurs collaborateurs.

### INDICATEUR CLÉ

Le budget consacré à la recherche et au développement mis à disposition de l'équipe Belron Technical se montait à 1,8 million GBP en 2019.

### PROGRÈS ACCOMPLIS EN 2019

En 2019, Belron Technical a accordé beaucoup plus d'importance au recalibrage ADAS en déployant un programme de formations et de sensibilisation actualisé pour les collaborateurs de toutes les filiales. Une nouvelle technologie permettant de mettre à disposition le logiciel de recalibrage ADAS dès l'apparition de nouveaux véhicules sur le marché a été testée.

### Etude de cas



Le nouveau système Glass Medic de durcissement par la lumière.

Un nouveau système de durcissement pour les réparations a été lancé ; la lumière néon ultraviolette est remplacée par une technologie LED, qui permet un meilleur réglage de la fréquence de la lumière pour faire durcir la résine de réparation de Belron plus rapidement, pour un résultat plus efficace. Ce nouveau système permettra aussi de réduire la consommation d'électricité grâce à un minuteur et à l'utilisation de batteries rechargeables. L'unité est donc moins encombrante et autonome. Voilà un bel exemple d'innovation qui, en plus de représenter une amélioration de la qualité pour les clients, constitue également un outil plus facile à utiliser pour les techniciens et un bénéfice pour l'environnement.

### APPROCHE DE GESTION

Le maintien du système de réparation Glass Medic, numéro un sur le marché, et de la technologie de résine HPX a contribué de manière importante à la maximisation du potentiel de réparation et a permis d'offrir aux clients une qualité élevée, de réduire les coûts associés au remplacement de vitrage de véhicules endommagé et de réduire l'impact sur l'environnement en réparant plutôt qu'en remplaçant. Belron dispose de sa propre division de recherche et de développement, Belron Technical. Cette équipe rassemble des innovateurs et des penseurs qui veulent tous faire avancer les normes techniques et développer des innovations à même de révolutionner la réparation et le remplacement de vitrage de véhicules, ainsi que le recalibrage ADAS.

Belron investit aussi dans d'autres domaines fonctionnels centraux comme les achats, la distribution, le soutien des activités, la connaissance des clients, le marketing, le développement numérique et les ressources humaines.

Tous ces efforts aident Belron à conserver sa place de numéro un du marché et à offrir des services de pointe à ses clients.

### POUR LA SUITE

Vu l'accroissement de l'adoption de la technologie ADAS par les fabricants automobiles, Belron s'attachera à encore améliorer ses services et à étendre sa capacité à calibrer tous les véhicules dès qu'ils arrivent sur le marché.

### Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable

Belron veut atteindre des niveaux plus élevés de productivité économique par la diversification, la mise à niveau technologique et l'innovation.



## > Approvisionnement durable

### POURQUOI EST-CE MATÉRIEL ?

Près de 40 % du chiffre d'affaires de Belron sont consacrés à l'achat de produits et services. La plus grande partie de ces achats, en termes de valeur, concerne le verre, mais il y a de nombreux autres produits, comme la colle, la résine de réparation, les garnitures et les moulures, les outils et les uniformes. Tout d'abord, Belron doit s'assurer que l'éthique professionnelle des fournisseurs reflète la sienne, vu qu'ils font partie de la chaîne de valeur fournie au client. Cette approche requiert une plus grande diligence et des preuves plus claires que les entreprises comme Belron valident la manière dont leurs fournisseurs gèrent leurs activités et achètent leurs produits.

Qui plus est, une mauvaise gestion financière ou opérationnelle chez les fournisseurs représente un risque pour la continuité de la chaîne d'approvisionnement. Du point de vue de la marque, l'utilisation par les fournisseurs de pratiques contraires à l'éthique ou le recours à des sous-fournisseurs peu soucieux de l'éthique peuvent avoir un effet négatif sur la réputation de Belron.

### POUR LA SUITE

Belron a pour objectif de faire évaluer tous ses fournisseurs (y compris les fournisseurs des unités opérationnelles locales) et de les gérer en fonction de leur profil de risque. Le service en charge des achats au niveau du groupe de Belron International a également repris la responsabilité principale des achats de matériaux directs et indirects. Cette démarche mènera à une plus grande cohérence dans l'évaluation des approches d'approvisionnement durable, en particulier en présence de fournisseurs régionaux ou internationaux plus importants.

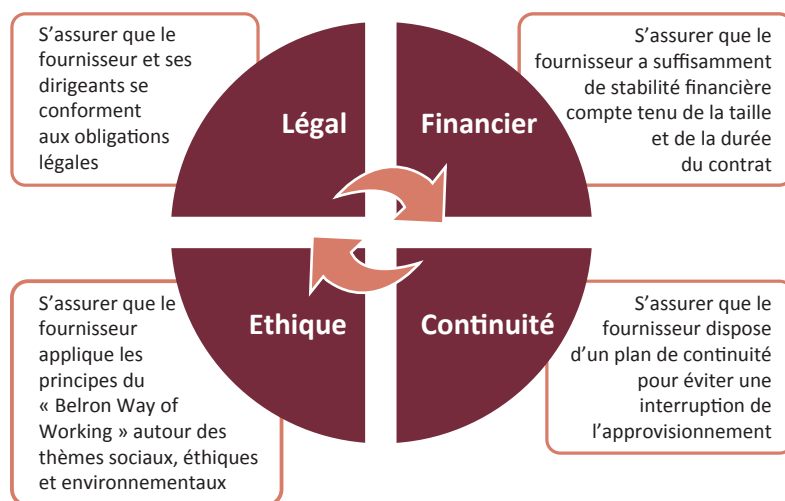
Belron va également étendre la portée de ses audits sur site, en travaillant en partenariat avec des fournisseurs pour viser une amélioration continue.

### Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



Belron cherche à acheter des produits de qualité issus de sources responsables et durables, et à minimiser l'impact négatif de sa chaîne de valeur sur l'environnement et la société.

### Résumé de l'approche de Belron de la gestion des risques liés aux fournisseurs



### APPROCHE DE GESTION

Belron se procure des produits auprès de quelque 100 fournisseurs internationaux à l'échelle du groupe, et les gère par le biais d'un programme de gestion des fournisseurs. Ce programme veille à ce que tous les fournisseurs de Belron agissent de manière éthique, soient financièrement stables, gèrent leurs risques et se conforment à toutes les exigences légales. Pour ce faire, il applique une combinaison d'audits sur site, d'évaluations externes et de gestion interne. L'objectif est de s'assurer que les fournisseurs sont aptes à remplir leur mission et observent des normes éthiques élevées.

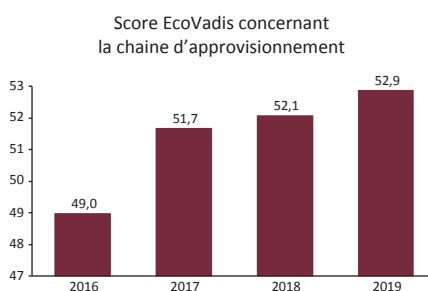
Chaque unité opérationnelle de Belron dispose de son propre processus de gestion des risques et de ses propres critères pour évaluer la durabilité de ses fournisseurs locaux. Ceux-ci sont évalués grâce à la plateforme EcoVadis.

### PROGRÈS ACCOMPLIS EN 2019

Durant l'exercice, 55 % des fournisseurs du groupe (gérés par l'équipe en charge des achats au niveau du groupe) ont été évalués par EcoVadis et atteignent le score minimal exigé. Le processus d'évaluation était soutenu par le programme permanent d'audits sur site.

Les équipes en charge des achats dans les différents pays ont continué à partager avec leurs fournisseurs locaux les meilleures pratiques définies au siège central, soutenant ainsi l'accélération de la mise en place de pratiques durables dans toute la chaîne d'approvisionnement.

### INDICATEUR CLÉ



L'évaluation externe des progrès accomplis dans le domaine du développement d'une chaîne d'approvisionnement durable a montré des augmentations graduelles ces 4 dernières années, passant d'un score de 49 en 2016 à 52,9 en 2019.

## > Bien-être des clients

### POURQUOI EST-CE MATÉRIEL ?

Le client de Belron est au cœur de l'entreprise et l'objectif de celle-ci est de "résoudre ses problèmes en s'impliquant avec un soin réel". Pour maintenir sa position sur le marché et se développer, Belron a besoin d'une équipe de techniciens expérimentés et parfaitement formés, avec la bonne pièce de verre de qualité au bon endroit au bon moment, pour chaque mission.

Le non-respect de ces conditions aurait un effet sur l'expérience client et entraînerait un risque que soient enfreintes les normes de montage, ce qui pourrait à son tour avoir une incidence sur la sécurité des clients et la réputation de Belron.

### PROGRÈS ACCOMPLIS EN 2019

La recherche et l'analyse axées sur le client aident les entités à toujours mieux comprendre comment offrir le meilleur service à leurs clients. Un nouveau modèle de prestation de services a été lancé en 2019. Il a contribué à trouver un équilibre entre les services mobiles, les services en filiale en fonction de la distance jusqu'au client et de l'urgence du service, tout en maintenant d'excellents niveaux de satisfaction client.

#### Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



Par la qualité de ses services, Belron contribue à réduire le nombre de décès et de blessures liés aux accidents de la route dans le monde.



Belron contribue à atteindre des niveaux plus élevés de productivité économique par la diversification, la mise à niveau technologique et l'innovation.

### APPROCHE DE GESTION

L'entreprise offre une expérience multicanale à ses clients ; ils peuvent prendre contact par téléphone, en ligne ou en visitant une filiale. Lorsqu'un remplacement s'avère nécessaire, le travail est réalisé par des techniciens extrêmement qualifiés. Les produits et formations sont conçus pour fournir un service qui équivaut aux normes du fabricant d'origine de l'équipement (OEM). Si nécessaire, les techniciens vont également effectuer le recalibrage des systèmes d'aide à la conduite du véhicule (ADAS), aspect crucial pour assurer la sécurité des clients sur la route. De plus, la stratégie Repair First de Belron permet aux clients de gagner du temps et de l'argent.

Belron travaille en partenariat avec les compagnies d'assurance pour être en mesure de fournir un service impeccable aux automobilistes en s'occupant de la demande d'indemnisation pour le véhicule à l'assurance pour le compte de l'automobiliste.

Le groupe revoit en permanence la qualité opérationnelle et surveille la manière dont ses clients perçoivent le service qu'ils reçoivent. Il utilise en outre ces informations pour améliorer davantage ses services. La société s'engage à répondre positivement et rapidement aux réclamations, questions et plaintes des clients pour autant qu'elles soient de bonne foi.

Pour mesurer régulièrement la satisfaction des clients dans chacune de ses entités, Belron leur demande de répondre à la question suivante par une note sur une échelle de 1 à 10 : "Dans quelle mesure recommanderiez-vous Belron à des collègues ou à des amis ?" (Net Promoter Score). Ce score est mesuré chaque semaine dans chaque unité opérationnelle et les résultats sont passés en revue pour voir comment Belron peut maintenir et améliorer son niveau de service aux clients.

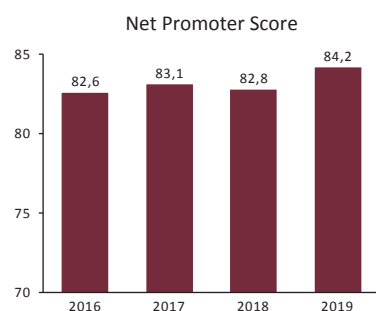
### POUR LA SUITE

Le déploiement du nouveau modèle de service se poursuit dans le groupe et les avantages, tant pour Belron que pour ses clients, devraient continuer à se faire sentir en 2020.

En 2020, Belron organisera son événement biennal Best of Belron à Barcelone. Alors que l'élément de compétition reste essentiel, l'événement inclura aussi une conférence destinée aux clients, qui couvrira les tendances mondiales au niveau des attentes des clients.

### INDICATEUR CLÉ

Belron continué d'atteindre un score NPS global supérieur à 80.



# > Bien-être et développement des employés

## POURQUOI EST-CE MATÉRIEL ?

Les employés de Belron sont au cœur de la qualité de service de l'entreprise. Par conséquent, leur bien-être et leur implication revêtent une importance capitale. De plus, il est toujours plus important d'encourager le bien-être des employés si l'on veut attirer et retenir les talents dans l'entreprise.

### Etude de cas

Belron a une fois de plus mis à l'honneur des personnes exceptionnelles actives au sein du groupe. Le Belron Exceptional People Awards (BEPA) récompense, remercie et met à l'honneur les collaborateurs de Belron qui font une grande différence pour les clients et pour leurs collègues. Les personnes qui ont un impact déterminant au sein de l'entreprise et sont très estimées de leurs collègues ou de leurs clients et qui obtiennent encore et encore des résultats exceptionnels, sont nommées, toutes les candidatures sont étudiées par un jury dont fait partie Gary Lubner. Les lauréats reçoivent un remerciement personnalisé de la part d'un directeur de Belron ainsi qu'un cadeau ou une expérience qui a vraiment une signification pour eux. En 2019, 77 lauréats du BEPA venant de 23 pays où Belron exerce ses activités ont été mis à l'honneur.

## INDICATEUR CLÉ

Le sondage "Belron People Measure" continue d'avoir un taux de réponse constant de plus de 50 %, ce qui est un élément important car l'entreprise veut suivre le plus grand nombre de collaborateurs possible. Entre 25 et 100 % des employés de chaque entité reçoivent ce sondage tous les mois. Le score annuel moyen (sur 10) dans l'entreprise est le suivant :

- 2019 : 7,5
- 2018 : 7,5
- 2017 : 7,8
- 2016 : 7,5

De plus, l'évaluation EcoVadis suit l'évolution globale des performances au niveau des pratiques de travail et des droits de l'homme, qui ne cessent de s'améliorer. Cette tendance positive se reflète dans les scores moyens pour ce domaine, qui se sont améliorés, de 61,7 en 2018 à 65,2 en 2019.

## APPROCHE DE GESTION

Belron aspire sans relâche à fournir à ses collaborateurs un environnement qui est "le meilleur endroit qu'ils puissent jamais trouver pour travailler".

Alors que chaque entité de Belron dispose de ses propres politiques et procédures en matière de ressources humaines, la culture centrale est appliquée à tous les niveaux du groupe. Le Spirit of Belron est décrit en quatre axes : soin, dynamisme, collaboration et authenticité, ce dernier axe englobant les principes directeurs de l'entreprise que sont l'intégrité, le respect et la confiance.

Belron, qui compte près de 30.000 collaborateurs assumant différentes fonctions, reconnaît les domaines qui contribuent au bien-être général de l'employé :

- se sentir respecté
- l'innovation est mise à l'honneur
- l'attention portée au client est exceptionnelle
- l'excellence du travail est reconnue
- un engagement véritable à l'égard des formations et du développement
- une philosophie de partage (Give Back) bien ancrée
- l'éthique et la responsabilité sont fondamentales

Pour que ces domaines aient du sens pour les employés de Belron, les unités opérationnelles ont mis en place divers programmes qui incluent la formation et le développement, des programmes de récompense, le travail flexible, le feed-back et l'engagement dans la communauté.

## PROGRÈS ACCOMPLIS EN 2019

L'Institute of the Motor Industry (IMI), qui approuve les normes applicables à la formation et aux accréditations pour le secteur automobile, a agréé Belron International comme centre certifiant de l'IMI pour la réparation et le remplacement de vitrage de véhicules et les systèmes d'aide à la conduite. Ce sceau d'approbation entérine le "Belron Way of Fitting" (BWof) en tant que programme d'assurance de la qualité pour en faire une norme dans le secteur. Belron est la première entreprise de remplacement et de réparation de vitrage de véhicules au niveau mondial à recevoir cette agrégation, ce qui lui donne de la crédibilité, venant d'un organisme indépendant, et lui procure un avantage concurrentiel dans le secteur automobile, tout en reconnaissant les talents et le développement des techniciens et en leur conférant un statut de référence.

Belron cherche à créer un environnement où tous ses collaborateurs peuvent s'épanouir et donner le meilleur d'eux-mêmes, car le groupe est conscient que ces aspects font partie intégrante des performances de l'entreprise. En 2019, l'entreprise a lancé son processus d'évaluation des talents et de planification de la succession qui contribuera à préparer l'entreprise pour l'avenir, en partant de l'équipe de direction jusqu'à la base.

## POUR LA SUITE

En 2020, les lauréats des différents pays de l'événement Best of Belron se réuniront à Barcelone pour la compétition de montage biennale, afin de renforcer les normes de qualité et de sécurité pour le montage, et d'identifier et de récompenser les meilleurs techniciens du groupe.

Belron Technical poursuivra le déploiement de la qualification IMI à tous les formateurs de Belron pour le remplacement et la réparation de vitrage de véhicules, le recalibrage de systèmes d'aide à la conduite et la prise en charge de véhicules à haute tension (nécessaire pour travailler sur des véhicules électriques/hybrides).

À mesure que le processus d'évaluation des talents et de planification de la succession progressera, Belron aura une vision cohérente de son personnel et du développement de successeurs, ce qui permettra d'assurer que sa stratégie en matière de ressources humaines permet à la société de réaliser une croissance durable des activités.

### Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



Bien plus qu'offrir un environnement de travail décent, Belron aspire à ce que tous ses employés sentent que c'est "le meilleur employeur qu'ils puissent jamais trouver". De ce fait, il encourage aussi un comportement productif, axé sur le client et de brillantes performances.

Pacte mondial des Nations Unies : Belron s'engage à respecter les principes 3, 4, 5 et 6 du pacte mondial des Nations Unies.

## > Sécurité des employés

### POURQUOI EST-CE MATÉRIEL ?

Une composante clé de la culture de Belron est le soin accordé à ses collaborateurs. La société démontre cette attention par l'accent mis sur les formations liées à la santé et à la sécurité et sur le bien-être global des collaborateurs.

Un des principaux risques identifiés concerne le risque de blessure ou de dommage auquel sont exposés les employés dans l'exercice de leur fonction, susceptible d'entraîner un absentéisme de longue durée, des conséquences légales et des pertes économiques ainsi que d'être source de détresse pour les employés en question et de leur famille.

### INDICATEUR CLÉ

Chaque entité doit faire un rapport mensuel sur le nombre de déclarations d'accidents de travail. Les informations relatives à la formation à la sécurité et aux accidents sont également incluses dans la section concernant les pratiques de travail et les droits de l'homme de l'évaluation de la durabilité menée par EcoVadis. Chaque entité rassemble ses propres indicateurs clés de performance, sur la base desquels elle établit un rapport, et est responsable de définir des mesures d'amélioration pour réduire le nombre d'accidents. Le score moyen obtenu dans ce domaine a augmenté, passant de 61,7 en 2018 à 65,2 en 2019.

### APPROCHE DE GESTION

Belron croit en la création d'un environnement de travail sûr pour ses collaborateurs et ses clients. L'entreprise s'engage à fournir à chacun la formation et les compétences nécessaires pour qu'il se sente à l'aise dans sa fonction, et à mettre en place des procédures de sécurité strictes pour les techniciens afin qu'ils puissent répondre aux normes techniques les plus élevées.

Belron a mis sur pied des normes de sécurité qui sont reprises dans le document "Way of Fitting". Ce document reprend la méthode, les outils, formations et évaluations développés et mis en œuvre dans le groupe par l'équipe technique de Belron. Il inclut la procédure "Quality Starts with Safety" (La qualité commence par la sécurité) – une formation de sensibilisation à l'importance de suivre la procédure adéquate lors du remplacement d'un pare-brise et aux conséquences d'un montage incorrect ; le programme de formation "1-2-3-Easy" consacré à l'ergonomie et à la manière dont les techniciens peuvent éviter les blessures dans leur travail ; et le programme STOP, qui explique aux techniciens comment prendre soin d'eux-mêmes (Self) et des outils (Tools), organiser leur travail (Organize) et utiliser les bonnes procédures (Processes).

De plus, chaque entité est responsable de la mise en place des mesures nécessaires pour se conformer aux exigences nationales en vigueur, et de nombreuses entités disposent de membres du personnel dédiés à la santé et à la sécurité et/ou aux audits internes afin de contrôler leurs procédures, ainsi que de formateurs hautement qualifiés pour surveiller et mettre à jour les formations quand cela s'impose. Cette responsabilité locale couvre également les activités de distribution et d'entreposage et le personnel des centres d'appel et du siège central.

### PROGRÈS ACCOMPLIS EN 2019

Les entités de Belron continuent à surveiller et à gérer les incidents relatifs à la santé et à la sécurité, et mettent en place des plans d'action dans un but d'amélioration continue. Pour soutenir le processus local, Belron a mis en œuvre une mesure commune qui doit faire l'objet d'un rapport au niveau du groupe afin de suivre les incidents liés à ses activités.

### POUR LA SUITE

En 2020, Belron récoltera et surveillera tous les mois les indicateurs clés de performance relatifs aux incidents liés à la santé et à la sécurité sur le lieu de travail. Ce suivi soutiendra la gouvernance au niveau du groupe et de la hiérarchie et permettra de mettre l'accent sur le partage des meilleures pratiques. La compétition biennale Best of Belron contribuera aussi à renforcer les normes de qualité, la sécurité et le service aux clients sur la base du Belron Way of Fitting.

En 2020, Belron Technical mettra à jour tous les programmes de formation de base liés à la sécurité des clients et des techniciens.

### Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



En respectant des normes et en fixant des programmes ambitieux destinés à augmenter la sécurité de ses employés, Belron contribue à promouvoir les droits du travail et à assurer un environnement de travail sûr pour l'ensemble de son personnel.

## > Engagement vis-à-vis de la communauté

### POURQUOI EST-CE MATÉRIEL ?

Belron croit qu'il lui incombe de donner un retour (give back) aux communautés où il opère et en Afrique du Sud, où se trouvent les racines de l'entreprise.

"Giving Back" est un aspect essentiel de la culture de Belron, qui démontre la composante "Care" de l'esprit de Belron.

En impliquant son personnel, par le biais de sa passion et de son énergie, ces activités ont un impact positif non seulement sur les communautés où l'entreprise exerce ses activités, mais aussi sur l'implication.



#### Etude de cas

En octobre, l'entité américaine de Belron a accueilli le Safelite® Autoglass Charity Classic. Cet événement a permis de rassembler des cadres de Safelite, des partenaires de l'entreprise et des représentants d'œuvres de bienfaisance au New Albany Country Club (Ohio) afin de récolter des fonds au profit du programme de subvention de la fondation Safelite. Ce programme permet de remettre à des organisations caritatives des subventions pouvant aller jusqu'à 25.000 USD afin qu'elles puissent avoir un impact important au sein de leur communauté.

Depuis 2011, le programme Charity Classic a aidé la fondation Safelite à générer et distribuer plus de 3 millions USD par le biais de 140 subventions. En 2019, cet événement a permis de récolter un montant record d'1,5 million USD.

Créée en 2005, la fondation Safelite® AutoGlass a pour vocation de soutenir des organisations promouvant la santé et le bien-être de familles par des contributions financières et en nature, ainsi que par des heures de bénévolat.

### APPROCHE DE GESTION

Belron s'engage à avoir un impact positif sur la société, c'est pourquoi ses entités et ses collaborateurs partout dans le monde sélectionnent les initiatives et les organisations qu'ils soutiennent au sein de leur propre communauté. Chaque entité fixe son propre agenda "Giving Back". Cette approche permet d'observer un plus grand sens de l'implication individuelle et de plus grandes réalisations au sein du personnel. Le soutien est assuré de diverses manières, notamment par des donations financières, du temps consacré au volontariat, le partage de ressources ou la participation à des événements sportifs, qui profitent également au bien-être des collaborateurs.

### PROGRÈS ACCOMPLIS EN 2019

Les entités de Belron ont continué à travailler en partenariat avec des associations et organisations caritatives locales. Ces partenariats à long terme permettent aux entités et à leur personnel de comprendre parfaitement les besoins de l'organisation en question et de savoir où ils peuvent faire la différence. Plus de 300 organismes de bienfaisance ont bénéficié du soutien financier ou en nature des entités de Belron.

Belron a organisé une nouvelle édition du Spirit of Belron Challenge, qui a remporté un franc succès. Lors de cet événement qui s'est déroulé en septembre, 1.650 employés de Belron, leur famille, leurs amis, des partenaires commerciaux et des fournisseurs issus de 23 entités de Belron ont nagé, couru et fait du vélo au profit du partenaire caritatif mondial Afrika Tikkun.

L'événement fut par ailleurs l'occasion de célébrer le 25e anniversaire de l'organisation caritative, en fixant un objectif de 25 millions ZAR (environ 1,5 million €) de fonds collectés. Dans le plus pur esprit de Belron, ses collaborateurs et partenaires ont uni leurs forces pour dépasser cet objectif.

Quatre bénéficiaires d'Afrika Tikkun – Tumelo, Njabulo, Puseletso et Fortunate, chaperonnés par Nehwoh, le directeur général des centres Uthando et Belron – se sont également joints aux collaborateurs de Belron. Ces jeunes gens personnifient pour Belron la différence que son soutien peut faire au quotidien pour des milliers de vies en Afrique du Sud.

### INDICATEUR CLÉ

Total des fonds récoltés :

#### Afrika Tikkun

|      |                 |
|------|-----------------|
| 2019 | 1,7 million EUR |
| 2018 | 1,2 million EUR |
| 2017 | 1,2 million EUR |

#### Dons locaux

|      |                   |
|------|-------------------|
| 2019 | 3,75 millions EUR |
| 2018 | 3,45 millions EUR |
| 2017 | 3,25 millions EUR |

### POUR LA SUITE

Belron et ses entités vont continuer à examiner des manières d'apporter un impact positif dans les communautés dans lesquelles ils opèrent tout en continuant à soutenir Afrika Tikkun au niveau du groupe.

#### Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



Par le partenariat Belron/Afrika Tikkun, l'œuvre de bienfaisance est à même de soutenir plus de 17.000 bénéficiaires par le biais de plusieurs programmes dans son modèle "cradle to career".

## NOS PRINCIPES ÉTHIQUES

## &gt; Respect des Droits de l'Homme

## POURQUOI EST-CE MATÉRIEL ?

Les droits de l'homme constituent un pilier fondamental de l'éthique, et les principes directeurs de Belron les soutiennent. L'entreprise s'est fixé des normes claires et attend des normes similaires de la part de ses partenaires. Le non-respect de ces normes affecte non seulement les personnes concernées, mais pourrait avoir un effet préjudiciable sur une ou plusieurs marques en raison d'une publicité négative.

## INDICATEUR CLÉ

L'approche des entités pour garantir le respect des droits de l'homme vis-à-vis des membres de son personnel et des personnes occupées tout au long de la chaîne d'approvisionnement est mesurée et évaluée par EcoVadis. Dans deux domaines de cette évaluation (les pratiques de travail et les droits de l'homme, d'une part, et l'approvisionnement durable, d'autre part), chaque entité est tenue de fournir des informations sur ses politiques, actions et résultats sur des thèmes tels que les conditions de travail, la discrimination et le dialogue social.

En 2019, le score moyen global du groupe dans le domaine des pratiques de travail et des droits de l'homme était de 65,2 (progression de 3,5 points par rapport à 2018).

## Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



Belron s'assure que les droits individuels sont respectés à tous les niveaux de l'organisation au sein de sa sphère d'influence. Pacte mondial des Nations Unies: Belron s'engage à respecter les principes 1 et 2 du pacte mondial des Nations Unies.

## APPROCHE DE GESTION

Les droits de l'homme sont traités dans la politique éthique de Belron et ses principes directeurs, ainsi que via le programme d'évaluation des fournisseurs. Les collaborateurs de Belron se traitent mutuellement avec respect et garantissent que leurs activités ne contribuent pas directement ou indirectement à des violations des droits de l'homme. Le groupe promeut et adhère lui-même à des normes éthiques claires et s'attend à des normes similaires dans le chef de toutes les tierces parties qui travaillent avec Belron ou en son nom.

Dans ses principes directeurs, le groupe s'engage à promouvoir une culture du respect et des opportunités égales dans lesquelles la réussite individuelle dépend uniquement de la capacité et de la contribution individuelles. Le groupe s'engage également à promouvoir un processus de recrutement équitable et ouvert, l'engagement et la promotion des collaborateurs sur la base de leur aptitude pour la fonction et de leur évaluation, le respect et la conformité avec la culture de Belron. Belron proscrit le recours au travail des enfants sous toutes ses formes. Le groupe n'emploie aucune personne de moins de 16 ans ou de moins de l'âge minimum légal local pour travailler s'il est différent dans un pays où il exerce ses activités. Il refuse de collaborer avec des fournisseurs qui ont recours au travail des enfants sous quelque forme que ce soit. Les conditions de travail de tous ses employés, entrepreneurs et fournisseurs doivent respecter la législation nationale et, dans les cas où celle-ci est considérée comme insuffisante, les normes de l'organisation internationale du travail pertinentes. En aucun cas, un traitement inhumain de ses employés ou des personnes exerçant un rôle dans sa chaîne d'approvisionnement n'est acceptable, ce qui inclut toute forme de travail forcé ou asservi, de châtiment physique ou tout autre mauvais traitement.

## PROGRÈS ACCOMPLIS EN 2019

Les entités de Belron ont continué à développer et à mettre en œuvre leurs codes de conduite locaux. Par la sensibilisation effectuée dans les entités, la communication et le partage des meilleures pratiques ont souligné la responsabilité de chacun en matière de signalement des problèmes, et l'importance de cette démarche. À cette fin, Belron fournit une ligne de signalement centralisée gérée par un fournisseur tiers. Alors que Belron encourage l'expression des préoccupations au sein du pays local, la ligne de signalement est fournie comme un canal supplémentaire permettant d'exprimer ses préoccupations en toute confidentialité. Belron s'engage à assurer que les personnes qui expriment des préoccupations soient à l'abri de toute vengeance et de toutes représailles.

En 2019, 33 appels ont été passés sur cette ligne, et 22 d'entre eux ont été classés comme "rapports d'incidents originaux". Tous les rapports ont fait l'objet d'une enquête par l'équipe juridique centrale en partenariat avec le contact local du pays concerné, dans le but de trouver une solution appropriée au problème soulevé. La permanence téléphonique pour les questions d'éthique aux États-Unis (bien que gérée par un fournisseur tiers) a reçu 43 rapports durant l'exercice. Huit de ces rapports étaient justifiés et les mesures qui s'imposent ont été prises.

En 2019, l'équipe en charge de la gestion de la chaîne d'approvisionnement du groupe a officialisé une approche pour évaluer et surveiller les activités des fournisseurs du groupe en matière de développement durable. Un aspect fondamental de cette approche est l'audit des activités via l'évaluation d'EcoVadis ainsi que des audits au niveau de chaque site. Les audits sur site comprennent des entretiens avec des collaborateurs sur le terrain. Ceux-ci sont choisis au hasard dans différents départements, en veillant à ce que les deux sexes soient représentés. Les entretiens incluent des questions sur les conditions de travail, comme le salaire, les horaires de travail, la santé et la sécurité. Le résultat de ces entretiens est consigné dans le rapport d'audit et le plan d'actions correctives. L'équipe en charge des achats au sein du groupe travaille en étroite collaboration avec des fournisseurs sur tous les domaines où une non-conformité est constatée ou sur des opportunités d'amélioration afin de maintenir un développement suivi.

## > Aucune tolérance face à la fraude et la corruption

### POURQUOI EST-CE MATÉRIEL ?

Belron expose explicitement dans ses principes directeurs qu'il ne tolère aucune forme de (tentative de) corruption ou de fraude, ni envers ni par le fait de ses collaborateurs ou partenaires, quelles que soient les coutumes et pratiques professionnelles locales.

Le non-respect de ce principe pourrait sérieusement entacher la réputation du groupe et avoir des conséquences légales.

### Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



Belron contribue à réduire la fraude et la corruption sous toutes leurs formes. Pacte mondial des Nations Unies : Belron s'engage à respecter le principe 10 du pacte mondial des Nations Unies.

### APPROCHE DE GESTION

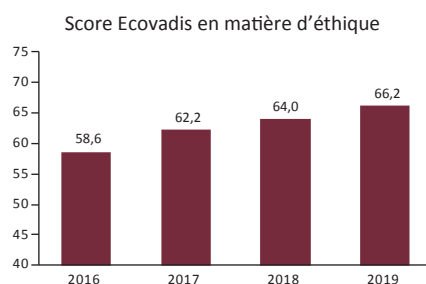
Les principes directeurs de Belron sont mis en place et leur respect fait l'objet d'une surveillance afin de garantir que les délits tels que la fraude et la corruption ne soient pas tolérés dans l'entreprise. La lutte contre la fraude et la corruption est un aspect que l'équipe juridique du groupe instaure à tout niveau de l'entreprise. L'approche est spécifique à chaque unité opérationnelle et à chaque marché, et par conséquent les politiques et procédures adoptées dépendent de plusieurs facteurs, y compris le risque afférent et les règles locales dans le pays de chaque unité opérationnelle. Dans les juridictions à plus haut risque, des mesures plus strictes sont mises en place pour contribuer à la prévention de la fraude et de la corruption.

Des séances de formation et de sensibilisation aux lois et politiques de lutte contre la corruption sont fournies là où Belron perçoit un risque sensible, afin de contribuer à veiller à ce que chaque entité continue à exercer une concurrence loyale et en conformité avec les lois en vigueur en matière de lutte contre la corruption.

### INDICATEUR CLÉ

L'approche des entités de lutte contre la fraude et la corruption est un des thèmes mesurés dans la section des pratiques commerciales équitables/de l'éthique de l'évaluation de durabilité EcoVadis. Toutes les entités fournissent des informations sur leurs politiques, actions et résultats concernant ces thèmes ainsi que sur les conflits d'intérêts, la fraude, le blanchiment d'argent et les pratiques anticoncurrentielles.

En 2019, le score global moyen du groupe dans ce domaine a une fois encore augmenté, passant de 64 à 66,2.



## 4. Moleskine

### 4.1. DESCRIPTION DES ACTIVITÉS

Moleskine est une marque internationale, multi-catégories et multicanale, qui a pour vocation d'aider ses utilisateurs à élargir leurs connaissances et à développer leur créativité et leur expression individuelle. Son écosystème est composé de produits et de services, de contenus et d'histoires, de collaborateurs et de partenaires, d'endroits et de canaux, qui combinent, permettent et nourrissent la créativité et l'expression personnelle : des carnets, des agendas, des cahiers journaux, des sacs, des instruments d'écriture, des accessoires de lecture et des produits hybrides qui permettent de migrer du contenu papier vers des appareils numériques. Ils fournissent des plateformes ouvertes dédiées à la création, à la communication et au partage d'idées. Moleskine est attentive à la créativité contemporaine et est présente via un réseau de sites internet, blogs, groupes en ligne et archives virtuelles, principalement au sein de la communauté en ligne de la marque (myMoleskine).

Entreprise créative qui connaît une croissance régulière, Moleskine compte environ 550 employés et dispose d'un vaste réseau de partenaires. Alors que son siège central est basé à Milan, en Italie, le groupe Moleskine comprend également, entre autres, Moleskine America, Inc. (fondée en 2008) ; Moleskine Asia Ltd (2011), qui détient le contrôle sur Moleskine Shanghai et Moleskine Singapour ; Moleskine France (2013) et Moleskine Allemagne (2013).

Le groupe conçoit et vend ses produits via une plateforme de distribution multicanale dans plus de 105 pays. La production est quant à elle confiée à des fournisseurs partenaires.

### 4.2. NOTRE APPROCHE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Comme, par sa déclaration de mission, Moleskine a pour vocation d'aider ses utilisateurs à élargir leurs connaissances et à développer leur créativité et leur expression individuelle, la question de la durabilité a toujours été au cœur de ses préoccupations. Les collaborateurs de Moleskine représentent bien entendu son capital créatif le plus précieux, aussi l'entreprise désire-t-elle leur procurer un environnement de travail équitable et enrichissant.

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 la culture d'entreprise comme étant le principal moteur permettant d'embrasser et d'afficher l'ambition de la société au quotidien. C'est pourquoi 2019 a vu naître plusieurs initiatives destinées à inciter chacun au sein du groupe à incarner les valeurs culturelles fondamentales qui sont essentielles pour "ouvrir la voie Moleskine".

La Moleskine Foundation est une organisation sans but lucratif qui a été lancée en 2017. La fondation, dont les valeurs et convictions correspondent point pour point à celles de l'entreprise, encourage la créativité pour amener des changements sociaux au travers de maints projets éducatifs, en se concentrant sur les communautés frappées par l'appauvrissement culturel et social, comme par exemple le projet At Work (<https://moleskinefoundation.org/fr/initiative/atwork/>), un programme qui promeut l'éducation de qualité dans plusieurs pays d'Afrique.

L'entreprise a également conscience que ses produits utilisent des ressources naturelles. Par conséquent, elle cherche l'équilibre entre le bénéfice économique et la protection de l'environnement dans ses activités, en les développant dans le respect des réglementations environnementales en vigueur tout en gardant à l'esprit les droits des futures générations. Comme la société exerce principalement des activités de distribution, la majeure partie de son empreinte environnementale vient des activités de ses fournisseurs. Aussi veille-t-elle à ce que ses valeurs soient respectées dans toute la chaîne d'approvisionnement.

Pour aller encore plus loin dans le développement durable, Moleskine a constitué une "ECO-team" regroupant des collaborateurs (employés et cadres) issus de différents départements afin de bénéficier de perspectives différentes. Cette équipe se réunit régulièrement pour fixer les priorités et surveiller les ambitions de Moleskine dans le domaine du développement durable. De plus, l'entreprise s'engage, aux côtés de ses parties prenantes, à affiner encore son analyse de matérialité ; elle est actuellement occupée à analyser le cycle de vie d'un de ses produits phares. Les résultats de ces analyses aideront Moleskine à mieux définir ses priorités et ses ambitions en matière de développement durable en 2020.

### 4.3. ASPECTS MATÉRIELS

- Impact environnemental de la conception des produits
- Approvisionnement en matériaux et en ressources naturelles
- Efficacité énergétique et émissions de CO<sub>2</sub>
- Chaîne d'approvisionnement sociale et éthique
- Innovation
- Bien-être et satisfaction des employés
- Engagement vis-à-vis de la communauté
- Principes éthiques
- Respect des droits de l'homme
- Tolérance zéro face à la fraude et à la corruption
- Inclusion et diversité

# > Impact environnemental de la conception et de l'emballage des produits

## POURQUOI EST-CE MATÉRIEL ?

Le modèle économique de Moleskine repose sur la conception et la création de biens de consommation. Par conséquent, une partie conséquente de l'impact environnemental vient du développement et de la fabrication de nouveaux produits. Il est essentiel de tenir compte de critères environnementaux et du cycle de vie complet des produits lors de l'étape de conception afin de réduire au maximum les déchets et d'augmenter la recyclabilité des matériaux. Cet aspect ne concerne pas uniquement le produit, mais aussi l'emballage.

L'adaptation à la demande croissante des clients de réduire l'empreinte environnementale des produits qu'ils utilisent, ouvre aussi de fabuleuses opportunités commerciales pour Moleskine. De plus, le non-respect des normes et réglementations environnementales peut entraîner des coûts supplémentaires et nuire à la réputation de l'entreprise.

## INDICATEUR CLÉ

- 99,8 % des produits Papier figurant dans le catalogue 2019 ont un bandeau de papier réutilisable.

## Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



ODD 12 : Moleskine veut contribuer à réduire la génération de déchets par la prévention, la réduction, le recyclage et la réutilisation.

## APPROCHE DE GESTION ET PROGRÈS ACCOMPLIS EN 2019

Moleskine tient compte de critères environnementaux lors de la conception de nouveaux produits.

Pour que Moleskine puisse comprendre l'impact environnemental de ses produits sur l'ensemble de la chaîne de valeur (c.-à-d. de la conception à la fin de vie, en passant par la production et l'utilisation), l'entreprise a l'intention d'analyser le cycle de vie d'un de ses produits phares. Cette étude permettra de saisir les occasions d'améliorer l'empreinte écologique de ses produits.

Dans le processus de développement de produits durables de Moleskine, une priorité importante est accordée à l'emballage, dans le but de réduire les déchets :

- Le design des emballages est conçu de telle sorte qu'il puisse être réutilisé (l'ajout des contenus supplémentaires au verso des bandeaux de papier des carnets, grâce auxquels ils ne sont plus de simples déchets papier mais se transforment en objets ou outils papier à conserver et à utiliser) ;
- la recherche de nouvelles solutions ayant un impact environnemental faible (par ex. remplacer le rembourrage en papier des sacs par des bulles d'air recyclables, ce qui permet des gains de poids et de volume considérables pour le stockage comme pour le transport).

## POUR LA SUITE

En 2020, l'entreprise continuera à travailler sur les emballages et des matériaux alternatifs pour ses produits phares afin de réduire son impact environnemental.

## > Approvisionnement en matériaux et en ressources naturelles

### POURQUOI EST-CE MATÉRIEL ?

Moleskine est responsable du choix des matériaux utilisés dans ses produits, et ces décisions ont inévitablement un impact sur les ressources mondiales. Même si Moleskine ne produit pas ses produits, elle les conçoit et initie leur production. L'utilisation de produits chimiques peut également affecter la santé des consommateurs finaux. Le recours à de tels produits peut représenter un risque pour la réputation de la marque et entraîner des coûts liés au non-respect des normes et réglementations en vigueur.



### Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable

En s'assurant que tous ses produits Papier viennent de forêts gérées de manière responsable, Moleskine contribue à l'ODD 15 qui vise à promouvoir une gestion durable de tous les types de forêts, à mettre un terme à la déforestation, à restaurer les forêts dégradées et à augmenter significativement le boisement et la reforestation dans le monde.



L'entreprise contribue également à l'ODD 12 car, en respectant les réglementations susmentionnées, Moleskine veut réduire l'impact sur l'environnement et la santé humaine des matériaux qu'elle utilise.

### APPROCHE DE GESTION ET PROGRÈS ACCOMPLIS EN 2019

Moleskine a conscience qu'il lui incombe de garantir que les ressources utilisées viennent de sources respectueuses de l'environnement.

Le principal matériau qu'elle utilise est le papier (les produits Papier représentent environ 83 % du notre chiffre d'affaires net en 2019).

Le papier est une matière première durable s'il provient de sources responsables. Vu les préoccupations actuelles au sujet de la déforestation, la politique de Moleskine consiste à s'assurer que le papier et le bois utilisés viennent de sources gérées de manière durable. Dès lors, depuis 2008, Moleskine est certifiée "Chaîne de contrôle FSC". Renouvelée tous les cinq ans, cette certification nécessite des audits annuels pour être validée.

Une des priorités de Moleskine est de trouver un équilibre entre la garantie d'une qualité de produit élevée et l'utilisation de matériaux durables pour réaliser ces produits. À cet effet, tous ses produits sont fabriqués en papier sans acide et portent le label ECF (elementary chlorine free). De plus, tous les produits et matériaux respectent les principales réglementations internationales, comme par exemple la réglementation REACH et la Proposition 65.

### INDICATEURS CLÉS

- Moleskine a la certification "Chaîne de contrôle FSC" depuis 2008. En 2019, tous les produits papier étaient issus d'une chaîne d'approvisionnement certifiée.
- Tous les produits Papier de Moleskine sans exception sont sans acide et portent le label ECF (Elementary Chlorine-free).
- Moleskine s'assure que ses produits respectent les réglementations en vigueur concernant les produits chimiques – tels que REACH et Prop65 – et ne contiennent pas de substances extrêmement préoccupantes (SVHC, ou Substances of Very High Concern). Des tests réguliers sont réalisés sur les matériaux et les produits finis par des laboratoires externes agréés.

### POUR LA SUITE

Pour la suite, Moleskine continuera à appliquer les mêmes normes à tous les matériaux utilisés pour concevoir ses produits (papier, carton, polypropylène, polyuréthane, polyester, nylon, tissus et textiles, métaux, plastique ABS, caoutchouc EVA, cuir véritable).

# > Efficacité énergétique et émissions de CO<sub>2</sub>

## POURQUOI EST-CE MATÉRIEL ?

Le changement climatique est un des principaux risques auxquels la société est confrontée. Moleskine a un impact à la fois direct et indirect sur le changement climatique, résultant respectivement des gaz à effet de serre émis dans le cadre de ses propres activités (conception, distribution) et des activités de sa chaîne d'approvisionnement, sans oublier les émissions directes résultant de l'utilisation au quotidien des bureaux de Moleskine et de la mobilité de ses employés.

### Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



En mettant des actions en place pour combattre les changements climatiques, Moleskine contribue à l'ODD 13, qui implique de prendre des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.

## APPROCHE DE GESTION

Moleskine prend des mesures pour réduire son empreinte environnementale – directe – en investissant dans l'énergie renouvelable et en encourageant la mobilité durable pour ses employés.

En 2019, l'entreprise a commencé à réfléchir à différentes manières d'évaluer l'impact environnemental – indirect – de Moleskine au niveau mondial et a décidé de commencer à calculer les émissions directes de CO<sub>2</sub> découlant de la consommation énergétique des bureaux et magasins de Moleskine, partout dans le monde (émissions relevant des scopes 1 et 2).

## PROGRÈS ACCOMPLIS EN 2019

Suivant la résolution de Moleskine d'investir dans l'énergie renouvelable, 60 panneaux solaires couvrant un total de 97,5 mètres carrés ont été installés sur le toit du siège de Milan en 2018.

En 2019, un compteur électrique a été installé pour commencer à suivre, à partir de 2020, le nombre de kWh d'énergie verte produits par les panneaux solaires.

Moleskine a également conclu divers contrats avec les opérateurs de transports publics de Milan (Azienda Trasporti Milanese et Trenord), qui octroient des conditions intéressantes aux employés de Moleskine à l'achat d'un abonnement.

Un nouveau service de coursiers a été instauré à Milan, où est basé le siège central de Moleskine : il recourt à des "messagers à vélo" pour offrir un service de livraison durable qui compte les économies d'émissions de CO<sub>2</sub> réalisées pour chaque déplacement.

## INDICATEURS CLÉS

> Production annuelle d'énergie renouvelable estimée à 15.000 kWh en 2019

> Emissions de CO<sub>2</sub> (première mesure effectuée en 2019)

| Emissions de CO <sub>2</sub> directes | tCO <sub>2</sub> e |     |
|---------------------------------------|--------------------|-----|
| Scope 1                               | 183.82             | 32% |
| Scope 2                               | 394.02             | 68% |
|                                       | <b>577.84</b>      |     |

## POUR LA SUITE

En se basant sur les résultats de nos calculs des émissions de CO<sub>2</sub>, nous chercherons des moyens de les réduire davantage.

## > Chaîne d'approvisionnement sociale et éthique

### POURQUOI EST-CE MATÉRIEL ?

La plupart des produits Moleskine sont fournis par des producteurs situés en Chine, au Vietnam, en Inde, au Pakistan et en Europe. Comme Moleskine initie le processus de production chez ses fournisseurs, elle veille à ce que ces derniers respectent les normes sociales et éthiques existantes.

En termes de risques, le non-respect par les fournisseurs des normes de conduite éthique pourraient avoir un impact négatif sur la réputation de Moleskine. La fermeture d'un fournisseur clé pourrait également perturber la continuité des activités.

#### Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



La politique d'approvisionnement de Moleskine contribue à l'ODD 8, qui entend

protéger les droits du travail et promouvoir la sûreté et la sécurité de l'environnement de travail pour tous les travailleurs.

### APPROCHE DE GESTION

Moleskine a mis en place divers processus afin de s'assurer de l'engagement de ses fournisseurs en faveur du bien-être social.

L'objectif de Moleskine de réaffirmer l'engagement profond du groupe à respecter les normes de conduite légales et éthiques les plus strictes dans ses transactions commerciales transparait clairement des conditions générales d'achat qui contiennent une clause stipulant que Moleskine demande à ses fournisseurs de respecter son code éthique. De plus, il est rappelé dans le pied de page de toutes les commandes que les fournisseurs ont accepté de se conformer au code éthique. En outre, les conditions générales d'achat de Moleskine exigent des fournisseurs qu'ils garantissent que toutes les étapes de leur chaîne de production respectent la norme de responsabilité internationale SA8000 (ou équivalente, comme les normes SMETA ou BSCI). Cette norme s'applique à l'ensemble des conditions de travail et couvre la sécurité, l'hygiène, le travail des enfants, le travail forcé (l'exploitation), la légalité des contrats de travail et l'environnement. L'entreprise vérifie si les fournisseurs sont certifiés pendant le processus de sélection des partenaires, en leur demandant une copie de leur certification. Moleskine demande aux sociétés qui ne sont pas certifiées d'entamer le processus de certification, et elle surveille leurs progrès dans ce sens.

### INDICATEUR CLÉ

En 2019, 91% des achats (en EUR) de produits finis à des fournisseurs de taille significative ont été réalisés auprès de sociétés conformes aux lignes de conduite de Moleskine en matière de responsabilité sociétale.

### POUR LA SUITE

D'ici fin 2020, Moleskine veut s'assurer que les principaux fournisseurs de produits finis seront tous certifiés SA8000 (ou équivalent).

# > Innovation

## POURQUOI EST-CE MATÉRIEL ?

Moleskine s'adresse aux consommateurs créatifs ouverts à de nouvelles idées et méthodes pour augmenter la productivité/l'expression personnelle. Moleskine cible notamment les professionnels connectés, les intellectuels et les étudiants qui ont pour habitude de profiter de la commodité de la technologie numérique mais aiment néanmoins toujours commencer par coucher leurs plans et développer leurs idées sur papier, même s'ils ont appris à apprécier le confort de la technologie numérique. Moleskine répond aussi de plus en plus aux besoins du public en proposant une gamme de produits purement numériques, ou d'abord numériques. En veillant à s'assurer une présence pertinente à la fois dans le domaine analogique et dans l'univers numérique, Moleskine s'efforce de suivre les besoins des utilisateurs et fournit des plateformes dédiées à la création qui peuvent voyager et évoluer avec l'utilisateur au fil du temps.



Le Pen+ Ellipse combine à merveille l'expérience quotidienne de l'écriture et de la création manuelle avec le monde numérique.

## APPROCHE DE GESTION

L'entreprise consacre une énergie importante à l'identification d'axes d'innovation dans toutes les catégories de produits, tout en cherchant des manières d'améliorer ses processus internes, son modèle économique et sa culture d'entreprise au sens large. En se basant sur un solide ancrage de la mission de l'entreprise, la trajectoire d'évolution de la marque et les capacités techniques, les équipes explorent les besoins émergents des consommateurs et cherchent à tout moment à déployer la solution optimale conçue pour permettre la créativité personnelle et la productivité.

## PROGRÈS ACCOMPLIS EN 2019

En 2019, les départements en charge du développement numérique et de la recherche et du développement ont cherché à identifier des solutions pour combler le fossé existant entre l'analogique et le numérique, en créant une connexion entre les produits Papier et numériques. De plus, l'accent mis en permanence sur les solutions purement ou d'abord numériques commence à porter ses fruits, notamment sous la forme de la nouvelle tablette Adobe Connected Paper et du Dropbox Smart Notebook.

2019 fut l'année de la concrétisation de l'acquisition d'EDO.IO, une entreprise développant des services d'applications qui avait été repérée par le programme Open Innovation de Moleskine en 2018.

2019 fut également l'année de la mise sur le marché de la troisième application numérique de la collection – Flow by Moleskine. Flow est un carnet numérique qui supprime l'encombrement et la longue liste de choix, pour permettre à l'utilisateur de rester dans son flux créatif, et lui donne les outils nécessaires pour personnaliser son expérience. En 2019, Flow a reçu l'Apple Award for Design and Innovation ainsi que le prix Apple Best App for iPad.

## INDICATEUR CLÉ

En 2019, Moleskine a franchi de nouvelles étapes pour renforcer les compétences de son équipe chargée de l'innovation. Plus de 20 employés de Moleskine ont suivi une formation à l'innovation, dispensée par l'école polytechnique de Milan, pour être agréés MIP (Masters of Innovation). En 2019, Moleskine a augmenté ses investissements directs dans la catégorie numérique, par le biais d'investissements directs dans des projets du pipeline d'innovation et d'investissements dans de nouvelles entreprises. Parmi celles-ci, citons la joint-venture Moleskine Digital Studio et la start-up EDO.IO. Le montant total de ces investissements représente le double des investissements consentis en 2018, et concerne des projets qui seront mis sur le marché en 2020 et au début de l'année 2021.

## POUR LA SUITE

Moleskine se concentrera sur les consommateurs, en veillant à mieux comprendre en quoi elle peut leur offrir des innovations porteuses de sens. En mettant l'accent aussi bien sur les segments existants que sur les segments émergents, l'entreprise veille à maintenir la relation avec ses clients pour les années à venir.

## Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



En innovant en permanence, grâce au lancement de nouveaux produits originaux (notamment sa collection

M+), Moleskine contribue à l'ODD 8, qui veut atteindre des niveaux plus élevés de productivité économique par la diversification, la mise à niveau technologique et l'innovation. Le plan de développement des produits consiste en partie à augmenter la valeur des objets Moleskine au fil du temps, en concevant des objets réutilisables tout en continuant à garantir les normes les plus élevées du secteur en matière de recyclage et d'approvisionnement des matériaux.

# > Bien-être et développement des employés

## POURQUOI EST-CE MATÉRIEL ?

Une forte implication des employés vis-à-vis de la culture et des objectifs de l'entreprise, ainsi que la rétention du personnel, sont deux aspects cruciaux pour la réussite de la société sur le long terme.

## INDICATEURS CLÉS

En 2019 :

- Moleskine a consacré plus de 370 heures à la formation et au développement du personnel, qui ont touché environ 130 employés.
- 2 Inspiring Mornings ont été organisés à Milan en 2019
- 10 ateliers Culture se sont déroulés dans la région EMEA, 3 en Amérique

## POUR LA SUITE

Une enquête interne destinée à mesurer l'efficacité des ateliers Culture a montré un intérêt important pour ces initiatives, par ailleurs très appréciées.

En Italie et en Amérique, plusieurs initiatives liées à la culture ont été spontanément développées par le personnel.

Le déploiement du projet Culture en Asie est planifié pour 2020.

Les "Inspiring Mornings" se poursuivront également en 2020 dans tous les pays.

### Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



Moleskine est attachée au développement de ses employés et veut contribuer à la création d'un environnement de travail décent.

## APPROCHE DE GESTION

Depuis 2019, Moleskine a adopté une approche intégrée baptisée "Total Rewards System". Ce système implique que les investissements consentis en faveur du personnel ne sont pas uniquement liés à un statut financier (salaire de base et bonus d'intéressement variable), mais sont aussi associés à un investissement plus général dans le bien-être du personnel au sein de l'entreprise (lieu de travail, formation, implication, équilibre travail/vie privée). En termes de développement, Moleskine dispense une formation professionnelle et technique à ses employés et leur propose des programmes de développement personnel. Moleskine s'engage également à utiliser la rotation interne avant d'engager des candidats extérieurs.

## PROGRÈS ACCOMPLIS EN 2019

- En 2019, Moleskine a lancé le projet People & Culture qui a pour but d'assurer l'engagement des collaborateurs en faveur des 5 "piliers" de valeur de l'entreprise : excellence, apprentissage, soin, ingéniosité, passion. Le déploiement de ce projet a été organisé par le biais de nombreux ateliers internes, qui impliquaient les équipes italiennes, françaises, britanniques, allemandes et américaines.
- En 2019, Moleskine a introduit diverses initiatives dans le domaine de la formation et du développement :
  - une collaboration à temps partiel et un co-enseignement avec MBA International MIP ;
  - un laboratoire de formation par l'expérience à la vente au détail pour les gérants de magasins de la région EMEA ;
  - un coaching individuel pour les fonctions de direction ;
  - une formation visant à améliorer les compétences linguistiques de base ainsi que les connaissances des systèmes/outils informatiques ;
  - une formation individuelle afin de renforcer les compétences personnelles des employés ;
  - une formation visant à améliorer les compétences techniques dans l'approche commerciale.
- En 2019, nous avons inauguré les Inspiring Mornings, une initiative commune avec la Moleskine Foundation : grâce à un contact direct avec des auteurs très impliqués sur la scène créative contemporaine, le personnel de Moleskine a eu l'opportunité de s'enrichir sur le plan personnel en découvrant différents thèmes, expériences et points de vue, tous axés sur la créativité comme moteur de transformation sociale.

# > Engagement vis-à-vis de la communauté



## POURQUOI EST-CE MATÉRIEL ?

Moleskine est une icône culturelle, une marque qui raconte une histoire. Les objets, services et contenus Moleskine connectent leur propriétaire à un héritage artistique, littéraire, ainsi que d'exploration culturelle et géographique.

Soutenir la créativité et la pensée critique au sein de la communauté fait partie intégrante de l'ADN de Moleskine.

Celle-ci croit que l'engagement vis-à-vis de la communauté peut créer des opportunités d'engager des personnes créatives.

## APPROCHE DE GESTION

Moleskine a adopté une approche en deux volets de l'engagement vis-à-vis de la communauté :

- soutenir la culture et la créativité (programmation culturelle et contenus Moleskine) : quantité d'activités ont pour but de renforcer la relation étroite qui existe entre la marque et les grandes institutions culturelles et leurs communautés. Il s'agit par exemple d'événements, de partenariats culturels et de contenus organisés dans les espaces physiques et numériques de la société. Par le biais de plateformes de contenus telles que le FOLD Magazine, nous veillons à rester au premier plan de la culture contemporaine et nous inspirons le développement personnel et le changement social positif. Nous rapprochons notre public des personnalités du monde de la culture reconnues et émergentes, par le biais de conversations intimes et inspirantes. Nous créons un espace d'inspiration, de partage des connaissances et d'échange créatif en nous adressant à des leaders d'opinion qui s'engagent à redéfinir la communauté en abordant des questions telles que l'égalité, l'identité, l'inclusivité, la durabilité, la représentation dans l'art, etc.
- promouvoir l'éducation et la pensée critique dans des communautés frappées par l'appauvrissement culturel et social (Moleskine Foundation).

La Moleskine Foundation est une organisation à but non lucratif qui fournit aux jeunes des outils éducatifs non conventionnels et des méthodes originales afin de les aider à développer une pensée critique, une créativité personnelle et la propension à apprendre tout au long de leur vie, en se concentrant sur les communautés frappées par l'appauvrissement social et culturel.



L'entreprise a récemment renforcé ses relations avec la Moleskine Foundation par le biais d'une mission conjointe visant à créer ensemble des concepts culturels qui utilisent la créativité pour apporter des changements positifs dans la société.

## PROGRÈS ACCOMPLIS EN 2019

Parmi les initiatives prises en 2019 dans le but de soutenir la créativité au sein du public créatif, Moleskine a noué des partenariats avec le London Design Festival, avec le TEDx Milan et le Power Station of Art de Shanghai.

Dans son plan d'entreprise triennal 2018-2020, Moleskine a approuvé l'octroi annuel d'une contribution non négligeable qui couvrira les coûts structurels de la fondation et lui permettra d'avoir une vision durable à long terme. Dorénavant, l'intégralité des ressources perçues par la fondation peut être directement affectée à la création d'un impact social positif.

## INDICATEURS CLÉS

- 395.000 EUR ont été versés à la Moleskine Foundation en 2019.
- 4 Partenariats culturels : London Design Festival, TEDx Milan, Asama Photo Festival, Power Station of Art au Japon.
- Plus de 7 personnalités culturelles de haut vol engagées : Ding Yi (peintre chinois de renommée mondiale), Thirza Schaap (photographe connue pour son rôle dans la sensibilisation au problème de l'invasion du plastique), Alexia Tala (conservatrice), Giorgia Lupi (experte mondiale dans la conception d'informations), Farshid Moussavi (architecte célèbre), Camille Walala (designer de renom), Liu Xiaodong (un des artistes chinois contemporains les plus en vue), etc.

## POUR LA SUITE

Les dix années durant lesquelles Moleskine et la Moleskine Foundation ont partagé leurs valeurs et leur expertise leur ont permis de développer un nouveau modèle de partenariat innovant dans le domaine de l'engagement social, qui rassemble une organisation sans but lucratif et une entreprise dans le but de créer un impact social plus significatif à plus grande échelle. L'entreprise Moleskine s'engage à collaborer avec la Moleskine Foundation en mettant à sa disposition son réseau, ses collaborateurs et ses infrastructures.

### Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



Par le biais de la Moleskine Foundation, Moleskine contribue à l'ODD 4, qui ambitionne de donner à davantage de jeunes et

d'adultes la possibilité d'accéder à des compétences pertinentes, notamment techniques et professionnelles, qui leur ouvriront des opportunités d'emploi décent et stimuleront leur esprit d'entreprise.

## PRINCIPES ÉTHIQUES

## &gt; Respect des Droits de l'Homme

POURQUOI EST-CE  
MATÉRIEL ?

Moleskine s'engage à répondre aux normes les plus strictes en matière de conduite légale et éthique dans sa gestion des ressources humaines et ses transactions commerciales. Le non-respect des normes et réglementations peut entraîner des coûts et une atteinte à la réputation.

## INDICATEUR CLÉ

- En 2019, aucune violation des droits de l'homme n'a été enregistrée par l'organe de supervision.

Agenda 2030 de l'ONU pour le  
développement durable

Moleskine s'assure que les droits individuels soient respectés à tous les niveaux de l'organisation.

## APPROCHE DE GESTION ET BILAN DE LA POLITIQUE

Les normes légales et éthiques auxquelles Moleskine adhère sont décrites dans le code éthique de l'entreprise adopté en 2013. Il est demandé à tous les employés de Moleskine d'accepter le code lorsqu'ils rejoignent la société, et la version de base des conditions générales d'achat soumises aux fournisseurs de produits finis inclut une clause d'acceptation du code éthique de Moleskine.

La société trouve inacceptable toute forme de violence, de harcèlement ou toute conduite indésirable qui porte atteinte à la dignité de la personne. Il est demandé à toute personne qui observerait ou serait victime d'une quelconque forme de harcèlement (sexuel ou lié à la diversité personnelle, culturelle ou religieuse) d'en faire part aux managers concernés ou à l'organe de supervision.

La société souhaite propager et renforcer une culture de la sécurité en sensibilisant aux risques, en faisant connaître et respecter la législation en vigueur en matière de prévention et de protection, et en promouvant un comportement responsable de la part de tous les travailleurs. Aucun employé et aucun contractant ne peut exposer autrui à des risques et à des dangers susceptibles de nuire à sa santé ou à sa sécurité physique ; chaque travailleur est responsable de garantir une gestion efficace de la santé et de la sécurité au travail et doit agir dans ce sens.

Comme indiqué ci-avant, Moleskine exige de ses fournisseurs de produits finis qu'ils garantissent que chaque étape de leur chaîne de production respecte la norme de responsabilité sociale internationale SA8000 (qui couvre notamment les conditions de travail, le travail des enfants et le travail forcé).

> Aucune tolérance face à la fraude  
et la corruptionPOURQUOI EST-CE  
MATÉRIEL ?

Toute forme de (ou tentative de) corruption et de fraude est susceptible de représenter un risque de réputation et d'entraîner des amendes légales.

## INDICATEUR CLÉ

En 2019, aucun cas de fraude ou de corruption n'a été enregistré par l'organe de supervision.

Agenda 2030 de l'ONU pour le  
développement durable

Moleskine contribue aux efforts mondiaux visant à combattre la fraude et la corruption dans le secteur privé.

## APPROCHE DE GESTION ET BILAN DE LA POLITIQUE

En 2013, Moleskine a implémenté le décret législatif italien 231/2001 en adoptant le modèle d'organisation et de contrôle visant à prévenir la fraude et la corruption des autorités publiques et des entités privées.

Elle respecte également les directives de l'association des entrepreneurs italiens (directives Confindustria). Un organe de supervision supervise l'efficacité du modèle et doit être informé de toute violation éventuelle.

Le conseil de surveillance présente deux rapports par an au Conseil d'administration.

## > Inclusion et diversité

### POURQUOI EST-CE MATÉRIEL ?

Moleskine encourage la diversité, rejette toute forme de discrimination et applique le même niveau de traitement à chaque employé, quels que soient sa religion, sa nationalité, son origine, son sexe ou ses croyances. Tout événement discriminatoire est susceptible de compromettre la réputation de Moleskine. De plus, la diversité au sein de l'organisation profite grandement à l'entreprise grâce au panachage de différents sexes, états d'esprit et milieux culturels et professionnels.

### INDICATEUR CLÉ

Dans l'environnement de travail de Moleskine, 57 % des cadres supérieurs et intermédiaires sont des femmes.

### Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



Moleskine contribue à l'ODD 16, qui a entre autres pour but de promouvoir et d'appliquer les lois et politiques non-discriminatoires pour un développement durable.

### APPROCHE DE GESTION ET BILAN DE LA POLITIQUE

Moleskine rejette toute forme de discrimination et applique le même niveau de traitement à tous ses employés.

Moleskine reconnaît l'importance de ses employés qu'elle considère comme étant l'un des facteurs fondamentaux pour réaliser ses objectifs ; elle adopte des procédures et des techniques de recrutement, de développement, d'évaluation et de formation destinées à fournir à tous des opportunités égales sans discrimination sur la base du sexe, de l'âge, de l'orientation sexuelle, des croyances religieuses ou de tout autre facteur.

Les collaborateurs sont recrutés sur la base de leur expérience, de leurs attitudes et de leurs compétences. Le recrutement et les promotions internes se fondent exclusivement sur la correspondance entre les profils attendus et requis.

## 5. D'Ieteren Immo

### 5.1. À PROPOS DE D'IETEREN IMMO

D'Ieteren Immo SA est l'une des quatre filiales du groupe D'Ieteren. Fondée à la mi-2016, l'entreprise veille aux intérêts immobiliers belges du groupe D'Ieteren – biens immobiliers qui sont essentiellement loués à D'Ieteren Auto. L'année 2019 est la troisième année complète au cours de laquelle divers projets d'investissement ont été finalisés. Outre la réalisation de projets d'investissement, des études ayant pour objectif la revalorisation de sites sont également menées par une équipe qui se forme en continu en vue d'identifier et de développer des sources potentielles de durabilité, d'innovation et de créativité. L'équipe de D'Ieteren Immo comprend 44 collaborateurs permanents et 10 free-lances. De plus, l'entreprise soutient les concessionnaires du groupe Volkswagen dans la mise en œuvre et le respect de la stratégie de marque et de ses directives architecturales.

### 5.2. APPROCHE GÉNÉRALE DE LA DURABILITÉ

#### 5.2.1. Principes

En tant que société immobilière, D'Ieteren Immo entend être une pionnière dans la transition vers une société durable. En 2019, pour concrétiser cette ambition, l'entreprise a engagé un processus intensif, toujours en cours, visant à développer une stratégie de durabilité, avec le soutien d'un expert externe en la matière, Futureproofed.

En collaboration avec les parties prenantes internes et externes, D'Ieteren Immo a défini les tendances et domaines d'impact principaux qui sont déterminants pour sa stratégie de durabilité. Cette démarche intensive a donné lieu à une matrice de matérialité.

Afin d'assurer un soutien interne à la stratégie de durabilité un groupe de travail dédié a été mis en place. La tenue de sessions interactives avec ce groupe de travail composé de collaborateurs issus de différents départements de D'Ieteren Immo a permis de définir une vision, des thèmes prioritaires et des objectifs.

Le processus intensif susmentionné a conduit à la stratégie globale et ambitieuse suivante :



D'Ieteren Immo a identifié 8 thèmes qu'elle a assortis d'objectifs spécifiques. Ces 8 thèmes constituent ensemble les fondements de la stratégie de durabilité à deux volets de D'Ieteren Immo :

- **D'Ieteren Immo entend être un employeur de premier ordre et un partenaire pour le changement**
  - o En tant qu'employeur, D'Ieteren Immo s'efforce de mettre en place un environnement de travail inspirant et sûr qui motive les collaborateurs à s'épanouir sur les plans personnel et professionnel.
  - o D'Ieteren Immo est convaincue que les partenariats et les relations avec les différentes parties prenantes sont essentiels pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.
- **D'Ieteren Immo veut concevoir, construire et entretenir pour le futur (gestion de portefeuille)**
  - o L'entreprise s'efforce d'assurer une gestion durable et prospective des immeubles faisant actuellement partie de son portefeuille.
  - o En matière de rénovation et de développement de nouveaux projets également, D'Ieteren Immo compte jouer un rôle d'avant-garde en concevant et en construisant des infrastructures durables et dynamiques créant sur le long terme la plus grande valeur possible.

L'élaboration de cette stratégie de durabilité est en cours. D'Ieteren Immo réévaluera et affinera périodiquement les objectifs fixés en 2019 en tenant compte des enseignements tirés.

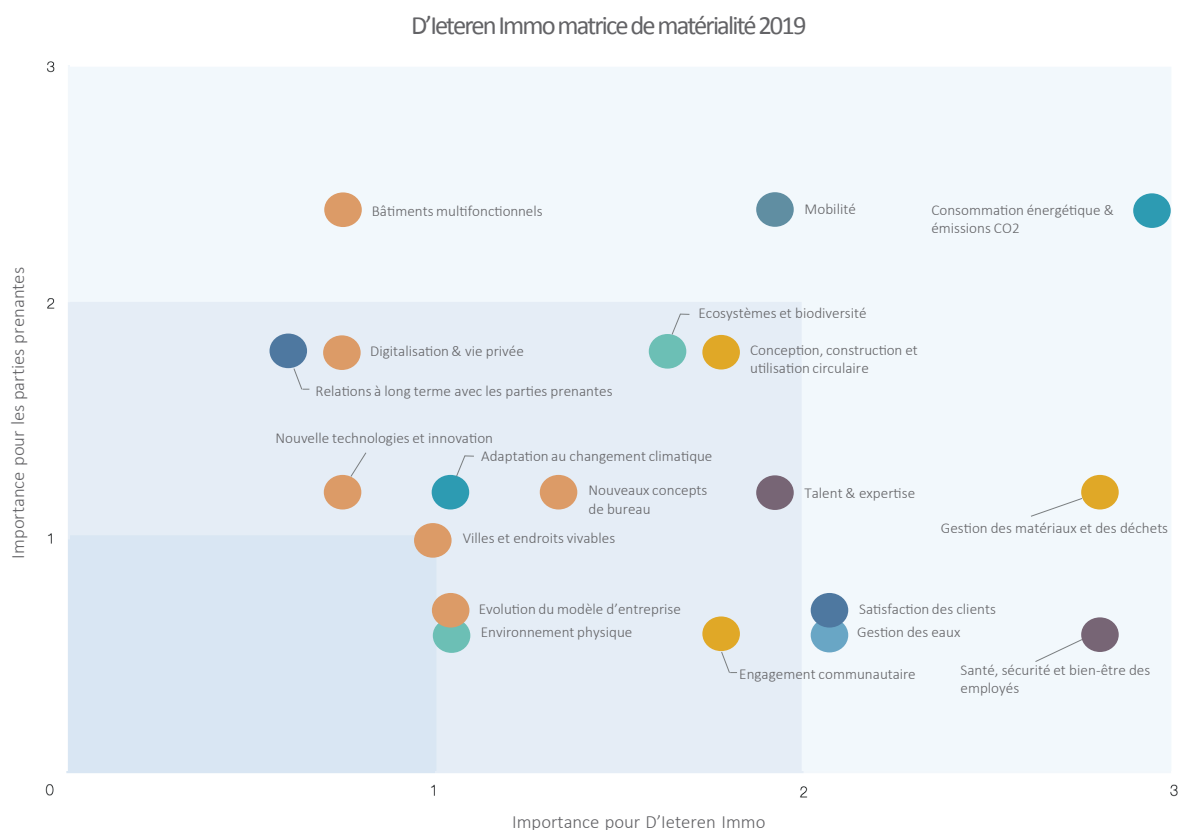
Le groupe de travail dédié à la durabilité s'attelle à élaborer un plan d'actions pour 2020 ; les objectifs de ce plan seront traduits en mesures concrètes, et des indicateurs de performance seront définis afin d'en assurer un suivi structuré. Pour mesurer l'impact social et environnemental du portefeuille, D'Ieteren Immo développera un outil d'évaluation en collaboration avec un expert externe en durabilité, Futureproofed. Des mesures seront prises en fonction des enseignements tirés afin de réduire l'impact négatif et optimiser l'impact positif.

En 2020, D'Ieteren Immo élaborera, en collaboration avec le même partenaire, une note d'orientation basée sur ses objectifs de développement durable, laquelle servira de ligne directrice pour la conception et la réalisation de nouvelles infrastructures à l'épreuve du temps.

### 5.2.2. Matrice de matérialité

D'Ieteren Immo est consciente de l'impact qu'exercent ses activités sur la société et l'environnement. En 2019, l'entreprise a créé une matrice de matérialité pour identifier et prioriser les aspects de la durabilité les plus importants pour elle-même et pour ses parties prenantes. À cette fin, diverses parties prenantes, sélectionnées en fonction de leurs intérêts (pouvoirs publics, clients, fournisseurs, associations sectorielles, etc.), ont été interrogées. Les aspects matériels pour D'Ieteren Immo ont ainsi pu être identifiés et ont servi d'amorce au groupe de travail dédié à la durabilité.

Un dialogue avec ses parties prenantes permettra à D'Ieteren Immo de réviser et affiner régulièrement cette matrice.



### 5.3. ASPECTS ÉCOLOGIQUES ET SOCIAUX MAJEURS

- Bâtiments à impact climatique positif
- Environnement naturel
- Gestion efficace des matériaux
- Gestion intelligente de l'eau
- Infrastructure à l'épreuve du temps
- Mobilité durable
- Amélioration de la qualité de vie
- Relations et partenariats solides

## > Bâtiments à impact climatique positif

### POURQUOI EST-CE MATÉRIEL?

Les bâtiments et l'infrastructure consomment beaucoup d'énergie et constituent à ce titre une source importante d'émissions de gaz à effet de serre. À titre d'exemple, les infrastructures représentent quelque 40 % de la consommation d'énergie et 36 % des émissions de CO<sub>2</sub> au sein de l'Union européenne. Au-delà de la sensibilisation accrue de la société et des clients aux questions climatiques, les normes en matière de performance énergétique pour les nouveaux bâtiments sont de plus en plus sévères. Cette tendance va se poursuivre dans les années à venir. En fin de compte, toutes les parties en tirent avantage car les bâtiments économes en énergie améliorent aussi le confort des utilisateurs et présentent une empreinte écologique réduite. À terme, les coûts d'exploitation moindres compenseront les coûts de construction plus élevés de ces bâtiments modernes.

### POUR LA SUITE

- L'entreprise poursuivra ses études sur la géothermie, la riothermie et les pompes à chaleur alimentées par des eaux de surface dans le cadre du projet Mobilis et d'autres projets à venir
- Chaque bâtiment sera doté d'un identifiant énergétique et équipé de capteurs afin d'améliorer l'efficacité énergétique
- Un choix sera opéré : soit passer à des fournisseurs d'électricité verte, soit produire sa propre électricité lorsque cela est possible
- À l'avenir, D'Ieteren Immo suivra également de près les performances de ses bâtiments en matière de durabilité à l'aide de l'outil d'évaluation développé en collaboration avec Futureproofed

### APPROCHE DE GESTION

Afin de réduire l'impact climatique de ses bâtiments, D'Ieteren Immo poursuit les objectifs suivants :

- Améliorer l'efficacité énergétique au travers de campagnes de sensibilisation et de solutions intelligentes
- Exploiter au maximum sa propre production et stocker l'énergie renouvelable
- Promouvoir une forte réduction des émissions de CO<sub>2</sub> dans le cadre de la conception et de la mise en œuvre des projets

#### Étude de cas – installation d'un système de stockage avec des batteries de 500 kW sur le site de Kortenberg

Des panneaux solaires assurent l'alimentation en électricité d'une majeure partie des activités du site de Kortenberg. Pendant les heures de travail, le site peut consommer l'énergie produite sur place. Le week-end, la totalité de l'électricité est injectée dans le réseau. En collaboration avec deux universités, l'entreprise a imaginé une solution pour gérer plus efficacement cette quantité d'énergie et la stocker dans un conteneur-batterie. Un système de gestion de l'énergie permet aux batteries de communiquer de façon permanente avec les panneaux solaires, l'unité de cogénération et l'installation de chauffage pour maximiser le rendement énergétique.

### PROGRÈS ACCOMPLIS EN 2019

- Le projet H2O, en collaboration avec deux universités, qui consistait à étudier comment stocker l'énergie générée par les panneaux solaires dans un conteneur-batterie (voir l'étude de cas)
- Installation de 6.695 m<sup>2</sup> de panneaux solaires sur différents bâtiments : sites d'Erps-Kwerps, Kronos Porsche à Mont-Saint-Guibert et Wilrijk
- Livraison du nouveau Kronos Porsche Centre à Mont-Saint-Guibert, un bâtiment très performant en termes d'énergie et d'ergonomie. Le bâtiment est équipé des technologies les plus récentes et mise au maximum sur les énergies renouvelables, l'objectif étant qu'à terme, l'énergie autogénérée assure plus de 80 % des besoins énergétiques du site. Le bâtiment est équipé d'un éclairage intelligent, une partie du toit est en verre pour permettre une pénétration maximale de la lumière du jour à l'intérieur, des panneaux solaires ont été installés sur le toit, et des cellules solaires ont été intégrées à la structure même du bâtiment
- Installation de compteurs intelligents pour l'électricité, l'eau et le gaz pour un meilleur suivi de la consommation, notamment dans le Porsche Centre à Mont-Saint-Guibert et dans les bâtiments des sites Porsche Center Antwerpen à Wommelgem, Auto Center Zaventem (ci-après "ACZ") et Auto Center Mechelen (ci-après "ACM")
- Isolation du toit du garage Volkswagen à Kontich
- Installation d'un éclairage LED et de détecteurs de mouvement au lieu d'interrupteurs dans les nouveaux projets et les rénovations d'espaces de bureaux, notamment dans les bureaux de D'Ieteren Immo sur le site d'Erps-Kwerps

### INDICATEURS CLÉS

Les indicateurs de performance de D'Ieteren Immo pour l'année 2020 sont en cours d'élaboration au moment de la publication du présent rapport. Parmi les indicateurs possibles figurent la quantité totale d'énergie renouvelable autogénérée sur les sites permettant d'avoir une idée de la contribution de D'Ieteren Immo à la production d'énergie renouvelable et/ou une vue d'ensemble des types d'énergie et de la consommation afin d'identifier les sources dont D'Ieteren Immo tire son électricité.

#### Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



Les bâtiments et les infrastructures consomment beaucoup d'énergie et ont un impact considérable sur l'environnement. D'Ieteren Immo s'engage à réduire la consommation d'énergie et à limiter les émissions de ses bâtiments et activités, tant par l'amélioration de l'efficacité énergétique au travers de solutions intelligentes que par l'organisation de campagnes de sensibilisation ainsi que par l'achat et la production d'énergie provenant autant que possible de sources renouvelables (SDG 7 et 13).

# > Environnement naturel

## POURQUOI EST-CE MATÉRIEL?

Le degré élevé de bétonisation et de fragmentation des espaces naturels favorise le déclin de la biodiversité, en particulier dans les villes. Le besoin d'infrastructures qui intègrent les éléments naturels et prévoient l'aménagement d'espaces verts entretenus de manière durable s'accroît. Ces éléments favorisent la biodiversité, améliorent la qualité de l'air et offrent également un cadre sain et relaxant aux utilisateurs et aux collaborateurs. Compte tenu de la taille et de la situation des sites de D'Ieteren Immo, l'effet peut être important.

## INDICATEURS CLÉS

Les indicateurs de performance de D'Ieteren Immo pour l'année 2020 sont en cours d'élaboration au moment de la publication du présent rapport. Parmi les indicateurs possibles figurent le pourcentage d'espaces verts par rapport à la superficie totale des sites et/ou le pourcentage d'espaces verts entretenus de manière écologique.

### Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



En intégrant des espaces verts et des éléments naturels dans ses projets, D'Ieteren Immo assure la tranquillité, le confort et l'amélioration de la qualité de l'air et de vie (SDG 3).



Ce faisant, l'entreprise contribue également à la réduction des émissions de substances nocives et à une meilleure adaptation aux changements climatiques (SDG 13).



En respectant l'environnement naturel lors de la conception, de la construction et de la gestion de ses infrastructures et en intégrant des espaces verts, des éléments naturels et la biodiversité dans tous ses projets, D'Ieteren Immo contribue à la préservation des écosystèmes naturels (SDG 15).

## APPROCHE DE GESTION

Pour accroître la biodiversité sur ses sites, D'Ieteren Immo poursuit les objectifs suivants :

- Concevoir, construire et entretenir l'infrastructure dans le respect de l'environnement naturel
- Intégrer des espaces verts et des éléments naturels dans ses projets
- Privilégier la biodiversité dans ses projets en vue de contribuer à la préservation de l'écosystème naturel



Porsche Drogenbos

### Étude de cas

Agrandissement du show-room Seat à l'Auto Center Mechelen (ACM)

En 2019, ACM a agrandi son show-room Seat. D'Ieteren Immo a financé elle-même l'aménagement des nouveaux espaces verts biodiversifiés de ce projet. Le concessionnaire s'est engagé à entretenir les espaces verts de façon écologiquement responsable.

## PROGRÈS ACCOMPLIS EN 2019

- D'Ieteren Immo a aménagé des zones biodiversifiées sur différents sites en plantant une végétation appropriée et en installant des hôtels à insectes, des meulons, des haies sèches et du mobilier de pique-nique en bois
- L'entreprise a conclu des pactes verts (Green Deals) pour ses sites de Kortenbergh, Drogenbos garage et Drogenbos carrosserie afin d'y favoriser la biodiversité
- Le jardin commun de l'immeuble résidentiel Tenbosch Housing a également fait l'objet d'un aménagement biodiversifié et est entretenu de manière écologique
- En 2018, afin de préserver la biodiversité et l'attrait visuel des espaces verts, l'entreprise a conclu un partenariat avec Pro Natura, une organisation active dans le secteur de l'économie sociale et spécialisée dans l'aménagement et la gestion écologiques d'espaces verts

## POUR LA SUITE

- D'Ieteren Immo s'attellera bientôt à la mise en œuvre d'un plan de gestion de la biodiversité pour son site d'Erps-Kwerps. Au vu du succès, l'entreprise entend agrandir encore les zones de biodiversité sur ses sites, notamment en réaménageant le verger sur le site d'Erps-Kwerps en collaboration avec Pro Natura
- L'entreprise veut également examiner comment préserver ses espaces verts de manière optimale
- Parallèlement à l'intégration d'espaces verts et de la biodiversité dans ses projets de rénovation, l'entreprise tient également à prévoir des fossés de drainage et autres éléments naturels dans tous les nouveaux projets, et ce dès la phase de conception
- Pour tous les projets de rénovation et de nouvelle construction, D'Ieteren Immo étudiera la possibilité de convertir le toit en toiture végétale ou d'en aménager une. Dans le cadre du projet Mobilis par exemple, tous les espaces verts et les toitures végétales prévoiront un aménagement 100 % biodiversifié et seront entretenus de façon écologique
- L'entreprise sensibilisera et encouragera ses clients à aménager des espaces verts biodiversifiés et à les entretenir de manière écologique

## > Gestion efficace des matériaux

### POURQUOI EST-CE MATÉRIEL?

La demande croissante de matières premières et de matériaux de construction rares oblige le secteur de la construction et de l'immobilier à utiliser et réutiliser efficacement les matériaux à toutes les étapes du cycle de projet. Favoriser le recyclage et la réutilisation permet de réduire considérablement la quantité de déchets produits. En outre, la prise de conscience croissante de l'impact environnemental et de l'empreinte carbone des matériaux et produits génère une augmentation de la demande de solutions alternatives écologiques à faible teneur en carbone. D'Ieteren Immo contribue à une économie circulaire à faibles émissions de carbone en limitant si possible l'utilisation de nouveaux matériaux, en encourageant la réutilisation et en envisageant des matériaux de substitution écologiques.

### INDICATEURS CLÉS

Les indicateurs de performance de D'Ieteren Immo pour l'année 2020 sont en cours d'élaboration au moment de la publication du présent rapport. Parmi les indicateurs possibles figurent le pourcentage de bois certifié FSC dans les projets, le suivi de la quantité de déchets de construction par projet/chantier de construction et/ou le pourcentage de projets basés sur la circularité.

### APPROCHE DE GESTION

Afin d'accélérer la transition vers une économie circulaire et de rendre sa politique de gestion des matériaux apte à relever les défis futurs, D'Ieteren Immo poursuit les objectifs suivants :

- Contribuer à une économie circulaire en réduisant les déchets et en favorisant la réutilisation de ceux-ci tout au long du cycle de vie de ses projets
- Encourager l'utilisation de produits et matériaux de qualité, locaux et respectueux de l'environnement
- Miser au maximum sur des matériaux et structures recyclables et démontables



#### Étude de cas : Projet Havana

La rénovation d'un espace de bureaux dans l'Auto Center Zaventem témoigne de plusieurs exemples de gestion efficace des matériaux. Dans le cadre de ce projet, D'Ieteren Immo a réutilisé le matériau d'isolation des anciens faux plafonds pour isoler le nouveau plancher. De plus, le cadre de plafond d'origine a été réemployé et rempli de matériaux récupérés sur divers chantiers (bois, moquette, etc.). Le mobilier et la décoration qui apportent la touche finale à cet espace de bureau proviennent des anciens bureaux du siège social ou ont été achetés d'occasion.

### PROGRÈS ACCOMPLIS EN 2019

- Lorsque les sites Mail et Centre ont cessé leurs activités de carrosserie, les cabines de peinture et autres équipements ont été démantelés et vendus d'occasion plutôt que d'être mis au rebut.
- Lors du réaménagement d'un espace de bureau pour le département Customer & Business Development (CBD) sur le site d'Erps-Kwerps, D'Ieteren Immo s'est demandé quels matériaux et meubles pourraient être réutilisés. Et lorsqu'elle parvenait à la conclusion que d'autres meubles étaient nécessaires, ceux-ci étaient achetés d'occasion.
- Une analyse et un inventaire des matériaux du bâtiment existant sont en cours d'élaboration pour le projet Mobilis. Un modèle 3D performant du bâtiment a été créé dans une application BIM (Building Information Modelling) ; on obtient ainsi une vue d'ensemble des quantités et des propriétés des éléments de construction présents, en vue d'un démantèlement intelligent du bâtiment existant.

## > Gestion efficace des matériaux (suite)

### Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



D'Ieteren Immo contribue à la transition vers une économie circulaire en réduisant les déchets et en encourageant la réutilisation des matériaux dans le cycle de vie de ses projets. En outre, l'entreprise tient à utiliser des produits de haute qualité qui soient locaux et respectueux de l'environnement et proviennent de sources responsables et durables, afin de réduire l'impact social et environnemental de sa chaîne de valeur (SDG 12 et 13).

### POUR LA SUITE

- D'Ieteren Immo projette de démanteler intelligemment des bâtiments ou locaux existants, comme le prévoit le projet Mobilis par exemple. Il est question de démonter le bâtiment existant au lieu de le démolir, afin qu'un maximum de matériaux puisse être recyclé et réutilisé sur le site même ou rejoindre la filière de l'économie circulaire. Cette approche permet à la fois de réduire au maximum la quantité de déchets de construction et de diminuer fortement l'empreinte écologique de ceux-ci.
- L'instauration d'une politique adaptée pour les déchets de chantiers constitue une autre mesure envisagée dans le cadre d'une gestion efficace des matériaux. Le but est qu'en tant que maître d'ouvrage, D'Ieteren Immo puisse assurer un meilleur recyclage et une meilleure réutilisation des matériaux.
- L'entreprise s'engage également à utiliser autant que possible du bois certifié 100 % FSC dans ses projets.
- L'entreprise examinera également la possibilité d'utiliser les matériaux "as a service" : luminaires, dalles de moquette dans les bureaux, etc.
- En collaboration avec Futureproofed, D'Ieteren Immo élaborera une ligne directrice qui servira de référence pour, entre autres, l'utilisation de matériaux et produits dans les nouvelles constructions et les projets de rénovation.

## > Gestion intelligente de l'eau

### POURQUOI EST-CE MATÉRIEL?

Compte tenu de la nature des activités actuelles sur la plupart des sites du portefeuille de D'Ieteren Immo, une grande partie des sols est pavée. En raison du changement climatique, les périodes de précipitations intenses se font plus fréquentes. La conjonction de ces deux facteurs augmente le risque d'inondation et de saturation du réseau d'égouttage, ce qui peut entraîner des dégâts et des nuisances sur les sites de D'Ieteren Immo ou en périphérie. En outre, compte tenu de la faible pénétration de l'eau, il est difficile de rétablir le niveau des eaux souterraines dans une région déficitaire en eau telle que la Flandre.

### INDICATEURS CLÉS

Les indicateurs de performance de D'Ieteren Immo pour l'année 2020 sont en cours d'élaboration au moment de la publication du présent rapport. Parmi les indicateurs possibles figurent le pourcentage de surface pavée par site, le pourcentage de sites disposant de systèmes de collecte et de réutilisation de l'eau de pluie et/ou le pourcentage d'eau de pluie par rapport à la consommation totale d'eau.

#### Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



D'Ieteren Immo s'engage à réduire son impact sur les eaux souterraines et les eaux de surface en installant des systèmes efficaces de collecte et de traitement des eaux usées. L'entreprise peut en outre réduire sa consommation d'eau potable et améliorer son efficacité grâce à une gestion intelligente de l'eau au travers de la collecte, du stockage et de la récupération de l'eau (SDG 6).

### APPROCHE DE GESTION

Afin de diminuer la consommation d'eau et les risques d'inondation, D'Ieteren Immo poursuit les objectifs suivants :

- Assurer une gestion intelligente de l'eau par la collecte et l'infiltration, le drainage différé et la récupération des eaux de pluie
- Réduire la consommation d'eau et stimuler sa réutilisation
- Diminuer l'impact sur les eaux souterraines et les eaux de surface en choisissant des systèmes de collecte et de traitement efficaces



Contact Center Volkswagen

### PROGRÈS ACCOMPLIS EN 2019

- D'Ieteren Immo a étudié, dans le cadre de plusieurs projets, des solutions pour une collecte et une infiltration plus efficaces des eaux de pluie. Lors de la rénovation de la façade et du parking du Volkswagen Contact Center à Kortenberg, des dalles de gazon et des fossés de drainage, entre autres, ont été aménagés.
- Des compteurs d'eau intelligents ont été installés à des endroits stratégiques du bâtiment sur différents sites, tels que le nouveau Porsche Center à Mont-Saint-Guibert, l'ACM à Malines et l'Auto Center Zaventem, afin de mieux contrôler la consommation d'eau et de déceler plus rapidement les fuites éventuelles.

### POUR LA SUITE

- La question de l'infiltration des eaux de pluie fera l'objet d'une attention soutenue dans les nouveaux projets, et l'aménagement de toitures végétales pour retarder l'écoulement des eaux de pluie sera également étudié.
- Le projet Mobilis prévoit le stockage supplémentaire d'eau de pluie, et l'évaluation des possibilités à plus long terme d'utiliser le refroidissement adiabatique à base d'eau de pluie est en cours.
- Une étude sur les eaux de pluie est en cours sur le site d'Erps-Kwerps ; son objectif est de déterminer comment le trop-plein d'eau de pluie du bassin d'infiltration souterrain peut être déconnecté du réseau d'égouttage et raccordé à un cours d'eau voisin.
- D'Ieteren Immo souhaite aussi mesurer la consommation d'eau potable et d'eau de pluie sur tous ses sites et détecter les anomalies.
- Lorsqu'il s'agira d'installer une station de lavage, D'Ieteren Immo incitera l'exploitant à opter pour une installation en circuit fermé raccordée à une station d'épuration biologique.
- Enfin, l'entreprise veut revoir sa politique d'achat pour certains produits, par exemple en n'utilisant que des savons biodégradables.

## > Infrastructure à l'épreuve du temps

### POURQUOI EST-CE MATÉRIEL?

L'évolution constante des besoins de la société, dont les nouvelles formes de cohabitation et de collaboration, fait augmenter la demande de bâtiments et projets multifonctionnels. De plus, la transition vers l'économie partagée remet de plus en plus souvent les modèles économiques existants en question. Le remplacement des produits par des services redéfinit également l'offre de D'Ieteren Auto – qui, à ce jour, est le principal utilisateur de l'infrastructure de D'Ieteren Immo – qui tend à devenir une offre "mobility as a service". Ceci a, à son tour, une incidence sur l'utilisation et le rôle des garages et des show-rooms. Par exemple, il est possible que la numérisation croissante entraîne une réduction de la taille des show-rooms en ville et que, par conséquent, D'Ieteren Immo doive donner une deuxième vie aux bâtiments qui se retrouvent inoccupés à la suite de cette évolution.

Aussi, la numérisation, les technologies intelligentes et autres solutions innovantes occupent une place croissante dans la conception, l'entretien et l'utilisation à venir des bâtiments. En effet, la collecte efficace d'informations à propos des bâtiments et des matériaux de construction au cours des différentes phases du cycle de projet peut être d'une grande utilité pour, entre autres, réduire les coûts et maximiser l'efficacité.

### INDICATEURS CLÉS

Les indicateurs de performance de D'Ieteren Immo pour l'année 2020 sont en cours d'élaboration au moment de la publication du présent rapport. Parmi les indicateurs possibles figure le pourcentage de projets disposant d'espaces flexibles et aptes à être réaffectés.

### APPROCHE DE GESTION

Afin de s'adapter autant que possible à cette évolution des besoins de la société, D'Ieteren Immo poursuit les objectifs suivants :

- Soutenir des choix durables en proposant des infrastructures flexibles et attrayantes qui répondent aux besoins actuels et futurs
- Explorer, appliquer et promouvoir des solutions innovantes et durables
- Réaffecter les bâtiments inoccupés afin de les adapter de manière optimale à l'infrastructure locale
- Encourager l'utilisation durable de l'infrastructure par le locataire



#### Étude de cas :

##### Mobilis – le garage du futur

Le projet Mobilis, qui sera achevé en 2023, est une référence à Bruxelles en matière de durabilité. D'Ieteren Immo a profité de ce redéveloppement pour imaginer un projet qui, à tous égards, pourrait servir de modèle à de futurs projets de construction. Outre les nombreuses techniques modernes visant à réduire l'impact sur l'environnement (zéro énergie, abandon des combustibles fossiles, panneaux solaires, toitures végétales, espaces verts biodiversifiés gérés de manière écologique, etc.), le bâtiment en soi a également été conçu pour relever les défis de demain. Bien qu'un bâtiment soit généralement prévu pour durer 50 ans, D'Ieteren Immo a tenu à aller plus loin ; ce projet prévoit une grande structure primaire dont la durée de vie sera d'au moins 100 ans. Une structure secondaire démontable est également prévue. On peut parfaitement supprimer des planchers et des rampes, par exemple, ou modifier la hauteur des niveaux et créer de la sorte des étages supplémentaires. Cette structure secondaire permet même le démontage et la réutilisation des techniques comme la climatisation. De ce fait, il est possible de modifier complètement la fonction du bâtiment en peu de temps et à coût limité.

### PROGRÈS ACCOMPLIS EN 2019

- En 2019, D'Ieteren Immo a conçu l'ambitieux projet Mobilis (voir l'étude de cas sur cette page).
- Le groupe de travail BIM (Building information Modelling) a par ailleurs été mis en place pour préparer l'application du BIM aux projets de construction et de réhabilitation.

## > Infrastructure à l'épreuve du temps (suite)

### Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



D'Ieteren Immo peut contribuer au développement de villes et de communautés durables en développant des infrastructures durables, flexibles et attrayantes qui répondent aux besoins



actuels et futurs et en réaffectant les bâtiments inoccupés de façon à ce qu'ils soient en phase avec les infrastructures locales. L'entreprise peut également se distinguer de ses concurrents en explorant et en appliquant des solutions innovantes et durables.

### POUR LA SUITE

- D'Ieteren Immo souhaite poursuivre sur sa lancée et appliquer le BIM à d'autres projets en plus du projet Mobilis.
- En 2020, le site inoccupé Heyvaert accueillera temporairement un projet visant à encourager l'économie circulaire. Le projet a été très justement baptisé "Circularium". Bien qu'ancien, le site est toujours en parfait état. En attendant sa réhabilitation, il a été décidé de le conserver dans son intégralité et d'en modifier la fonction. Le site pourra accueillir des locataires interconnectés par leur activité dans le contexte de l'économie circulaire et/ou produisant de manière durable ou locale. Ainsi, les bâtiments obsolètes sont réutilisés pour de nouvelles idées.
- Dans le cadre de la réaffectation des bâtiments inoccupés, D'Ieteren Immo veut également tenir compte des besoins futurs. Pour identifier ces besoins, l'entreprise collabore avec des organismes publics.
- Lorsqu'il s'agit de projets neufs, D'Ieteren Immo tient à toujours concevoir des bâtiments et des infrastructures modulaires et flexibles, tout en tenant compte de l'avis du ou des utilisateurs actuels et futurs, ainsi que de l'intégration du projet dans l'environnement.
- L'entreprise continuera à miser au maximum sur l'utilisation de technologies intelligentes, les innovations écologiques et les nouvelles technologies dans le domaine des capteurs et de la gestion des données afin d'assurer une efficacité maximale, tant dans les bâtiments existants que dans les projets de construction neuve.

## > Amélioration de la qualité de vie

### POURQUOI EST-CE MATÉRIEL?

Compte tenu de l'augmentation du niveau de stress au travail, la santé mentale – outre la santé physique – devient elle aussi de plus en plus importante et un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée est essentiel. De plus, le monde de l'entreprise évolue si rapidement qu'il est de plus en plus capital pour les travailleurs de se former tout au long de leur carrière. La formation continue leur permet de rester au fait, entre autres, des nouvelles technologies, des évolutions et des améliorations qui deviennent indispensables pour continuer à exercer leurs tâches avec efficacité. L'employeur doit également suivre la progression actuelle des carrières qui changent au fil du temps en fonction de l'âge et de l'évolution des intérêts des collaborateurs. D'Ieteren Immo considère les travailleurs comme le capital le plus précieux de l'entreprise. Cette dernière doit donc se montrer suffisamment attentive aux points susmentionnés pour assurer le maintien de la santé, de la satisfaction et de l'engagement de ses collaborateurs, mais aussi pour établir une bonne relation avec son personnel.

### APPROCHE DE GESTION

D'Ieteren Immo considère ses travailleurs comme le capital le plus précieux de l'entreprise et poursuit donc les objectifs suivants :

- Garantir des emplois attrayants dans un environnement de travail sain et sûr
- Veiller à l'égalité d'accès au développement personnel et professionnel pour tous les travailleurs
- Développer des infrastructures en accordant la priorité à la sécurité, au bien-être et à la santé des utilisateurs
- Favoriser une communication ouverte et respectueuse au sein de l'entreprise



### PROGRÈS ACCOMPLIS EN 2019

- D'Ieteren Immo a repensé et réorganisé le lieu de travail à l'occasion de rénovations ou de réaménagements d'espaces de bureaux, comme dans le département CBD à Kortenberg, le département RH au siège social à Bruxelles, les bureaux de D'Ieteren Immo sur le site de Kortenberg ou le projet Havana (voir l'étude de cas dans la rubrique "Gestion efficace des matériaux"). Ce faisant, elle a veillé à créer une atmosphère agréable et intime. Des espaces de travail informels (un coin café ou une salle de brainstorming) ont également été aménagés.
- L'optimisation des installations techniques a permis en outre d'assurer un confort climatique optimal à l'intérieur du bâtiment.
- Les collaborateurs de D'Ieteren Immo ont pu suivre une formation pour renforcer leurs capacités personnelles et professionnelles.
- L'entreprise a instauré des réunions petit-déjeuner mensuelles pour tous les travailleurs. Ces réunions sont pour eux l'occasion idéale de s'informer sur des thématiques et des évolutions importantes au sein de l'entreprise. Elles leur permettent également de nouer des contacts informels avec leurs collègues issus des différents services de l'organisation.
- Une newsletter interne mensuelle a par ailleurs été mise en place.
- En septembre 2019, D'Ieteren Immo a organisé sa troisième enquête de satisfaction du personnel.
- Les liens ont été renforcés dans le domaine du sport également, notamment par la participation à Immorun, une course à pied très populaire dans le secteur de l'immobilier.

## > Amélioration de la qualité de vie (suite)

### INDICATEURS CLÉS

Les indicateurs de performance de D'leteren Immo relatifs à ce thème sont en cours d'élaboration au moment de la publication du présent rapport. Parmi les indicateurs possibles figurent le pourcentage de travailleurs ayant suivi une formation, le nombre moyen d'heures de formation par travailleur, le pourcentage de satisfaction du personnel et/ou le taux de réponse à l'enquête de satisfaction du personnel.

### POUR LA SUITE

- Afin d'accroître le confort de ses collaborateurs et de ses locataires, l'entreprise compte optimiser la ventilation, l'éclairage et le chauffage de ses bâtiments.
- Concernant la formation continue, l'entreprise entend continuer à assurer un accès égal à la formation à ses travailleurs.

#### Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



D'leteren Immo s'engage à créer des emplois attrayants dans un environnement de travail sûr et sain. L'entreprise y veille en assurant l'égalité des chances à ses collaborateurs en matière de développement personnel et professionnel et en communiquant de manière transparente et respectueuse avec l'organisation.

## > Mobilité durable

### POURQUOI EST-CE MATÉRIEL ?

La capacité de notre réseau routier est fortement mise sous pression. Cela n'affecte pas seulement la viabilité de nos centres-villes, mais cela a également des répercussions sur le bien-être des collaborateurs de D'leteren Immo. Par conséquent, la demande de formes alternatives et partagées de mobilité augmente. Vu l'interdépendance de l'infrastructure de D'leteren Immo dans le réseau urbain, la mobilité durable revêt une importance capitale pour l'entreprise et ses travailleurs. En outre, l'infrastructure de D'leteren Immo lui permet de répondre aux futurs flux de circulation en ville et de soutenir D'leteren Auto dans le développement de D'leteren Mobility.



*Bike to work – Parc à vélos et vestiaires mis à la disposition du personnel de D'leteren.*

#### Témoignage d'Adeline Piret, architecte chez D'leteren Immo

Depuis juillet 2017, je me rends tous les jours au travail à vélo. L'essai d'un vélo électrique m'a aussitôt conquis ; je me suis donc acheté un vélo. Je pense qu'il s'agit de la meilleure solution pour les déplacements de courte et moyenne distance (jusqu'à 10 km) dans une ville encombrée et vallonnée comme Bruxelles. Je mets 15 minutes pour mon trajet de 5 km, ce qui correspond plus ou moins à mon temps de trajet en voiture sans embouteillages.

En tant qu'architecte, j'ai eu la chance de pouvoir élaborer le projet "Bike to work" qui se compose d'un parking à vélos et de vestiaires destinés au personnel de D'leteren. Ma propre expérience m'a servi à définir les éléments nécessaires pour faire du parking à vélos un endroit qui offre confort et facilité d'utilisation aux cyclistes. À votre arrivée, vous pouvez mettre votre vélo au sec et en sécurité dans le parking à vélos fermé bike to work de votre lieu de travail. Vous avez accès à des casiers pour ranger vos accessoires (gants, casque, gilet). Le local bike to work est également équipé de prises pour recharger la batterie de votre deux-roues. Des outils sont même mis à disposition pour entretenir le vélo ou effectuer de petites réparations ! C'est un véritable confort pour moi de connaître précisément l'heure à laquelle je serai de retour à la maison en prenant le vélo ; le même trajet en voiture peut facilement prendre jusqu'à 45 minutes aux heures de pointe. Cela m'épargne énormément de stress : je n'ai en effet plus peur de manquer un rendez-vous ou d'arriver en retard à l'école de mes enfants, par exemple.

Mes trajets à vélo étant courts, je n'utilise pas les douches, sauf si je vais courir avec des collègues à midi. Tout est prévu au niveau du confort : vous pouvez prendre une douche, ranger vos effets personnels en toute sécurité, faire sécher vos serviettes, etc. Bref, j'adhère complètement au concept bike to work !

## > Mobilité durable (suite)

### APPROCHE DE GESTION

D'Ieteren Immo veut encourager ses collaborateurs à emprunter le plus possible des moyens de transport durables pour leurs déplacements et à opter pour des voitures de société ayant un impact environnemental moindre, puisque la flotte contribue de manière importante aux émissions de l'entreprise. Par conséquent, l'entreprise se fixe les objectifs suivants :

- Faciliter des déplacements professionnels durables et efficaces
- Réduire de manière importante les déplacements liés au travail

### INDICATEURS CLÉS

Les indicateurs de performance de D'Ieteren Immo relatifs à ce thème sont en cours d'élaboration au moment de la publication du présent rapport. Parmi les indicateurs possibles figure le nombre moyen de kilomètres parcourus par travailleur avec les voitures de société (km/personne) non électrique.

#### Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



En encourageant l'utilisation de moyens de transport durables et en réduisant le temps que les travailleurs passent sur la route, D'Ieteren Immo s'efforce d'améliorer la qualité de vie de son personnel et de réduire les émissions de sa flotte.

### PROGRÈS ACCOMPLIS EN 2019

- Au début de l'année 2019, plusieurs travailleurs de D'Ieteren Immo ont été invités à prendre part à un projet pilote de la start-up Lab Box autour de la mobilité alternative pour les déplacements privés et professionnels. Les participants se sont engagés à restituer leur voiture de société pendant un mois. Ils ont reçu un budget de mobilité et se sont servis d'une application leur permettant d'utiliser des modes de transport alternatifs (voiture partagée, vélo, trottinette électrique, transports publics, etc.).
- Depuis 2019, D'Ieteren Immo offre également la possibilité à son personnel de prendre des vélos électriques en leasing.

### POUR LA SUITE

- D'Ieteren Immo s'engage à réduire les trajets domicile-travail en facilitant le télétravail et en optimisant la culture de réunion.
- L'entreprise étudie également les possibilités de développer un programme de mobilité adapté pour ses collaborateurs.
- Dans ses nouveaux projets, D'Ieteren Immo se montre également attentive à la mobilité des futurs utilisateurs. Le concept bike to work sera déployé dans la mesure du possible (voir témoignage ci-dessus). Dans le cadre du projet Mobilis, il est déjà prévu concrètement d'implanter un spacieux et confortable parking à vélos de 80 places, ainsi que les équipements d'usage selon le concept bike to work : douches confortables, vestiaires spacieux, casiers, etc.

## > Relations et partenariats solides

### POURQUOI EST-CE MATÉRIEL?

Jusqu'à présent, les partenariats dans le secteur de l'immobilier et de la construction ont souvent été ponctuels et de courte durée, ce qui fait obstacle à une collaboration efficace. Pour devenir une société immobilière pionnière dans le domaine de la durabilité, il est essentiel d'établir des relations solides et durables avec les utilisateurs, les fournisseurs et les instances publiques. L'expertise de ses équipes permet à D'leteren Immo de relever différents défis dans ses projets et de se constituer un avantage concurrentiel. De plus, l'entreprise peut obtenir l'engagement de ses clients et de ses riverains en les impliquant dans un projet. L'entreprise tient à toujours avoir une longueur d'avance, en anticipant par exemple certaines réglementations aux niveaux national, européen ou même mondial. En outre, il est de plus en plus important d'impliquer les riverains à chaque étape des projets, d'adapter les projets à leurs besoins et de garantir l'intégration des projets. En effet, une infrastructure n'est vraiment durable que si l'utilisateur y adhère également. Des relations et des partenariats solides sont indispensables pour permettre à D'leteren Immo d'atteindre ses objectifs.

### INDICATEURS CLÉS

Les indicateurs de performance de D'leteren Immo relatifs à ce thème sont en cours d'élaboration au moment de la publication du présent rapport. Parmi les indicateurs possibles figurent le nombre de "présentations-démonstrations" et/ou le nombre de contrats avec des entreprises de l'économie sociale.

#### Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



Afin d'assurer la transition vers un avenir durable, il est essentiel pour D'leteren Immo de nouer des partenariats sur long terme

avec ses clients, ses fournisseurs et les instances publiques et d'impliquer les riverains et les locataires dans ses projets. Cela signifie également qu'elle doit partager ses connaissances et son expertise, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du groupe.

### APPROCHE DE GESTION

Il est essentiel pour D'leteren Immo de pouvoir compter sur des partenariats à long terme dans la chaîne d'approvisionnement, que ce soit avec les fournisseurs, les utilisateurs et les instances publiques. C'est pour cette raison que l'entreprise vise les objectifs suivants :

- Établir des relations à long terme avec les clients, les fournisseurs et les services publics et favoriser les synergies entre eux
- Encourager l'échange de connaissances et d'expertises au sein et en dehors du groupe
- Favoriser l'implication des riverains et des locataires dans les nouveaux projets et les bâtiments existants
- Jouer un rôle de pionnier en matière de durabilité au sein des partenariats

#### Étude de cas : Partenariat avec Pro Natura

D'leteren Immo souhaite créer davantage d'espaces verts biodiversifiés sur ses sites et les entretenir de manière écologique (voir la rubrique "Environnement naturel" pour plus de détails). En 2017, pour concrétiser cet objectif le plus efficacement possible, l'entreprise a conclu un partenariat avec Pro Natura portant sur la conception d'espaces verts, l'aménagement biodiversifié de ceux-ci et l'entretien écologique des espaces verts actuels et futurs de ses sites. Ce partenaire, qui compte plus de 25 ans d'expérience dans l'aménagement d'espaces biodiversifiés invitant à faire l'expérience de la nature, propose des solutions professionnelles sur mesure aux pouvoirs publics, aux entreprises et aux particuliers. De plus, Pro Natura est une entreprise à impact social ; il s'agit d'un lieu d'apprentissage et d'expérience professionnelle pour toute personne ayant des difficultés à décrocher un emploi. Cela permet à D'leteren Immo d'apprendre au contact d'un véritable expert en biodiversité tout en offrant indirectement des opportunités à des personnes qui éprouvent des difficultés à revenir sur le marché du travail.

### PROGRÈS ACCOMPLIS EN 2019

- D'leteren Immo coopère avec des entreprises de l'économie sociale, telles que Pro Natura (voir étude de cas) et Atelier Groot Eiland en collaboration avec la menuiserie Klimop.
- L'entreprise a également engagé un dialogue avec des instances publiques pour des projets uniques tels que Mobilis et Circularium.
- D'leteren Immo a participé aux réunions du réseau d'apprentissage du "Green Deal Bedrijven en Biodiversiteit" (pacte vert entreprises et biodiversité).
- En interne, une nouvelle forme de travail a été instaurée, comme la mise sur pied de groupes de travail multidisciplinaires (groupes de travail dédiés au BIM, à la communication, à la durabilité, etc.).
- A également été introduit un canal de communication "WorkSpace" qui permet aux collaborateurs d'envoyer des photos et des messages.

### POUR LA SUITE

- Afin de communiquer clairement ses attentes aux candidats qui participent aux concours organisés par l'entreprise, D'leteren Immo va élaborer un guide de projet basé sur ses objectifs. L'entreprise nouera ainsi des partenariats sur le long terme.
- De plus, elle organisera une session "présentation-démonstration" avec des spécialistes internes et externes sur des sujets ou des projets spécifiques afin de stimuler le partage de connaissances et d'expertise.
- Les travailleurs auront également la possibilité de participer à un programme de type "vis ma vie", dans le cadre duquel ils auront l'occasion d'accompagner un collègue d'un autre service le temps d'une journée.
- L'entreprise participera par ailleurs à une réunion du réseau d'apprentissage du Green Deal et y fera une présentation de ses actions en matière de biodiversité.
- Lors de sa participation à Be Exemplary et/ou Be Circular, D'leteren Immo mettra également en avant des réalisations fortement axées sur l'économie circulaire. Il s'agit d'initiatives de la Région de Bruxelles-Capitale visant à récompenser les projets immobiliers bruxellois qui font figure d'exemples et qui sont innovants.

## PRINCIPES ÉTHIQUES

D'Ieteren Immo souligne qu'en plus des huit thèmes identifiés, les principes éthiques sont primordiaux. Trois aspects distincts de cette thématique sont abordés ci-dessous. L'entreprise projette de fixer des règles de conduite formelles afin que ces trois aspects soient consignés de manière officielle dans le code de conduite de l'entreprise et soient assimilés par le personnel.

## > Respect des Droits de l'Homme

### POURQUOI EST-CE MATÉRIEL?

D'Ieteren Immo n'opère qu'en Belgique et satisfait à un cadre social/juridique strict qui comprend des aspects tels que les conditions de travail, les exigences en matière de santé et de sécurité et les prescriptions en matière de négociations collectives.

### APPROCHE DE GESTION

D'Ieteren Immo met tout en œuvre pour promouvoir un environnement de travail dans lequel les personnes se respectent mutuellement. Le harcèlement, l'intimidation, l'oppression, l'exploitation, la discrimination, le racisme, le sexisme ou l'homophobie ne sont pas tolérés. L'entreprise investit également dans la sécurité, le développement et la satisfaction de son personnel.

## > Aucune tolérance face à la fraude et la corruption

### POURQUOI EST-CE MATÉRIEL?

La corruption, les tentatives de corruption, la fraude et le blanchiment d'argent comportent des risques, tant pour le travailleur que pour l'entreprise, puisqu'ils constituent un motif de poursuites judiciaires et sont susceptibles de porter préjudice à la réputation de l'entreprise.

### APPROCHE DE GESTION

D'Ieteren Immo ne tolère aucunement la corruption, les tentatives de corruption, la fraude et le blanchiment d'argent. Les cadeaux et les invitations que les collaborateurs reçoivent de clients, de fournisseurs ou d'autres partenaires ou que les collaborateurs offrent aux clients doivent être conformes aux pratiques commerciales et ne pas être contraires aux lois anticorruption.

## > Inclusion et diversité

### POURQUOI EST-CE MATÉRIEL?

D'Ieteren Immo est consciente de la responsabilité qui lui incombe d'offrir à son personnel un lieu de travail équitable où chacun jouit des mêmes chances, indépendamment de facteurs tels que le sexe, l'âge, la culture ou les capacités physiques.

### APPROCHE DE GESTION

D'Ieteren Immo s'efforce d'assurer l'égalité des chances sur le lieu de travail. Les compétences et les performances sont les seuls critères pris en compte lors de décisions qui concernent le recrutement, les promotions ou les rotations de postes.

#### Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable



D'Ieteren Immo doit agir avec intégrité et respect afin de pouvoir jouer un rôle de modèle en matière de durabilité dans le secteur immobilier. En outre, l'entreprise s'engage à assurer l'égalité des genres en garantissant l'égalité des chances.

# Index du contenu GRI D’Ieteren (option Core)

Le groupe D’Ieteren présente pour la première fois ses informations non financières conformément aux normes GRI (option Core). Comme le Groupe possède plusieurs activités commerciales dans différents secteurs, les éléments généraux d’information se concentrent sur l’entité Groupe D’Ieteren, alors que les éléments d’information spécifiques concernent les aspects pertinents de chaque activité. Cette année, le Groupe D’Ieteren s’est concentré sur les éléments d’information non financiers des activités qui avaient déjà publié un rapport non financier en 2018. Cette approche exclut l’activité D’Ieteren Immo. L’objectif est d’inclure cette activité commerciale dans le champ d’application des éléments d’information GRI à compter de l’exercice 2020.

| Norme GRI | Éléments d’information | Référence | Remarque ou omission |
|-----------|------------------------|-----------|----------------------|
|-----------|------------------------|-----------|----------------------|

## GRI 102 : ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX D’INFORMATION

| 1. Profil de l’organisation |                                                                                    |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 102-1                       | Nom de l’organisation                                                              | RI : couverture                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 102-2                       | Activités, marques, produits et services                                           | RI : Notre modèle de création de valeur en un coup d’oeil, p. 10-11                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 102-3                       | Lieu géographique du siège de l’organisation                                       | RI : dernière page                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 102-4                       | Nombre de pays dans lesquels l’organisation exerce ses activités                   | RI : Notre modèle de création de valeur en un coup d’oeil, p. 10-11<br>RFG : Introduction des éléments d’information non financiers<br>D’Ieteren Auto p. 130, Belron p. 142, Moleskine p. 154 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 102-5                       | Nature du capital et forme juridique                                               | RI : Notre modèle de création de valeur en un coup d’oeil, p. 10-11                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 102-6                       | Marchés desservis                                                                  | RI : Notre modèle de création de valeur en un coup d’oeil, p. 10-11                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 102-7                       | Taille de l’organisation                                                           | RI : Notre modèle de création de valeur en un coup d’oeil, p. 10-11                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 102-8                       | Informations concernant les employés et les autres travailleurs                    | RI : Notre modèle de création de valeur en un coup d’oeil, p. 10-11                                                                                                                           | Au vu du profil de D’Ieteren, société mère de différentes entreprises qui comptent à leur tour différentes filiales, il est difficile de consolider et de rapporter des informations fiables sur “ l’effectif par type de contrat, région et sexe ”.                                                                                                                                                                 |
| 102-9                       | Chaîne d’approvisionnement                                                         |                                                                                                                                                                                               | Au niveau du Groupe, l’approvisionnement concerne surtout des fournitures de bureau, des vols et hébergement, et l’énergie. Le Groupe conclut également des contrats avec des consultants, des avocats et des banques d’affaires.<br>Pour la chaîne d’approvisionnement des activités, veuillez vous reporter aux éléments d’information non financiers, D’Ieteren Auto p. 135, Belron p. 147, Moleskine p. 156-158. |
| 102-10                      | Modifications significatives de l’organisation et de sa chaîne d’approvisionnement |                                                                                                                                                                                               | Aucune modification significative de la structure du Groupe D’Ieteren n’a eu lieu. Veuillez vous reporter au rapport de chaque activité pour découvrir les modifications spécifiques au niveau opérationnel ou de la chaîne d’approvisionnement.                                                                                                                                                                     |
| 102-11                      | Principe de précaution ou approche préventive                                      | RFG : Principaux risques p. 111                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 102-12                      | Initiatives externes                                                               |                                                                                                                                                                                               | Le Groupe D’Ieteren adhère au code de gouvernance d’entreprise des sociétés cotées.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 102-13                      | Adhésion à des associations                                                        |                                                                                                                                                                                               | Les adhésions à des associations et à des organisations est spécifique pour chaque secteur des activités du Groupe D’Ieteren.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

| Norme GRI                            | Éléments d’information                            | Référence                                                                                                                                                           | Remarque ou omission                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Stratégie                         |                                                   |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 102-14                               | Déclaration du décideur le plus haut placé        | RI : Message du président, p. 7<br>RI : Message du CEO, p. 8-9                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 3. Éthique et intégrité              |                                                   |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 102-16                               | Valeurs, principes, normes et règles de conduite  | RI : Message du président, p. 7                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 4. Gouvernance                       |                                                   |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 102-18                               | Structure de gouvernance                          | RI : Gouvernance, p. 63-65<br>RFG : Déclaration de gouvernement d’entreprise p. 99                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 5. Implication des parties prenantes |                                                   |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 102-40                               | Liste des groupes de parties prenantes            | RI : Modèle opérationnel, Nouvel élan pour notre approche non financière, p. 25<br>RFG : Présentation des informations non financières, le Groupe D’Ieteren, p. 128 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 102-41                               | Accords de négociation collective                 |                                                                                                                                                                     | Les accords de négociation collective sont pertinents pour les activités et dépendent fortement de la législation de chaque pays.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 102-42                               | Identification et sélection des parties prenantes | RFG : Présentation des informations non financières, le Groupe D’Ieteren, p. 128                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 102-43                               | Approche de l’implication des parties prenantes   | RI : Modèle opérationnel, Nouvel élan pour notre approche non financière, p. 25<br>RFG : Présentation des informations non financières, le Groupe D’Ieteren, p. 128 | L’entreprise et les activités ne peuvent pas opérer sans collaborer régulièrement avec leurs principales parties prenantes. Au niveau du Groupe, le dialogue prend généralement la forme de tournées, d’appels, d’assemblées des actionnaires, de “ capital market days ” et de réunions avec d’autres parties prenantes, incluant les activités. Dans le contexte du développement durable, les principaux groupes de parties prenantes de chaque activité ont été consultés dans le cadre de l’évaluation de la matérialité organisée fin 2019/début 2020. Cette consultation a été organisée sous la forme d’entretiens individuels et d’une enquête en ligne. |
| 102-44                               | Enjeux et préoccupations majeurs soulevés         |                                                                                                                                                                     | Les principaux enjeux soulevés par les parties prenantes du Groupe D’Ieteren sur le plan du développement durable venaient généralement de journalistes, d’analystes et d’étudiants. Ils étaient pour la plupart liés à l’approche et aux performances ESG du Groupe. Certaines questions supplémentaires ont été soulevées quant aux actions entreprises pour limiter l’empreinte de l’activité de concession automobile.                                                                                                                                                                                                                                        |

| Norme GRI                | Éléments d’information                                        | Référence                                                                                                                                                                                                                                           | Remarque ou omission                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6. Pratique de reporting |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 102-45                   | Entités incluses dans les états financiers consolidés         | RFG : Notes annexes aux états financiers consolidés                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 102-46                   | Définition du contenu du rapport et des périmètres de l’enjeu | RFG : Présentation des informations non financières, le Groupe D’Ieteren, p. 128<br>RFG : Présentation des informations non financières – nous renvoyons à chaque section “ Pourquoi est-ce matériel? ” pour chaque aspect pertinent des activités. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 102-47                   | Liste des enjeux matériels                                    | RFG : Présentation des informations non financières, p. 130, 142 et 154.                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 102-48                   | Réaffirmation des informations                                |                                                                                                                                                                                                                                                     | Il n’y a pas de réaffirmation des informations, sauf mention contraire dans la section concernée.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 102-49                   | Modifications relatives au reporting                          | RFG : Présentation des informations non financières, le Groupe D’Ieteren, p. 128                                                                                                                                                                    | Le rapport 2019 suit la même structure que celui de 2018.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 102-50                   | Période de reporting                                          |                                                                                                                                                                                                                                                     | 01/01/2019 – 31/12/2019                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 102-51                   | Date du rapport le plus récent                                |                                                                                                                                                                                                                                                     | 5/2/2019                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 102-52                   | Cycle de reporting                                            |                                                                                                                                                                                                                                                     | Annuel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 102-53                   | Point de contact pour les questions relatives au rapport      |                                                                                                                                                                                                                                                     | Pour les questions relatives au rapport du Groupe D’Ieteren, veuillez contacter l’équipe en charge des communications corporate et financières (e-mail : financial.communication@dieteren.be).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 102-54                   | Déclarations de reporting en conformité avec les normes GRI   | RI : À propos de ce rapport, p. 4<br>RFG : Présentation des informations non financières, le Groupe D’Ieteren, p. 128                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 102-55                   | Index du contenu GRI                                          | RFG : Tableau GRI                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 102-56                   | Vérification externe                                          |                                                                                                                                                                                                                                                     | Déclaration de PwC : “ Le Groupe D’Ieteren s’engage et tient sincèrement à renforcer encore les processus de reporting non financier. Aussi, PwC a-t-il mené une évaluation de l’état de préparation ( <i>Readiness Assessment</i> ) à la vérification des processus de reporting non financier de ces KPI pour 2019. Le groupe D’Ieteren a pour ambition d’obtenir la vérification de PwC sur un ensemble de KPI non financiers/liés au développement durable qui devront être inclus dans le rapport annuel 2020. ” |

| Norme GRI | Éléments d’information | Rapporté par | Référence | Remarque ou omission |
|-----------|------------------------|--------------|-----------|----------------------|
|-----------|------------------------|--------------|-----------|----------------------|

# GRI 103 : APPROCHE DE GESTION

Normes relatives à des enjeux spécifiques

## ENJEUX ÉCONOMIQUES

### > INNOVATION (GRI 203 : IMPACTS ÉCONOMIQUES INDIRECTS 2016)

|                   |                                                                     |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 203               | Éléments d’information liés à l’approche de gestion                 | D’Ieteren Auto<br>Belron<br>Moleskine | RFG : Présentation des informations non financières, D’Ieteren Auto, Innovation, p. 134<br>RFG : Présentation des informations non financières, Belron, Innovation, p. 146<br>RFG : Présentation des informations non financières, Moleskine, Innovation, p. 159 |  |
| Indicateur propre | Investissements dans l’innovation, la recherche et le développement | D’Ieteren Auto<br>Belron<br>Moleskine | RFG : Présentation des informations non financières, D’Ieteren Auto, Innovation, p. 134<br>RFG : Présentation des informations non financières, Belron, Innovation, p. 146<br>RFG : Présentation des informations non financières, Moleskine, Innovation, p. 159 |  |

### > AUCUNE TOLÉRANCE VIS-À-VIS DE LA FRAUDE ET DE LA CORRUPTION (GRI 205 : LUTTE CONTRE LA CORRUPTION 2016)

|                   |                                                     |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 205               | Éléments d’information liés à l’approche de gestion | D’Ieteren Auto<br>Belron<br>Moleskine | RFG : Présentation des informations non financières, D’Ieteren Auto, Aucune tolérance vis-à-vis de la fraude et de la corruption, p. 140<br>RFG : Présentation des informations non financières, Belron, Aucune tolérance vis-à-vis de la fraude et de la corruption, p. 153<br>RFG : Présentation des informations non financières, Moleskine, Aucune tolérance vis-à-vis de la fraude et de la corruption, p. 162 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 205-3             | Cas avérés de corruption et mesures prises          | D’Ieteren Auto<br>Moleskine           | RFG : Présentation des informations non financières, D’Ieteren Auto, Aucune tolérance vis-à-vis de la fraude et de la corruption, p. 140<br>RFG : Présentation des informations non financières, Moleskine, Aucune tolérance vis-à-vis de la fraude et de la corruption, p. 162                                                                                                                                     | En 2019, aucune action en justice n’a été intentée pour faits de corruption contre Belron, Moleskine ou D’Ieteren Auto. En 2019, aucun contrat conclu avec des partenaires commerciaux de Belron, Moleskine et D’Ieteren Auto n’ont été résiliés ou non renouvelés en raison de violations en rapport avec la corruption. |
| Indicateur propre | Score EcoVadis sur l’éthique des affaires           | Belron                                | RFG : Présentation des informations non financières, Belron, Aucune tolérance vis-à-vis de la fraude et de la corruption, p. 153                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

### > BIEN-ÊTRE ET SATISFACTION DES CLIENTS

|                   |                                                     |                          |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                        |
|-------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 103-1/2/3         | Éléments d’information liés à l’approche de gestion | D’Ieteren Auto<br>Belron | RFG : Présentation des informations non financières, D’Ieteren Auto, Satisfaction des clients, p. 136<br>RFG : Présentation des informations non financières, Belron, Bien-être des clients, p. 148 | D’Ieteren Auto – À compter de 2020, un accent particulier sera mis sur la qualité du service à la clientèle grâce à une nouvelle approche des mesures de satisfaction. |
| Indicateur propre | Net Promoter Score (NPS)                            | Belron                   | RFG : Présentation des informations non financières, Belron, Bien-être des clients, p. 148                                                                                                          |                                                                                                                                                                        |

| Norme GRI                                                                                                                                        | Éléments d’information                                                            | Rapporté par                          | Référence                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Remarque ou omission |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX                                                                                                                          |                                                                                   |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                      |
| > APPROVISIONNEMENT EN MATÉRIAUX ET EN RESSOURCES NATURELLES ET IMPACT ENVIRONNEMENTAL DES PRODUITS ET DES EMBALLAGES (GRI 301 : MATÉRIAUX 2016) |                                                                                   |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                      |
| 301                                                                                                                                              | Éléments d’information liés à l’approche de gestion                               | Moleskine                             | RFG : Présentation des informations non financières, Moleskine, Impact environnemental de la conception et de l’emballage des produits, p. 155<br>RFG : Présentation des informations non financières, Moleskine, Approvisionnement en matériaux et en ressources naturelles, p. 156                                                                                                          |                      |
| Indicateur propre                                                                                                                                | Pourcentage de produits Papier fabriqués à partir de matériaux certifiés          | Moleskine                             | RFG : Présentation des informations non financières, Moleskine, Impact environnemental de la conception et de l’emballage des produits, p. X55                                                                                                                                                                                                                                                |                      |
| Indicateur propre                                                                                                                                | Pourcentage de produits Papier comportant un bandeau en papier réutilisable       | Moleskine                             | RFG : Présentation des informations non financières, Moleskine, Approvisionnement en matériaux et en ressources naturelles, p. 156                                                                                                                                                                                                                                                            |                      |
| > IMPACT SUR LE CLIMAT (GRI 305 : ÉMISSIONS 2016)                                                                                                |                                                                                   |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                      |
| 305                                                                                                                                              | Éléments d’information liés à l’approche de gestion                               | D’Ieteren Auto<br>Belron<br>Moleskine | RFG : Présentation des informations non financières, D’Ieteren Auto, Impact sur le climat/émissions de CO <sub>2</sub> , p. 131<br>RFG : Présentation des informations non financières, Belron, Impact sur le climat/émissions de CO <sub>2</sub> , p. 144<br>RFG : Présentation des informations non financières, Moleskine, Efficacité énergétique et émissions de CO <sub>2</sub> , p. 157 |                      |
| 305-1                                                                                                                                            | Émissions directes de gaz à effet de serre (GES) (Scope 1)                        | D’Ieteren Auto<br>Belron<br>Moleskine | RFG : Présentation des informations non financières, D’Ieteren Auto, Impact sur le climat/émissions de CO <sub>2</sub> , p. 131<br>RFG : Présentation des informations non financières, Belron, Impact sur le climat/émissions de CO <sub>2</sub> , p. 144<br>RFG : Présentation des informations non financières, Moleskine, Efficacité énergétique et émissions de CO <sub>2</sub> , p. 157 |                      |
| 305-2                                                                                                                                            | Émissions indirectes de gaz à effet de serre (GES) (Scope 2)                      | D’Ieteren Auto<br>Belron<br>Moleskine | RFG : Présentation des informations non financières, D’Ieteren Auto, Impact sur le climat/émissions de CO <sub>2</sub> , p. 131<br>RFG : Présentation des informations non financières, Belron, Impact sur le climat/émissions de CO <sub>2</sub> , p. 144<br>RFG : Présentation des informations non financières, Moleskine, Efficacité énergétique et émissions de CO <sub>2</sub> , p. 157 |                      |
| 305-3                                                                                                                                            | Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre (GES) (champ d’application 3) | Belron                                | RFG : Présentation des informations non financières, Belron, Impact sur le climat/émissions de CO <sub>2</sub> , p. 144                                                                                                                                                                                                                                                                       |                      |
| 305-4                                                                                                                                            | Intensité des émissions de gaz à effet de serre (GES)                             | D’Ieteren Auto<br>Belron              | RFG : Présentation des informations non financières, D’Ieteren Auto, Impact sur le climat/émissions de CO <sub>2</sub> , p. 131<br>RFG : Présentation des informations non financières, Belron, Impact sur le climat/émissions de CO <sub>2</sub> , p. 144                                                                                                                                    |                      |
| 305-5                                                                                                                                            | Réduction des émissions de GES                                                    | D’Ieteren Auto<br>Belron              | RFG : Présentation des informations non financières, D’Ieteren Auto, Impact sur le climat/émissions de CO <sub>2</sub> , p. 131<br>RFG : Présentation des informations non financières, Belron, Impact sur le climat/émissions de CO <sub>2</sub> , p. 144                                                                                                                                    |                      |
| > GESTION DES DÉCHETS (GRI 306 : EFFLUENTS ET DÉCHETS 2016)                                                                                      |                                                                                   |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                      |
| 306                                                                                                                                              | Éléments d’information liés à l’approche de gestion                               | D’Ieteren Auto<br>Belron              | RFG : Présentation des informations non financières, D’Ieteren Auto, Gestion des déchets; p. 133<br>RFG : Présentation des informations non financières, Belron, Gestion des déchets, p. 145                                                                                                                                                                                                  |                      |
| 306-2                                                                                                                                            | Déchets par type et méthode d’élimination                                         | D’Ieteren Auto<br>Belron              | RFG : Présentation des informations non financières, D’Ieteren Auto, Gestion des déchets; p. 133<br>RFG : Présentation des informations non financières, Belron, Gestion des déchets, p. 145                                                                                                                                                                                                  |                      |
| > APPROVISIONNEMENT DURABLE (GRI 308 : ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE DES FOURNISSEURS 2016)                                                        |                                                                                   |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                      |
| 308                                                                                                                                              | Éléments d’information liés à l’approche de gestion                               | D’Ieteren Auto<br>Belron              | RFG : Présentation des informations non financières, D’Ieteren Auto, Approvisionnement durable, p. 135<br>RFG : Présentation des informations non financières, Belron, Approvisionnement durable, p. 147                                                                                                                                                                                      |                      |
| Indicateur propre                                                                                                                                | Score EcoVadis sur la chaîne d’approvisionnement                                  | Belron                                | RFG : Présentation des informations non financières, Belron, Approvisionnement durable, p. 147                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                      |
| Indicateur propre                                                                                                                                | Pourcentage de fournisseurs qui ont signé la charte publique d’achat              | D’Ieteren Auto                        | RFG : Présentation des informations non financières, D’Ieteren Auto, Approvisionnement durable, p. 135                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                      |

| Norme GRI                                                                            | Éléments d’information                                                                             | Rapporté par                          | Référence                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Remarque ou omission                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ENJEUX SOCIAUX                                                                       |                                                                                                    |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                              |
| > SANTÉ ET SÉCURITÉ DES COLLABORATEURS (GRI 403 : SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL 2016) |                                                                                                    |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 403                                                                                  | Éléments d’information liés à l’approche de gestion                                                | D’Ieteren Auto<br>Belron              | RFG : Présentation des informations non financières, D’Ieteren Auto, Sécurité des employés, p. 138<br>RFG : Présentation des informations non financières, Belron, Sécurité des employés, p. 150                                                                                                                                                                                         | Pour établir ce rapport, la norme GRI 2016 a été utilisée. Le Groupe D’Ieteren a conscience qu’à compter de 2020 il faudra utiliser la version 2018.<br>À partir de 2020, les mesures de santé et de sécurité seront consolidées au niveau du groupe Belron. |
| Indicateur propre                                                                    | Nombre d’accidents de travail                                                                      | D’Ieteren Auto                        | RFG : Présentation des informations non financières, D’Ieteren Auto, Sécurité des employés, p. 138                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Indicateur propre                                                                    | Nombre de journées de travail perdues                                                              | D’Ieteren Auto                        | RFG : Présentation des informations non financières, D’Ieteren Auto, Sécurité des employés, p. 138                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Indicateur propre                                                                    | Heures de formation ayant trait à la sécurité                                                      | D’Ieteren Auto                        | RFG : Présentation des informations non financières, D’Ieteren Auto, Sécurité des employés, p. 138                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Indicateur propre                                                                    | Score EcoVadis sur les pratiques de travail et les droits de l’homme (y compris santé et sécurité) | Belron                                | RFG : Présentation des informations non financières, Belron, Sécurité des employés, p. 150                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                              |
| > BIEN-ÊTRE ET DÉVELOPPEMENT DES EMPLOYÉS                                            |                                                                                                    |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 404                                                                                  | Éléments d’information liés à l’approche de gestion                                                | D’Ieteren Auto<br>Belron<br>Moleskine | RFG : Présentation des informations non financières, D’Ieteren Auto, Développement et bien-être des employés, p. 137<br>RFG : Présentation des informations non financières, Belron, Bien-être et développement des employés, p. 149<br>RFG : Présentation des informations non financières, Moleskine, Bien-être et développement des employés, p. 160                                  |                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 404-1                                                                                | Nombre moyen d’heures de formation par an par employé                                              | D’Ieteren Auto<br>Moleskine           | RFG : Présentation des informations non financières, D’Ieteren Auto, Développement et bien-être des employés, p. 137<br>RFG : Présentation des informations non financières, Moleskine, Bien-être et développement des employés, p. 160                                                                                                                                                  | Les activités n’ont pas encore mis en place de processus de reporting permettant d’englober le nombre moyen d’heures de formation par sexe et par catégorie d’employés                                                                                       |
| Indicateur propre                                                                    | Satisfaction des employés (BPM : Belron People Measure)                                            | Belron                                | RFG : Présentation des informations non financières, Belron, Bien-être et développement des employés, p. 149                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                              |
| > INCLUSION ET DIVERSITÉ (GRI 405 : DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES 2016)           |                                                                                                    |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 405                                                                                  | Éléments d’information liés à l’approche de gestion                                                | D’Ieteren Auto<br>Moleskine           | RFG : Présentation des informations non financières, D’Ieteren Auto, Principes éthiques   Inclusion et diversité, p. 141<br>RFG : Présentation des informations non financières, Moleskine, Principes éthiques   Inclusion et diversité, p. 163                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 405-1                                                                                | Diversité des organes de gouvernance et des employés                                               | D’Ieteren Auto<br>Moleskine           | RFG : Présentation des informations non financières, D’Ieteren Auto, Principes éthiques   Inclusion et diversité, p. 141<br>RFG : Présentation des informations non financières, Moleskine, Principes éthiques   Inclusion et diversité, p. 163                                                                                                                                          | La répartition en fonction de l’âge n’est pas considérée comme étant pertinente pour les activités. Les processus de reporting actuellement en place permettent uniquement de présenter le pourcentage d’employés à des postes de direction par sexe.        |
| > RESPECT DES DROITS DE L’HOMME (GRI 406 : LUTTE CONTRE LA DISCRIMINATION 2016)      |                                                                                                    |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 406                                                                                  | Éléments d’information liés à l’approche de gestion                                                | D’Ieteren Auto<br>Belron<br>Moleskine | RFG : Présentation des informations non financières, D’Ieteren Auto, Principes éthiques   Respect des droits de l’homme, p. 140<br>RFG : Présentation des informations non financières, Belron, Principes éthiques   Respect des droits de l’homme, p. 152<br>RFG : Présentation des informations non financières, Moleskine, Principes éthiques   Respect des droits de l’homme, p. 162 |                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Indicateur propre                                                                    | Nombre d’infractions aux règles d’éthique rapportées                                               | D’Ieteren Auto<br>Moleskine<br>Belron | RFG : Présentation des informations non financières, D’Ieteren Auto, Principes éthiques   Respect des droits de l’homme, p. 140<br>RFG : Présentation des informations non financières, Belron, Principes éthiques   Respect des droits de l’homme, p. 152<br>RFG : Présentation des informations non financières, Moleskine, Principes éthiques   Respect des droits de l’homme, p. 162 |                                                                                                                                                                                                                                                              |

| Norme GRI                                                                        | Éléments d’information                                               | Rapporté par                          | Référence                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Remarque ou omission                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ENJEUX SOCIAUX                                                                   |                                                                      |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                        |
| > ENGAGEMENT VIS-À-VIS DE LA COMMUNAUTÉ (GRI 413 : COMMUNAUTÉS LOCALES 2016)     |                                                                      |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                        |
| 413                                                                              | Éléments d’information liés à l’approche de gestion                  | D’Ieteren Auto<br>Belron<br>Moleskine | RFG : Présentation des informations non financières, D’Ieteren Auto, Engagement vis-à-vis de la communauté, p. 139<br>RFG : Présentation des informations non financières, Belron, Engagement vis-à-vis de la communauté, p. 151<br>RFG : Présentation des informations non financières, Moleskine, Engagement vis-à-vis de la communauté, p. 161 |                                                                                                                                        |
| Indicateur propre                                                                | Total des dons                                                       | D’Ieteren Auto<br>Belron<br>Moleskine | RFG : Présentation des informations non financières, D’Ieteren Auto, Engagement vis-à-vis de la communauté, p. 139<br>RFG : Présentation des informations non financières, Belron, Engagement vis-à-vis de la communauté, p. 151<br>RFG : Présentation des informations non financières, Moleskine, Engagement vis-à-vis de la communauté, p. 161 |                                                                                                                                        |
| > APPROVISIONNEMENT DURABLE (GRI 414 : ÉVALUATION SOCIALE DES FOURNISSEURS 2016) |                                                                      |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                        |
| 414                                                                              | Éléments d’information liés à l’approche de gestion                  | D’Ieteren Auto<br>Belron<br>Moleskine | RFG : Présentation des informations non financières, D’Ieteren Auto, Approvisionnement durable, p. 135<br>RFG : Présentation des informations non financières, Belron, Approvisionnement durable, p. 147<br>RFG : Présentation des informations non financières, Moleskine, Chaîne d’approvisionnement sociale et éthique, p. 158                 |                                                                                                                                        |
| 414-1                                                                            | Nouveaux fournisseurs analysés à l’aide de critères sociaux          | Belron<br>Moleskine                   | RFG : Présentation des informations non financières, Moleskine, Chaîne d’approvisionnement sociale et éthique, p. 158                                                                                                                                                                                                                             | Moleskine ne contrôle pas les nouveaux fournisseurs mais plutôt les fournisseurs importants en termes de dépenses d’approvisionnement. |
| Indicateur propre                                                                | Score EcoVadis sur la chaîne d’approvisionnement                     | Belron                                | RFG : Présentation des informations non financières, Belron, Approvisionnement durable, p. 147                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                        |
| Indicateur propre                                                                | Pourcentage de fournisseurs qui ont signé la charte publique d’achat | D’Ieteren Auto                        | RFG : Présentation des informations non financières, D’Ieteren Auto, Approvisionnement durable, p. 135                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                        |

# Informations sur l'action

## Description de l'action

|                |              |
|----------------|--------------|
| Quotité        | 1 action     |
| Code ISIN      | BE0974259880 |
| Code Reuters   | IETB.BR      |
| Code Bloomberg | DIE:BB       |

## Indices boursiers

Au 31 décembre 2019, D'Ieteren avait les poids suivants dans les indices d'Euronext :

- BEL ALL-SHARE: 0,56%
- BEL CONS SERV: 8,48%
- BEL CONTINUOUS: 0,56%
- BEL MID: 5,39%
- NEXT 150: 1,06%

## Évolution du cours de l'action et des volumes échangés en 2019

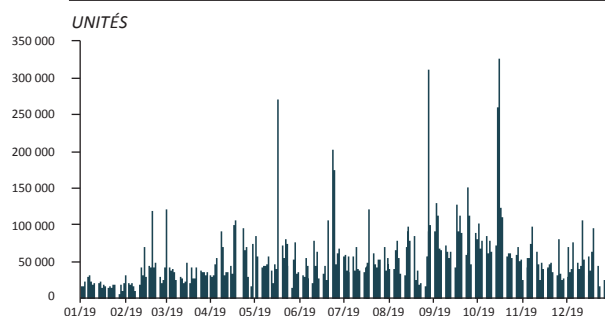
|                                                      | 2019    |            |
|------------------------------------------------------|---------|------------|
| Performance                                          | 90,2%   |            |
| Return annuel total pour l'actionnaire <sup>1)</sup> | 93,2%   |            |
| Cours moyen (en EUR)                                 | 43,28   |            |
| Cours maximum (en EUR)                               | 63,10   | 24/12/2019 |
| Cours minimum (en EUR)                               | 32,46   | 01/02/2019 |
| Volume moyen (en unités)                             | 54.800  |            |
| Volume maximum (en unités)                           | 325.582 | 16/10/2019 |
| Volume minimum (en unités)                           | 6.282   | 28/01/2019 |

1) Basé sur les dividendes bruts

### Cours de l'action



### Nb. d'actions échangées



## Évolution du cours de l'action sur 10 ans

|                                               | 01/01/2010 - 31/12/2019 |            |
|-----------------------------------------------|-------------------------|------------|
| Performance                                   | 124,3%                  |            |
| Return total pour l'actionnaire <sup>1)</sup> | 162,3%                  |            |
| Cours moyen (en EUR)                          | 37,24                   |            |
| Cours maximum (en EUR)                        | 63,10                   | 24/12/2019 |
| Cours minimum (en EUR)                        | 26,08                   | 11/02/2016 |
| Volume moyen (en unités)                      | 51.090                  |            |
| Volume maximum (en unités)                    | 675.467                 | 29/02/2012 |
| Volume minimum (en unités)                    | 5.286                   | 04/12/2012 |

1) Basé sur les dividendes bruts

Cours de l'action

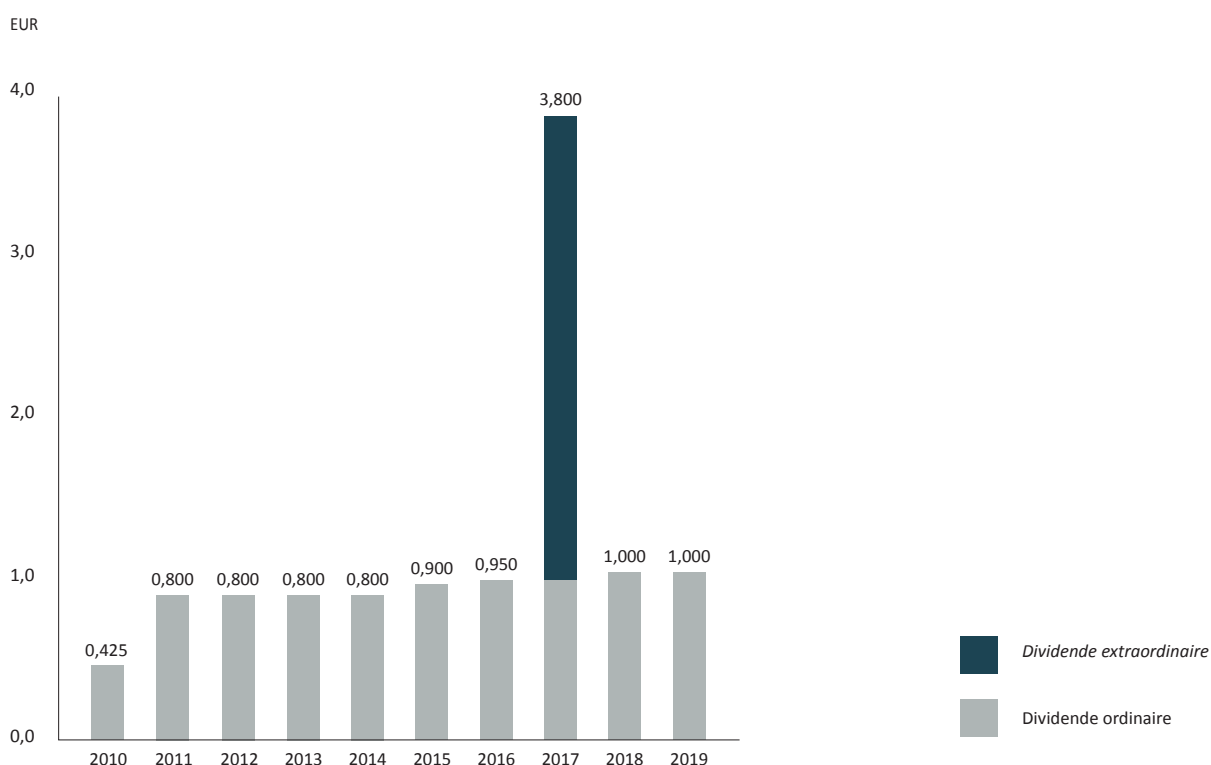


Des informations détaillées et historiques sur le cours et les volumes échangés sont disponibles sur le site internet de D'Ieteren ([www.dieteren.com](http://www.dieteren.com)).

## Dividende

Si l'affectation du résultat qui est proposée dans la note annexe 21 de ce rapport est approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 28 mai 2020, il sera attribué, au titre de l'exercice 2019, un dividende ordinaire brut de 1,000 EUR par action. La mise en paiement du dividende se fera à partir du 05 juin 2020.

## Évolution du dividende brut par action sur 10 ans





## CALENDRIER FINANCIER

|                                                             |              |
|-------------------------------------------------------------|--------------|
| Assemblée générale des actionnaires & Trading update .....  | 28 mai 2020  |
| Cotation ex-coupon ( <i>ex date</i> ) .....                 | 3 juin 2020  |
| Mise en paiement du dividende ( <i>payment date</i> ) ..... | 5 juin 2020  |
| Résultats semestriels 2020 .....                            | 27 août 2020 |

## RELATIONS INVESTISSEURS – GROUPE D'IETEREN

Pascale Weber  
s.a. D'Ieteren n.v.  
rue du Mail, 50  
B-1050 Bruxelles  
Belgique  
Tel. : + 32 2 536 54 39

Courriel : [financial.communication@dieteren.be](mailto:financial.communication@dieteren.be)  
Site internet : [www.dieteren.com](http://www.dieteren.com)

TVA BE 0403.448.140 - RPM Bruxelles

## RELATIONS PRESSE & DURABILITÉ – GROUPE D'IETEREN

Anne-Catherine Zoller  
s.a. D'Ieteren n.v.  
rue du Mail, 50  
B-1050 Bruxelles  
Belgique  
Tel. : + 32 2 536 55 65

Les informations sur le groupe (communiqués de presse, rapports annuels, calendrier financier, cours de l'action, informations financières, documents sociaux,...) sont disponibles, pour la plupart en trois langues (français, néerlandais et anglais), sur son site internet [www.dieteren.com](http://www.dieteren.com) ou sur simple demande.

Dit jaarverslag is ook beschikbaar in het Nederlands. This annual report is also available in English.

## CONCEPTION, RÉALISATION ET IMPRESSION

PRINT'IN  
s.a. D'Ieteren n.v.  
rue du Mail, 50  
B-1050 Bruxelles  
Belgique  
Tel. : + 32 2 536 52 48  
[printin@dieteren.be](mailto:printin@dieteren.be)



## PHOTOGRAPHIES

David Plas et photothèques Volkswagen, Audi, Lab Box, EDI, Belron et Moleskine.

Les principales marques du groupe Belron : Belron®, Autoglass®, Carglass®, Lebeau®, Vitres d'autos, Speedy Glass®, Safelite® AutoGlass, O'Brien® et Smith&Smith® sont des marques ou des marques déposées du groupe Belron S.A. et de ses filiales.

## INFORMATION À PROPOS DES PRÉVISIONS

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



[www.dieteren.com/fr](http://www.dieteren.com/fr)

Linked 