40				1	EUR
NAT	Date du dépôt	Ν°	Р	U	D

# COMPTES ANNUELS ET AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS

DONNÉES D'IDENTIFICATION
DÉNOMINATION: D'leteren
Forme juridique: <i>Société anonyme</i>
Adresse: <i>Rue du Mail</i> N°: 50 Boîte:
Code postal: 1050 Commune: Bruxelles (Ixelles)
Pays: <u>Belgique</u>
Registre des personnes morales (RPM) – Tribunal de Commerce de Bruxelles, francophone
Adresse Internet <sup>1</sup> :
Numéro d'entreprise BE 0403.448.140
DATE 28 / 06 / 2017 du dépôt de l'acte constitutif OU du document le plus récent mentionnant la date de publication des actes constitutif et modificatif(s) des statuts.
COMPTES ANNUELS EN EUROS (2 décimales)  approuvés par l'assemblée générale du  31 / 05 / 2018
et relatifs à l'exercice couvrant la période du 01 / 01 / 2017 au 31 / 12 / 2017
Exercice précédent du 01 / 01 / 2016 au 31 / 12 / 2016
Les montants relatifs à l'exercice précédent <b>sont</b> / 🍂 🍂 🎢 past identiques à ceux publiés antérieurement
Nombre total de pages déposées:105

Signature (nom et qualité) Signature (nom et qualité)

Mention facultative.

<sup>2</sup> Biffer la mention inutile.

N° BE 0403.448.140 C 2.1

### LISTE DES ADMINISTRATEURS, GÉRANTS ET COMMISSAIRES ET DÉCLARATION CONCERNANT UNE MISSION DE VÉRIFICATION OU DE REDRESSEMENT COMPLÉMENTAIRE

### LISTE DES ADMINISTRATEURS, GÉRANTS ET COMMISSAIRES

LISTE COMPLÈTE avec mention des nom, prénoms, profession, domicile (adresse, numéro, code postal et commune) et fonction au sein de l'entreprise

Roland D'IETEREN

Rue du Mail 50, 1050 Ixelles, Belgique

Nicolas D'IETEREN Président du Conseil d'Administration

Châlet Le Rosalp, 108, 1972 Anzère, Suisse 01/06/2017 - 30/05/2019

Olivier PERIER Vice-président du Conseil d'Administration

Avenue du Vert Chasseur 64 D, 1180 Uccle, Belgique 28/05/2015 - 30/05/2019

Axel MILLER Administrateur délégué

Rue Roberts Jones 75, 1180 Uccle, Belgique 05/06/2014 - 31/05/2018

Christine BLONDEL Administrateur

Rue Charles Laffitte 84, 92200 Neuilly-sur-Seine, France 01/06/2017 - 27/05/2021

Pascal MINNE Administrateur

Clos du Bocage 8, 1332 Genval, Belgique 05/06/2014 - 31/05/2018

Michèle SIOEN Administrateur

Astridlaan 14, 8300 Knokke-Heist, Belgique 28/05/2015 - 30/05/2019

NAYARIT PARTICIPATIONS S.C.A. Administrateur

N°: BE 0427.879.569 05/06/2014 - 31/05/2018

Représenté(es) par:

Frédéric DE VUYST Rue de la Cueillette 6, 1180 Uccle, Belgique

Avenue Molière 116, 1190 Forest, Belgique

S.A. DE PARTICIPATIONS ET DE GESTION Administrateur

N°: BE 0420.201.921 05/06/2014 - 31/05/2018

Rue de Livourne 41, 1050 Bruxelles (Ixelles), Belgique

Représenté(es) par:

Denis PETTIAUX Avenue Alphonse XIII 71, 1180 Uccle, Belgique

Pierre-Olivier BECKERS S.P.R.L. Administrateur

N°: BE 0543.316.695 16/01/2014 - 31/05/2018

Avenue de Sumatra 24, 1180 Uccle, Belgique

Représenté(es) par:

Pierre-Olivier BECKERS Avenue de Sumatra 24, 1180 Uccle, Belgique

GEMA S.P.R.L. N°: BE 0841.256.551

Place Constantin Meunier 17 boîte 7, 1190 Forest, Belgique

Représenté(es) par:

Président du Conseil d'Administration

05/06/2014 - 01/06/2017

Administrateur

05/06/2014 - 31/05/2018

N° BE 0403.448.140 C 2.1

### LISTE DES ADMINISTRATEURS, GÉRANTS ET COMMISSAIRES (SUITE)

LISTE COMPLÈTE avec mention des nom, prénoms, profession, domicile (adresse, numéro, code postal et commune) et fonction au sein de l'entreprise

Michel ALLE

Place Constantin Meunier 17, 1190 Forest, Belgique

KPMG Réviseurs d'Entreprises

N°: BE 0419.122.548

Luchthaven Brussel Nationaal 1K, 1930 Zaventem, Belgique

N° de membre: B00001

Représenté(es) par:

Alexis PALM

(Réviseur d'Entreprise) Luchthaven Brussel Nationaal 1K, 1930 Zaventem, Belgique

N° de membre: A01433

Commissaire 01/06/2017 - 28/05/2020

N°	BE 0403.448.140		C 2.2
----	-----------------	--	-------

#### DÉCLARATION CONCERNANT UNE MISSION DE VÉRIFICATION OU DE REDRESSEMENT COMPLÉMENTAIRE

L'organe de gestion déclare qu'aucune mission de vérification ou de redressement n'a été confiée à une personne qui n'y est pas autorisée par la loi, en application des articles 34 et 37 de la loi du 22 avril 1999 relative aux professions comptables et fiscales.

Les comptes annuels xxx / n'ont pas\* été vérifiés ou corrigés par un expert-comptable externe, par un réviseur d'entreprises qui n'est pas le commissaire.

Dans l'affirmative, sont mentionnés dans le tableau ci-dessous: les nom, prénoms, profession et domicile; le numéro de membre auprès de son institut et la nature de la mission:

- A. La tenue des comptes de l'entreprise\*\*,
- B. L'établissement des comptes annuels\*\*,
- C. La vérification des comptes annuels et/ou
- D. Le redressement des comptes annuels.

Si des missions visées sous A. ou sous B. ont été accomplies par des comptables agréés ou par des comptables-fiscalistes agréés, peuvent être mentionnés ci-après: les nom, prénoms, profession et domicile de chaque comptable agréé ou comptable-fiscaliste agréé et son numéro de membre auprès de l'Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes agréés ainsi que la nature de sa mission.

Nom, prénoms, profession, domicile	Numéro de membre	Nature de la mission (A, B, C et/ou D)

First - C2017 - 4 / 105

<sup>\*</sup> Biffer la mention inutile.

<sup>\*\*</sup> Mention facultative.

### **COMPTES ANNUELS**

### **BILAN APRÈS RÉPARTITION**

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
ACTIF				
Frais d'établissement	6.1	20		
ACTIFS IMMOBILISÉS		21/28	2.139.993.698,21	2.700.402.624,67
Immobilisations incorporelles	6.2	21	10.394.474,28	9.325.783,21
Immobilisations corporelles	6.3	22/27	20.257.850,73	19.211.871,78
Terrains et constructions		22	3.824.803,62	4.298.069,76
Installations, machines et outillage		23	7.023.563,37	7.479.059,26
Mobilier et matériel roulant		24	4.688.923,17	2.246.866,22
Location-financement et droits similaires		25		
Autres immobilisations corporelles		26	46.503,67	15.415,86
Immobilisations en cours et acomptes versés		27	4.674.056,90	5.172.460,68
Immobilisations financières6.4	/6.5.1	28	2.109.341.373,20	2.671.864.969,68
Entreprises liées	6.15	280/1	2.107.135.738,39	2.669.241.695,54
Participations		280	1.957.793.507,87	2.518.827.783,29
Créances		281	149.342.230,52	150.413.912,25
Entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation .	6.15	282/3		
Participations		282		
Créances		283		
Autres immobilisations financières		284/8	2.205.634,81	2.623.274,14
Actions et parts		284		495.787,23
Créances et cautionnements en numéraire		285/8	2.205.634,81	2.127.486,91

Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
ACTIFS CIRCULANTS	29/58	1.506.226.114,25	628.048.304,32
Créances à plus d'un an	29	20.100.000,00	20.000.000,00
Créances commerciales	290		
Autres créances	291	20.100.000,00	20.000.000,00
Stocks et commandes en cours d'exécution	3	291.212.507,67	300.486.260,18
Stocks	30/36	291.212.507,67	300.486.260,18
Approvisionnements	30/31		
En-cours de fabrication	32		
Produits finis	33		
Marchandises	34	290.997.211,95	299.861.961,53
Immeubles destinés à la vente	35	0,29	0,29
Acomptes versés	36	215.295,43	624.298,36
Commandes en cours d'exécution	37		
Créances à un an au plus	40/41	1.150.658.902,45	266.794.757,79
Créances commerciales	40	284.411.984,82	264.190.504,22
Autres créances	41	866.246.917,63	2.604.253,57
Placements de trésorerie	50/53	36.643.862,17	36.995.062,06
Actions propres	50	<i>34.989.456,88</i>	35.456.823,37
Autres placements	51/53	1.654.405,29	1.538.238,69
Valeurs disponibles	54/58	433.028,85	438.579,11
Comptes de régularisation	490/1	7.177.813,11	3.333.645,18
TOTAL DE L'ACTIF	20/58	3.646.219.812,46	3.328.450.928,99

BE 0403.448.140 C 3.2

Nr.

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
PASSIF				
CAPITAUX PROPRES		10/15	1.493.837.912,24	887.879.629,13
Capital	6.7.1	10 100	160.003.057,23 160.003.057,23	160.003.057,23 160.003.057,23
Capital souscrit		100		
Primes d'émission		11	24.386.236,43	24.386.236,43
Plus-values de réévaluation		12		
Réserves		13	1.294.948.618,58	688.990.335,47
Réserve légale		130	16.000.305,77	16.000.305,77
Réserves indisponibles		131	39.121.337,48	36.542.486,22
Pour actions propres		1310	39.121.337,48	36.542.486,22
Autres		1311		
Réserves immunisées		132	4.447.613,13	4.629.993,34
Réserves disponibles		133	1.235.379.362,20	631.817.550,14
Bénéfice (Perte) reporté(e)(+)/(-)		14	14.500.000,00	14.500.000,00
Subsides en capital		15		
Avance aux associés sur répartition de l'actif net		19		
Provisions et impôts différés		16	20.383.210,42	24.267.188,23
Provisions pour risques et charges		160/5	18.949.495,66	22.398.370,87
Pensions et obligations similaires		160	3.272.262,00	4.248.041,08
Charges fiscales		161		
Grosses réparations et gros entretien		162		
Obligations environnementales		163		
Autres risques et charges	6.8	164/5	15.677.233,66	18.150.329,79
Impôts différés		168	1.433.714,76	1.868.817,36

BE 0403.448.140 C 3.2

Nr.

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
DETTES		17/49	2.131.998.689,80	2.416.304.111,63
Dettes à plus d'un an	6.9	17	953.189.596,20	1.203.189.596,20
Dettes financières		170/4	953.189.596,20	1.203.189.596,20
Emprunts subordonnés		170		
Emprunts obligataires non subordonnés		171		
Dettes de location-financement et dettes assimilées		172		
Etablissements de crédit		173		25.000.000,00
Autres emprunts		174	953.189.596,20	1.178.189.596,20
Dettes commerciales		175		
Fournisseurs		1750		
Effets à payer		1751		
Acomptes reçus sur commandes		176		
Autres dettes		178/9		
Dettes à un an au plus	6.9	42/48	1.137.648.918,33	1.163.030.984,86
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année		42	225.000.000,00	75.000.000,00
Dettes financières		43	423.237.997,81	743.351.178,79
Etablissements de crédit		430/8	423.237.997,81	743.351.178,79
Autres emprunts		439		
Dettes commerciales		44	220.611.732,59	241.980.378,53
Fournisseurs		440/4	220.611.732,59	241.980.378,53
Effets à payer		441		
Acomptes reçus sur commandes		46	5.602.829,90	4.417.029,68
Dettes fiscales, salariales et sociales	6.9	45	37.052.108,39	35.480.328,15
Impôts		450/3	1.701.388,30	4.856.692,26
Rémunérations et charges sociales		454/9	35.350.720,09	30.623.635,89
Autres dettes		47/48	226.144.249,64	62.802.069,71
Comptes de régularisation	6.9	492/3	41.160.175,27	50.083.530,57
TOTAL DU PASSIF		10/49	3.646.219.812,46	3.328.450.928,99

### **COMPTE DE RÉSULTATS**

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
Ventes et prestations		70/76A	3.208.958.177,33	3.040.344.155,30
Chiffre d'affaires	6.10	70	3.195.041.184,70	3.014.155.279,01
En-cours de fabrication, produits finis et commandes en				
cours d'exécution: augmentation (réduction)(+)/(-)		71		
Production immobilisée		72	621.229,00	457.609,00
Autres produits d'exploitation	6.10	74	13.295.763,63	15.084.034,97
Produits d'exploitation non récurrents	6.12	76A		10.647.232,32
Coût des ventes et des prestations		60/66A	3.153.393.619,18	2.976.273.601,91
Approvisionnements et marchandises		60	2.779.748.966,35	2.614.095.364,22
Achats		600/8	2.769.088.574,76	2.612.589.968,03
Stocks: réduction (augmentation)(+)/(-)		609	10.660.391,59	1.505.396,19
Services et biens divers		61	220.176.065,99	206.197.201,11
Rémunérations, charges sociales et pensions(+)/(-)	6.10	62	137.895.326,43	133.342.250,15
Amortissements et réductions de valeur sur frais				
d'établissement, sur immobilisations incorporelles et				
corporelles		630	5.641.597,21	10.041.495,61
Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours				
d'exécution et sur créances commerciales: dotations	0.40	004/4	1 420 002 07	707 4 44 40
(reprises)(+)/(-)	6.10	631/4	-1.436.063,67	-737.141,48
Provisions pour risques et charges: dotations (utilisations et reprises)(+)/(-)	6.10	635/8	-3.448.875,21	-1.693.418,41
Autres charges d'exploitation	6.10	640/8	14.779.567,46	15.027.850,71
Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de	0.10	040/0	14.775.007,40	10.021.000,11
restructuration(-)		649		
Charges d'exploitation non récurrentes	6.12	66A	37.034,62	
•		0004	,	04.070.550.00
Bénéfice (Perte) d'exploitation(+)/(-)		9901	55.564.558,15	64.070.553,39

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
Produits financiers		75/76B	789.736.605,82	41.291.152,94
Produits financiers récurrents		75	789.736.605,82	36.516.598,77
Produits des immobilisations financières		750	785.455.952,55	35.120.790,05
Produits des actifs circulants		751	4.118.193,41	958.781,93
Autres produits financiers	6.11	752/9	162.459,86	437.026,79
Produits financiers non récurrents	6.12	76B		4.774.554,17
Charges financières		65/66B	30.842.400,07	35.714.718,15
Charges financières récurrentes	6.11	65	30.786.612,84	35.714.718,15
Charges des dettes		650	29.592.754,80	34.681.756,53
Réductions de valeur sur actifs circulants autres que stocks,				
commandes en cours et créances commerciales: dotations		054	700 000 50	570.040.07
(reprises)(+)/(-)		651	786.262,53	573.913,67
Autres charges financières		652/9	407.595,51	459.047,95
Charges financières non récurrentes	6.12	66B	55.787,23	
Bénéfice (Perte) de l'exercice avant impôts(+)/(-)		9903	814.458.763,90	69.646.988,18
Prélèvements sur les impôts différés		780	435.102,60	105.185,95
Transfert aux impôts différés		680		1.868.817,36
Impôts sur le résultat(+)/(-)	6.13	67/77	490.796,64	135.178,52
Impôts		670/3	490.796,64	135.178,52
Régularisations d'impôts et reprises de provisions fiscales		77		
Bénéfice (Perte) de l'exercice(+)/(-)		9904	814.403.069,86	67.748.178,25
Prélèvements sur les réserves immunisées		789	429.878,77	408.925,53
Transfert aux réserves immunisées		689	247.498,56	3.629.321,38
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter(+)/(-)		9905	814.585.450,07	64.527.782,40

C 5

Nr.

BE 0403.448.140

## AFFECTATIONS ET PRÉLÈVEMENTS

	Codes	Exercice	Exercice précédent
Bénéfice (Perte) à affecter(+)/(-)	9906	829.085.450,07	66.527.782,40
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter(+)/(-)	(9905)	814.585.450,07	64.527.782,40
Bénéfice (Perte) reporté(e) de l'exercice précédent(+)/(-)	14P	14.500.000,00	2.000.000,00
Prélèvements sur les capitaux propres	791/2	1.033.951,50	1.126.115,10
sur le capital et les primes d'émission	791		
sur les réserves	792	1.033.951,50	1.126.115,10
Affectations aux capitaux propres	691/2	607.226.326,17	1.108.071,35
au capital et aux primes d'émission	691		
à la réserve légale	6920		
aux autres réserves	6921	607.226.326,17	1.108.071,35
Bénéfice (Perte) reporté(e)(+)/(-)	(14)	14.500.000,00	14.500.000,00
Intervention d'associés dans la perte	794		
Bénéfice à distribuer	694/7	208.393.075,40	52.045.826,15
Rémunération du capital	694	208.393.075,40	52.045.826,15
Administrateurs ou gérants	695		
Employés	696		
Autres allocataires	697		

### **ETAT DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES**

	Codes	Exercice	Exercice précédent
FRAIS DE DÉVELOPPEMENT			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8051P	xxxxxxxxxxxx	20.451.541,27
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8021	2.882.019,67	
Cessions et désaffectations	8031		
Transferts d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8041		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8051	23.333.560,94	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8121P	xxxxxxxxxxxx	11.125.758,06
Mutations de l'exercice			
Actés	8071	1.813.328,60	
Repris	8081		
Acquis de tiers	8091		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8101		
Transférés d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8111		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8121	12.939.086,66	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	81311	10.394.474,28	

	Codes	Exercice	Exercice précédent
GOODWILL			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8053P	xxxxxxxxxxxx	600.000,00
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8023		
Cessions et désaffectations	8033		
Transferts d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8043		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8053	600.000,00	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8123P	xxxxxxxxxxxxx	600.000,00
Mutations de l'exercice			
Actés	8073		
Repris	8083		
Acquis de tiers	8093		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8103		
Transférés d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8113		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8123	600.000,00	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	212		

### **ETAT DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES**

	Codes	Exercice	Exercice précédent
TERRAINS ET CONSTRUCTIONS			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8191P	xxxxxxxxxxxx	10.217.942,75
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8161	392.457,30	
Cessions et désaffectations	8171	431.873,30	
Transferts d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8181	246.352,39	
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8191	10.424.879,14	
Plus-values au terme de l'exercice	8251P	xxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8211		
Acquises de tiers	8221		
Annulées	8231		
Transférées d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8241		
Plus-values au terme de l'exercice	8251		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8321P	xxxxxxxxxxxx	5.919.872,99
Mutations de l'exercice			
Actés	8271	869.827,86	
Repris	8281		
Acquis de tiers	8291		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8301	204.088,01	
Transférés d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8311	14.462,68	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8321	6.600.075,52	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(22)	3.824.803,62	

	Codes Exercice		Exercice précédent
INSTALLATIONS, MACHINES ET OUTILLAGE			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8192P	xxxxxxxxxxxx	25.263.927,60
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8162	594.237,08	
Cessions et désaffectations	8172	560.754,65	
Transferts d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8182		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8192	25.297.410,03	1
Plus-values au terme de l'exercice	8252P	xxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8212		
Acquises de tiers	8222		
Annulées	8232		
Transférées d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8242		
Plus-values au terme de l'exercice	8252		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8322P	xxxxxxxxxxxx	17.784.868,34
Mutations de l'exercice			
Actés	8272	1.048.844,60	
Repris	8282		
Acquis de tiers	8292		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8302	559.866,28	
Transférés d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8312		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8322	18.273.846,66	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(23)	7.023.563,37	

	Codes Exercice		Exercice précédent
MOBILIER ET MATÉRIEL ROULANT			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8193P	xxxxxxxxxxxx	20.310.042,42
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8163	3.084.519,74	
Cessions et désaffectations	8173	122.218,83	
Transferts d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8183	132.671,19	
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8193	23.405.014,52	
Plus-values au terme de l'exercice	8253P	xxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8213		
Acquises de tiers	8223		
Annulées	8233		
Transférées d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8243		
Plus-values au terme de l'exercice	8253		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8323P	xxxxxxxxxxxx	18.063.176,20
Mutations de l'exercice			
Actés	8273	768.324,41	
Repris	8283		
Acquis de tiers	8293		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8303	122.218,83	
Transférés d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8313	6.809,57	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8323	18.716.091,35	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(24)	4.688.923,17	

	Codes Exercice		Exercice précédent	
AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8195P	xxxxxxxxxxxx	79.803,86	
Mutations de l'exercice				
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8165	4.910,00		
Cessions et désaffectations	8175	1.799,33		
Transferts d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8185	37.213,44		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8195	120.127,97		
Plus-values au terme de l'exercice	8255P	xxxxxxxxxxxx	486.282,00	
Mutations de l'exercice				
Actées	8215			
Acquises de tiers	8225			
Annulées	8235			
Transférées d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8245			
Plus-values au terme de l'exercice	8255	486.282,00		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8325P	xxxxxxxxxxxx	550.670,00	
Mutations de l'exercice				
Actés	8275	9.916,30		
Repris	8285			
Acquis de tiers	8295			
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8305	1.799,33		
Transférés d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8315	1.119,33		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8325	559.906,30		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(26)	46.503,67		

	Codes Exercice		Exercice précédent
IMMOBILISATIONS EN COURS ET ACOMPTES VERSÉS			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8196P	xxxxxxxxxxxx	5.660.679,18
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8166	1.026.797,10	
Cessions et désaffectations	8176		
Transferts d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8186	-416.237,02	
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8196	6.271.239,26	,
Plus-values au terme de l'exercice	8256P	xxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8216		
Acquises de tiers	8226		
Annulées	8236		
Transférées d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8246		
Plus-values au terme de l'exercice	8256		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8326P	xxxxxxxxxxxx	488.218,50
Mutations de l'exercice			
Actés	8276	1.131.355,44	
Repris	8286		
Acquis de tiers	8296		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8306		
Transférés d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8316	-22.391,58	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8326	1.597.182,36	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(27)	4.674.056,90	

### **ETAT DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES**

	Codes	Exercice	Exercice précédent
ENTREPRISES LIÉES - PARTICIPATIONS, ACTIONS ET PARTS			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8391P	xxxxxxxxxxxxx	2.529.551.007,08
Mutations de l'exercice			
Acquisitions	8361	130.074,00	
Cessions et retraits	8371	561.164.349,42	
Transferts d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8381		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8391	1.968.516.731,66	
Plus-values au terme de l'exercice	8451P	xxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8411		
Acquises de tiers	8421		
Annulées	8431		
Transférées d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8441		
Plus-values au terme de l'exercice	8451		
Réductions de valeur au terme de l'exercice	8521P	xxxxxxxxxxxx	10.723.223,79
Mutations de l'exercice			
Actées	8471		
Reprises	8481		
Acquises de tiers	8491		
Annulées à la suite de cessions et retraits	8501		
Transférées d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8511		
Réductions de valeur au terme de l'exercice	8521	10.723.223,79	1
Montants non appelés au terme de l'exercice	8551P	xxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice(+)/(-)	8541		
Montants non appelés au terme de l'exercice	8551		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(280)	1.957.793.507,87	
ENTREPRISES LIÉES - CRÉANCES			
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	281P	xxxxxxxxxxxx	150.413.912,25
Mutations de l'exercice			
Additions	8581	4.768.318,27	
Remboursements	8591	5.840.000,00	
Réductions de valeur actées	8601		
Réductions de valeur reprises	8611		
Différences de change(+)/(-)	8621		
Autres(+)/(-)	8631		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(281)	149.342.230,52	
RÉDUCTIONS DE VALEUR CUMULÉES SUR CRÉANCES AU TERME DE L'EXERCICE	8651		

C 6.4.3

Nr. *BE 0403.448.140* 

	Codes	Exercice	Exercice précédent
AUTRES ENTREPRISES - PARTICIPATIONS, ACTIONS ET PARTS			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8393P	xxxxxxxxxxxx	1.543.992,23
Mutations de l'exercice			
Acquisitions	8363		
Cessions et retraits	8373	1.543.992,23	
Transferts d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8383		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8393		
Plus-values au terme de l'exercice	8453P	xxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8413		
Acquises de tiers	8423		
Annulées	8433		
Transférées d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8443		
Plus-values au terme de l'exercice	8453		
Réductions de valeur au terme de l'exercice	8523P	xxxxxxxxxxxx	1.048.205,00
Mutations de l'exercice			
Actées	8473		
Reprises	8483		
Acquises de tiers	8493		
Annulées à la suite de cessions et retraits	8503	1.048.205,00	
Transférées d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8513		
Réductions de valeur au terme de l'exercice	8523		
Montants non appelés au terme de l'exercice	8553P	xxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice(+)/(-)	8543		
Montants non appelés au terme de l'exercice	8553		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(284)		
AUTRES ENTREPRISES - CRÉANCES			
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	285/8P	xxxxxxxxxxxx	2.127.486,91
Mutations de l'exercice			_
Additions	8583	113.429,91	
Remboursements	8593	35.282,01	
Réductions de valeur actées	8603		
Réductions de valeur reprises	8613		
Différences de change(+)/(-)	8623		
Autres(+)/(-)	8633		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(285/8)	2.205.634,81	
RÉDUCTIONS DE VALEUR CUMULÉES SUR CRÉANCES AU TERME DE			
L'EXERCICE	8653		

BE 0403.448.140 C 6.5.1

#### INFORMATION RELATIVE AUX PARTICIPATIONS

N٥

#### PARTICIPATIONS ET DROITS SOCIAUX DÉTENUS DANS D'AUTRES ENTREPRISES

Sont mentionnées ci-après, les entreprises dans lesquelles l'entreprise détient une participation (comprise dans les rubriques 280 et 282 de l'actif) ainsi que les autres entreprises dans lesquelles l'entreprise détient des droits sociaux (compris dans les rubriques 284 et 51/53 de l'actif) représentant 10% au moins du capital souscrit.

DÉNOMINATION, adresse complète	D	roits sociaux o	détenus		Données extraites des derniers comptes annuels disponibles			
du SIÈGE et pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Nature	directen	nent	par les filiales	Comptes annuels	Code	Capitaux propres	Résultat net
D'ENTREPRISE	Nature	Nombre	%	%	arrêtés au	devise	(+) ou (en uni	
D'IETEREN SERVICES BE 0876.383.320 Société anonyme Rue du Mail 50 1050 Ixelles Belgique	Parts sociales	396.593	100,0	0,0	31/12/2016	EUR	153.604.650,00	13.465,00
D'IETEREN IMMO BE 0416.911.938 Société anonyme Rue du Mail 50 1050 Ixelles Belgique	Parts sociales	374.223	99,99	0,01	31/12/2016	EUR	42.374.839,00	-1.986.859,00
BELRON Entreprise étrangère Boulevard Prince Henri 9 B 1724 Luxembourg Luxembourg	Parts sociales	29.293.796	76,19	18,66	31/12/2016	EUR	1.724.116.197,26	4.881.413,26
P.C. PAAL - BERINGEN BE 0406.796.026 Société anonyme De Weven 6 3583 Paal Belgique	Parts sociales	3.246	99,88	0,12	31/12/2016	EUR	2.135.426,00	1.099.699,00
D'IETEREN VEHICLE TRADING BE 0428.138.994 Société anonyme Rue Colonel Bourg 155 1140 Evere Belgique	Parts				31/12/2016	EUR	2.371.310,00	303.184,00
	sociales	2.205	49,0	0,0				

BE 0403.448.140 C 6.5.1

# PARTICIPATIONS ET DROITS SOCIAUX DÉTENUS DANS D'AUTRES ENTREPRISES (SUITE)

N٥

DÉNOMINATION, adresse complète	Droits sociaux détenus				Données extraites des derniers comptes annuels disponibles			
du SIÈGE et pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO	Nature	directen	nent	par les filiales	Comptes annuels	Code	Capitaux propres	Résultat net
D'ENTREPRISE	Ivaluie	Nombre %		%	arrêtés au	devise	(+) ou (en uni	
D'IETEREN VEHICLE GLASS Entreprise étrangère Boulevard Grande Duchesse Charlotte 68 1331 luxembourg Luxembourg	Parts				31/12/2016	EUR	334.750.396,80	8.463.627,10
D'IETEREN TREASURY BE 0428.741.087 Société anonyme Rue du Mail 50 1050 Ixelles Belgique	sociales	302.125	92,38	0,0	31/12/2016	EUR	1.898.359.070,00	32.695.283,00
	Parts sociales	278.436	58,42	41,58				
KRONOS AUTOMOBILES BE 0460.219.072 Société anonyme Chaussée de Tirlemont 91-1 5030 Gembloux Belgique P.C. LIEGE	Parts sociales	1.999	99,99	0,01	31/12/2016	EUR	3.757.194,00	1.052.238,00
BE 0459.089.518 Société anonyme Rue Laguesse 17 4460 Grâce-Hollogne Belgique  VOLKSWAGEN D'IETEREN	Parts sociales	7.124	99,99	0,01	31/12/2016	EUR	3.016.933,00	962.409,00
FINANCE BE 0841.046.715 Société anonyme Rue du Mail 50 1050 Ixelles Belgique	Parts sociales	59.574	50,0	0,0	31/12/2016	EUR	129.627.716,00	405.879,00
SOPADIS BE 0542.545.843 Société anonyme Rue du Mail 50 1050 Bruxelles (Ixelles) Belgique	Parts sociales	9.999	99,99	0,01	31/12/2016	EUR	8.832.187,00	-153.750,00

C 6.5.1

N°

BE 0403.448.140

# PARTICIPATIONS ET DROITS SOCIAUX DÉTENUS DANS D'AUTRES ENTREPRISES (SUITE)

DÉNOMINATION, adresse complète	Droits sociaux détenus			Données extraites des derniers comptes annuels disponibles				
du SIÈGE et pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Nature	directen	nent	par les filiales	Comptes annuels	Code	Capitaux propres	Résultat net
DENTREPRISE	rvaturo	Nombre	%	%	arrêtés au	devise	(+) ou (en uni	
BELRON GROUP Société anonyme Bld Prince henri 9 B 1724 Luxembourg Luxembourg						EUR	0,00	0,00
	Parts sociales	30.000	100,0	0,0				
LAB BOX BE 0680.845.473 Société anonyme Rue du Mail 50 1050 Bruxelles (Ixelles) Belgique						EUR	0,00	0,00
	Parts sociales	100.000	99,99	0,01				
D'IETEREN PARTICIPATIONS MANAGEMENT BE 0878.793.769 Société anonyme Rue du Mail 50 1050 Bruxelles (Ixelles) Belgique	Parts				31/12/2016	EUR	209.806.545,00	-27.653,00
	sociales	615	99,9	0,01				
DICOBEL BE 0466.909.993 Société anonyme Rue du Mail 50 1050 Ixelles Belgique  SMART & CLEAN AUTOMOTIVE	Parts sociales	2.914.000	99,99	0,01	31/12/2016	EUR	569.694.511,00	10.261.996,00
SERVICES BE 0876.849.514 Société anonyme Leuvensesteenweg 50 D 1932 Sint-Stevens-Woluwe Belgique	Parts sociales	8.000	99,99	0,01	31/12/2016	EUR	-2.688.979,00	-226.023,00
AUTO CENTER PUURS BE 0674.739.522 Société anonyme De Buisseretlaan 51 2870 Puurs Belgique	Parts sociales	1.000	0,01	99,99		EUR	0,00	0,00

BE 0403.448.140 C 6.5.1

### PARTICIPATIONS ET DROITS SOCIAUX DÉTENUS DANS D'AUTRES ENTREPRISES (SUITE)

N٥

DÉNOMINATION adresse complète	Droits sociaux détenus			ts sociaux détenus  Données extraites des derniers comptes annuels disponibles				rs S	
DÉNOMINATION, adresse complète du SIÈGE et pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Naturo	directen	nent	par les filiales	Comptes annuels	Code	Capitaux propres	Résultat net	
D'ENTREPRISE	ivaluie	Nombre	%	%	arrêtés au	arrêtés au	devise	(+) ou (en uni	(-) tés)
D'IETEREN SPORT BE 0415.217.012 Société anonyme Rue de l'Atelier 27 1480 Tubize Belgique	Parts sociales		%	%	arrêtés au 31/12/2016	devise	(en uni	(-) (és) 103.794,00	

Nr.	BE 0403.448.140		C 6.6	
-----	-----------------	--	-------	--

# PLACEMENTS DE TRÉSORERIE ET COMPTES DE RÉGULARISATION DE L'ACTIF

	Codes	Exercice	Exercice précédent
PLACEMENTS DE TRÉSORERIE - AUTRES PLACEMENTS			
Actions, parts et placements autres que placements à revenu fixe	51	1.654.405,29	1.538.238,69
Actions et parts - Valeur comptable augmentée du montant non appelé	8681	1.654.405,29	1.538.238,69
Actions et parts - Montant non appelé	8682		
Métaux précieux et œuvres d'art	8683		
Titres à revenu fixe	52		
Titres à revenu fixe émis par des établissements de crédit	8684		
Comptes à terme détenus auprès des établissements de crédit Avec une durée résiduelle ou de préavis	53		
d'un mois au plus	8686		
de plus d'un mois à un an au plus	8687		
de plus d'un an	8688		
Autres placements de trésorerie non repris ci-avant	8689		

	Exercice
COMPTES DE RÉGULARISATION	
Ventilation de la rubrique 490/1 de l'actif si celle-ci représente un montant important	
Charges à reporter	4.608.219,04
Intérêts acquis	2.045.978,78
produits acquis divers	523.615,29

|--|

Nr.

BE 0403.448.140

### ETAT DU CAPITAL ET STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

	Codes	Exercic	e	Exercice précédent
ETAT DU CAPITAL				
Capital social				
Capital souscrit au terme de l'exercice	100P	xxxxxxxxxx	(XXXX	160.003.057,23
Capital souscrit au terme de l'exercice	(100)	160.003.0	57,23	
	Codes	Valeu	r	Nombre d'actions
Modifications au cours de l'exercice				
Représentation du capital				
Catégories d'actions  Actions sans mention de valeur nominale		160.003.0	57.22	55.302.620
Actions sans mention de valeur nominale		700.003.00		33.302.020
Actions nominatives	8702	xxxxxxxxx	(XXXX	26.110.811
Actions dématérialisées	8703	xxxxxxxxx	xxxx	29.191.809
	Codes	Montant non	appelé	Montant appelé non versé
Capital non libéré				
Capital non appelé	(101)			xxxxxxxxxxxx
Capital appelé, non versé	8712	xxxxxxxxx	(XXXX	
Actionnaires redevables de libération				
			Codes	Exercice
Actions propres				
Détenues par la société elle-même				
Montant du capital détenu			8721	3.139.985,01
Nombre d'actions correspondantes			8722	1.085.288
Détenues par ses filiales				
Montant du capital détenu			8731	
Nombre d'actions correspondantes			8732	
·				
Engagement d'émission d'actions				
Suite à l'exercice de droits de conversion				
Montant des emprunts convertibles en cours			8740	
Montant du capital à souscrire			8741	
Nombre maximum correspondant d'actions à émettre			8742	
Suite à l'exercice de droits de souscription				
Nombre de droits de souscription en circulation			8745	
Montant du capital à souscrire			8746	
Nombre maximum correspondant d'actions à émettre			8747	
Capital autorisé non souscrit			8751	

	Codes	Exercice
Parts non représentatives du capital		
Répartition		
Nombre de parts	8761	5.000.000
Nombre de voix qui y sont attachées	8762	5.000.000
Ventilation par actionnaire		
Nombre de parts détenues par la société elle-même	8771	
Nombre de parts détenues par les filiales	8781	

### PROVISIONS POUR AUTRES RISQUES ET CHARGES

	Exercice
VENTILATION DE LA RUBRIQUE 164/5 DU PASSIF SI CELLE-CI REPRÉSENTE UN MONTANT IMPORTANT	
Litiges importants	5.244.823,20
restructuration Réseau	43.132,00
Garanties et Assistance	8.116.479,46
provisions diverses	2.272.799,00

C 6.9

### ETAT DES DETTES ET COMPTES DE RÉGULARISATION DU PASSIF

	Codes	Exercice
VENTILATION DES DETTES À L'ORIGINE À PLUS D'UN AN, EN FONCTION DE LEUR DURÉE RÉSIDUELLE		
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année		
Dettes financières	8801	225.000.000,00
Emprunts subordonnés	8811	
Emprunts obligataires non subordonnés	8821	
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8831	
Etablissements de crédit	8841	
Autres emprunts	8851	225.000.000,00
Dettes commerciales	8861	
Fournisseurs	8871	
Effets à payer	8881	
Acomptes reçus sur commandes	8891	
Autres dettes	8901	
Total des dettes à plus d'un an échéant dans l'année	(42)	225.000.000,00
Dettes ayant plus d'un an mais 5 ans au plus à courir		
Dettes financières	8802	953.189.596,20
Emprunts subordonnés	8812	
Emprunts obligataires non subordonnés	8822	
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8832	
Etablissements de crédit	8842	
Autres emprunts	8852	953.189.596,20
Dettes commerciales	8862	
Fournisseurs	8872	
Effets à payer	8882	
Acomptes reçus sur commandes	8892	
Autres dettes	8902	
Total des dettes ayant plus d'un an mais 5 ans au plus à courir	8912	953.189.596,20
Dettes ayant plus de 5 ans à courir		
Dettes financières	8803	
Emprunts subordonnés	8813	
Emprunts obligataires non subordonnés	8823	
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8833	
Etablissements de crédit	8843	
Autres emprunts	8853	
Dettes commerciales	8863	
Fournisseurs	8873	
Effets à payer	8883	
Acomptes reçus sur commandes	8893	
Autres dettes	8903	
Total des dettes ayant plus de 5 ans à courir	8913	

Nr.	BE 0403.448.140	C 6.9	ı

	Codes	Exercice
DETTES GARANTIES (comprises dans les rubriques 17 et 42/48 du passif)		
Dettes garanties par les pouvoirs publics belges		
Dettes financières	8921	
Emprunts subordonnés	8931	
Emprunts obligataires non subordonnés	8941	
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8951	
Etablissements de crédit	8961	
Autres emprunts	8971	
Dettes commerciales	8981	
Fournisseurs	8991	
Effets à payer	9001	
Acomptes reçus sur commandes	9011	
Dettes salariales et sociales	9021	
Autres dettes	9051	
Total des dettes garanties par les pouvoirs publics belges	9061	
Dettes garanties par des sûretés réelles constituées ou irrévocablement promises sur les actifs de l'entreprise		
Dettes financières	8922	
Emprunts subordonnés	8932	
Emprunts obligataires non subordonnés	8942	
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8952	
Etablissements de crédit	8962	
Autres emprunts	8972	
Dettes commerciales	8982	
Fournisseurs	8992	
Effets à payer	9002	
Acomptes reçus sur commandes	9012	
Dettes fiscales, salariales et sociales	9022	
Impôts	9032	
Rémunérations et charges sociales	9042	
Autres dettes	9052	
Total des dettes garanties par des sûretés réelles constituées ou irrévocablement promises sur les actifs de l'entreprise	9062	
		]
	Codes	Exercice
DETTES FISCALES, SALARIALES ET SOCIALES		
Impôts (rubrique 450/3 du passif)		
Dettes fiscales échues	9072	
Dettes fiscales non échues	9073	1.701.388,30
Dettes fiscales estimées	450	

Rémunérations et charges sociales (rubrique 454/9 du passif)

Dettes échues envers l'Office National de Sécurité Sociale .....

Autres dettes salariales et sociales .....

29.650.720,09

9076 9077

	Exercice
COMPTES DE RÉGULARISATION	
Ventilation de la rubrique 492/3 du passif si celle-ci représente un montant important	
Intérêts courus non échus	10.896.774,48
Conventions Wecare	28.575.703,02
Autres	1.687.697,77

# **RÉSULTATS D'EXPLOITATION**

	Codes	Exercice	Exercice précédent
PRODUITS D'EXPLOITATION			
Chiffre d'affaires net			
Ventilation par catégorie d'activité			
Véhicules neufs		2.887.855.535,58	2.735.456.247,21
Véhicules d'occasion		34.297.234,60	26.101.533,40
Piéces de rechange et accessoires		192.651.080,93	192.871.548,87
Atelier		47.170.904,45	46.824.128,02
Loyers véhicules neufs		5.165.611,84	5.027.940,92
Autres		27.900.817,10	15.713.736,36
Ventilation par marché géographique			
Autres produits d'exploitation Subsides d'exploitation et montants compensatoires obtenus des pouvoirs publics	740		
CHARGES D'EXPLOITATION			
Travailleurs pour lesquels l'entreprise a introduit une déclaration DIMONA ou qui sont inscrits au registre général du personnel			
Nombre total à la date de clôture	9086	1.428	1.392
Effectif moyen du personnel calculé en équivalents temps plein	9087	1.377,7	1.377,8
Nombre d'heures effectivement prestées	9088	2.120.608	2.151.338
Frais de personnel			
Rémunérations et avantages sociaux directs	620	101.467.708,40	96.079.179,02
Cotisations patronales d'assurances sociales	621	25.357.593,00	26.108.183,99
Primes patronales pour assurances extralégales	622	7.564.846,67	7.348.976,39
Autres frais de personnel(+)/(-)	623	2.896.310,16	3.089.804,81
Pensions de retraite et de survie	624	608.868,20	716.105,94

	Codes	Exercice	Exercice précédent
Provisions pour pensions et obligations similaires  Dotations (utilisations et reprises)(+)/(-)	635	-975.779,08	446.396,20
Réductions de valeur			
Sur stocks et commandes en cours			
Actées	9110	14.984.328,96	15.677.975,38
Reprises	9111	16.779.970,97	16.619.742,09
Sur créances commerciales			
Actées	9112	5.282.983,50	4.193.668,27
Reprises	9113	4.923.405,16	3.989.043,04
Provisions pour risques et charges			
Constitutions	9115	5.443.742,86	21.088.237,29
Utilisations et reprises	9116	8.892.618,07	22.781.655,70
Autres charges d'exploitation			
Impôts et taxes relatifs à l'exploitation	640	3.870.945,61	5.958.968,92
Autres	641/8	10.908.621,85	9.068.881,79
Personnel intérimaire et personnes mises à la disposition de l'entreprise			
Nombre total à la date de clôture	9096	47	46
Nombre moyen calculé en équivalents temps plein	9097	47,3	40,5
Nombre d'heures effectivement prestées	9098	80.959	80.023
Frais pour l'entreprise	617	2.467.746,60	2.444.673,91

### **RÉSULTATS FINANCIERS**

	Codes	Exercice	Exercice précédent
PRODUITS FINANCIERS RÉCURRENTS			
Autres produits financiers Subsides accordés par les pouvoirs publics et imputés au compte de résultats			
Subsides en capital	9125		
Subsides en intérêts	9126		
Ventilation des autres produits financiers		- /	
Ecarts de change		34.686,60	14.695,47
Intérêts de retard		5.859,09	365.092,96
Autres produits financiers		121.914,17	57.238,36
CHARGES FINANCIÈRES RÉCURRENTES			
Amortissement des frais d'émission d'emprunts	6501		
Intérêts portés à l'actif	6503		
Réductions de valeur sur actifs circulants  Actées	6510 6511	786.262,53	573.913,67
Neprises	0011		
Autres charges financières  Montant de l'escompte à charge de l'entreprise sur la négociation de créances	653		
Provisions à caractère financier			
Dotations	6560		
Utilisations et reprises	6561		
Ventilation des autres charges financières			
Ecarts de change(+)/(-)		17.545,46	3.679,80
Frais bancaires(+)/(-)		322.438,57	220.505,68
Moins-value sur réalisations stock-options(+)/(-)		41.159,37	193.748,80
Autres charges financières(+)/(-)		26.452,11	41.113,67

# PRODUITS ET CHARGES DE TAILLE OU D'INCIDENCE EXCEPTIONNELLE

	Codes	Exercice	Exercice précédent
PRODUITS NON RÉCURRENTS	76		15.421.786,49
Produits d'exploitation non récurrents	(76A)		10.647.232,32
Reprises d'amortissements et de réductions de valeur sur immobilisations			
incorporelles et corporelles	760		
Reprises de provisions pour risques et charges d'exploitation exceptionnels	7620		
Plus-values sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles	7630		5.518.997,93
Autres produits d'exploitation non récurrents	764/8		5.128.234,39
Produits financiers non récurrents	(76B)		4.774.554,17
Reprises de réductions de valeur sur immobilisations financières	761		
Reprises de provisions pour risques et charges financiers exceptionnels	7621		
Plus-values sur réalisation d'immobilisations financières	7631		4.774.554,17
Autres produits financiers non récurrents	769		
CHARGES NON RÉCURRENTES	66	92.821,85	
Charges d'exploitation non récurrentes	(66A)	37.034,62	
Amortissements et réductions de valeur non récurrents sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	660		
Provisions pour risques et charges d'exploitation exceptionnels: dotations (utilisations)(+)/(-)	6620		
Moins-values sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles	6630		
Autres charges d'exploitation non récurrentes	664/7	37.034,62	
Charges d'exploitation non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration(-)	6690		
Charges financières non récurrentes	(66B)	55.787,23	
Réductions de valeur sur immobilisations financières	661		
Provisions pour risques et charges financiers exceptionnels - dotations (utilisations)(+)/(-)	6621		
Moins-values sur réalisation d'immobilisations financières	6631	55.787,23	
Autres charges financières non récurrentes	668		
Charges financières non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de	300		
restructuration(-)	6691		

# IMPÔTS ET TAXES

	Codes	Exercice
IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT		
Impôts sur le résultat de l'exercice	9134	490.796,64
Impôts et précomptes dus ou versés	9135	535.000,00
Excédent de versements d'impôts ou de précomptes porté à l'actif	9136	44.203,36
Suppléments d'impôts estimés	9137	
Impôts sur le résultat d'exercices antérieurs	9138	
Suppléments d'impôts dus ou versés	9139	
Suppléments d'impôts estimés ou provisionnés	9140	
Principales sources de disparités entre le bénéfice avant impôts, exprimé dans les comptes, et le bénéfice taxable estimé		
Dépenses non admises(+)/(-)		5.589.541,56
Exonération des RDT de l'année(+)/(-)		744.375.836,88
Util.RDT reportés reportés des execices antérieurs(+)/(-) Utilisation des pertes fiscales reportées des exercices antérieurs		2.490.493,96
(+)/(-)		65.983.450,52
Autres différences temporaires		0.742.700.20
(+)/(-) Fairness tax		9.743.788,20
(+)/(-)		4.112.184,00

	Exercice
Incidence des résultats non récurrents sur le montant des impôts sur le résultat de l'exercice	

	Codes	Exercice
Sources de latences fiscales  Latences actives	9141 9142	6.112.413,27 6.112.413,27
Latences passives  Ventilation des latences passives	9144	

	Codes	Exercice	Exercice précédent
TAXES SUR LA VALEUR AJOUTÉE ET IMPÔTS À CHARGE DE TIERS			
Taxes sur la valeur ajoutée, portées en compte A l'entreprise (déductibles)	9145	795.380.014.85	765.713.232,34
Par l'entreprise	9146	1.327.324.482,31	1.311.322.356,80
Montants retenus à charge de tiers, au titre de			

Nr. BE 0403.448.140 C 6.13

Précompte professionnel 91.

Précompte mobilier 91.

Codes	Exercice	Exercice précédent
9147	32.003.193,60	29.120.975,09
9148	5.342.288,31	129,81

Nr. BE 0403.448.140 C 6.14

## DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN

	Codes	Exercice
GARANTIES PERSONNELLES CONSTITUÉES OU IRRÉVOCABLEMENT PROMISES PAR L'ENTREPRISE POUR SÛRETÉ DE DETTES OU D'ENGAGEMENTS DE TIERS	9149	3.513.233,00
Dont		
Effets de commerce en circulation endossés par l'entreprise	9150	
Effets de commerce en circulation tirés ou avalisés par l'entreprise	9151	
Montant maximum à concurrence duquel d'autres engagements de tiers sont garantis par		
l'entreprise	9153	3.513.233,00
GARANTIES RÉELLES		
Garanties réelles constituées ou irrévocablement promises par l'entreprise sur ses actifs propres pour sûreté de dettes et engagements de l'entreprise		
Hypothèques		
Valeur comptable des immeubles grevés	9161	
Montant de l'inscription	9171	
Gages sur fonds de commerce - Montant de l'inscription	9181	
Gages sur d'autres actifs - Valeur comptable des actifs gagés	9191	
Sûretés constituées sur actifs futurs - Montant des actifs en cause	9201	
Garanties réelles constituées ou irrévocablement promises par l'entreprise sur ses actifs propres pour sûreté de dettes et engagements de tiers  Hypothèques		
Valeur comptable des immeubles grevés	9162	
Montant de l'inscription	9172	
Gages sur fonds de commerce - Montant de l'inscription	9182	
Gages sur d'autres actifs - Valeur comptable des actifs gagés	9192	
Sûretés constituées sur actifs futurs - Montant des actifs en cause	9202	

Nr.	BE 0403.448.140		C 6.14
-----	-----------------	--	--------

	Codes	Exercice
BIENS ET VALEURS DÉTENUS PAR DES TIERS EN LEUR NOM MAIS AUX RISQUES ET PROFITS DE L'ENTREPRISE, S'ILS NE SONT PAS PORTÉS AU BILAN		
ENGAGEMENTS IMPORTANTS D'ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS		
Acquisition immobilisations corporelles		1.091.056,00
ENGAGEMENTS IMPORTANTS DE CESSION D'IMMOBILISATIONS		
Marché à terme		
Marchandises achetées (à recevoir)	9213	
Marchandises vendues (à livrer)	9214	
Devises achetées (à recevoir)	9215	
Devises vendues (à livrer)	9216	

Nr.	BE 0403.448.140			C 6.14
				Exercice
	GEMENTS RÉSULTANT DE GARANTIES TECHNIQUES ATTACHÉES À DES VENTES OU PRES	STATIONS	DÉJÀ	
EFFEC	CTUÉES			
			L	
				Exercice
MONT	ANT, NATURE ET FORME DES LITIGES ET AUTRES ENGAGEMENTS IMPORTANTS			
RÉGIM	MES COMPLÉMENTAIRES DE PENSION DE RETRAITE OU DE SURVIE INSTAURÉS AU PROFI	T DU PERS	SONNEL	OU DES DIRIGEANTS
Descr	ription succincte			
La l'en Ce: deu et r dar	es membres encore actifs continuent de bénéficier de cotisations avec un rendemant moyer société opère également un régime de pensions complémentaires à cotisations définies a imployeur en conformité avec la législation belge. L'employeur paye une cotisation sur basses régimes sont tous deux financés par les cotisations de l'employeur et des employés ver ux régimes font l'objet d'une valorisation complète par un actuaire qualifié indépendant tout mènent à la comptabilisation d'une obligation dans les comptes consolidés IFRS de la societé). Au 31 décembre 2017, l'obligation liée à ces deux 1.296.643,32.	avec un re e du salair rsées dans us les 3 ar ciété (cet i	endemen re de réfé s des fon ns (mise impact n'	nt minimum garanti par érence du membre. ods d'assurance. Ces à jour chaque année) 'est pas comptabilisé
Mesur	res prises pour en couvrir la charge			
Cfr	r supra			
		Γ	Codes	Exercice
PENS	SIONS DONT LE SERVICE INCOMBE À L'ENTREPRISE ELLE-MÊME			
Monta	ant estimé des engagements résultant de prestations déjà effectuées		9220	
Ba	ases et méthodes de cette estimation			
				Exercice
	RE ET IMPACT FINANCIER DES ÉVÈNEMENTS SIGNIFICATIFS POSTÉRIEURS À LA DATE DE	CLÔTURE	E, NON	
Le i véh mai pan	EN COMPTE DANS LE BILAN OU LE COMPTE DE RÉSULTATS 7 février 2018 le Groupe D'Ieteren et Clayton, Dubilier & Rice (« CD&R ») ont finalisé l'actricule d'investissement de CD&R d'une participation de 40% dans le groupe Belron, le lea arché de la réparation et du remplacement de vitrage automobile. Le Groupe D'Ieteren contricipation résiduelle de 54,85% dans Berlon au travers de son véhicule d'investissement E	nder mond nserve une	lial du e	
S.A 	1.			0,00

Nr.	BE 0403.448.140		C 6.14
			Exercice
NGAGE	MENTS D'ACHAT OU DE VENTE DON	T LA SOCIÉTÉ DISPOSE COMME ÉMETTEUR D'OPTIONS DE VENTE	
DU D'ACI	HAT		
			Exercice
		_	LACIGICC
	, OBJECTIF COMMERCIAL ET CONSÉ	QUENCES FINANCIÈRES DES OPÉRATIONS NON INSCRITES AU	
BILAN			
nesure (		ges découlant de ces opérations soient significatifs et dans la vantages soit nécessaire pour l'appréciation de la situation	

AUTRES DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN (dont ceux non susceptibles d'être quantifiés)	
Depuis 1999, un plan annuel de "stock options" est mis en place au bénéfice des cadres de la société. Les périodes d'exercice s'échelonnent entre 2007 et fin 2017	0,00
Année - nbre options - prix exercice	0,00
2003 - 3.300 - 16,34	53.922,00
2004 - 3.150 - 14,20	44.730,00
2005 - 10.050 - 20,90	210.045,00
2006 - 9.900 -26,60	263.340,00
2007 - 16.350 - 26,40	431.640,00
2008 - 15.855 - 12,10	191.845,50
2009 - 20.350 - 24,00	488.400,00
2010 - 43.630 - 39,60	1.727.748,00
2011 - 74.275 - 35,00	2.599.625,00
2012 - 39.100 - 36,45	1.425.195,00
2013 - 23.036 - 34,23	788.522,28
2013 - 37.450 - 34,99	1.310.375,50
2014 - 122.091 - 33,08	4.038.770,28
2015 - 63.352 - 32,10	2.033.599,20
2015 - 95.000 - 32,10	3.049.500,00
2016 - 98.000 - 28,92	2.834.160,00
2016 - 79.000 - 31,71	2.505.090,00
2016 - 135.000 - 31,71	4.280.850,00
2016 - 10.000 - 38,09	380.900,00
2017 - 160.000 - 41,80	6.688.000,00
Juste valeur des options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle (voir comptes consolidés)	80.940.448,00

.....

Exercice

BE 0403.448.140 C 6.15

# RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES LIÉES, LES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET LES AUTRES ENTREPRISES AVEC LESQUELLES IL EXISTE UN LIEN DE PARTICIPATION

Nr.

	Codes	Exercice	Exercice précédent
Entreprises liées			
Immobilisations financières	(280/1)	2.107.135.738,39	2.669.241.695,54
Participations	(280)	1.957.793.507,87	2.518.827.783,29
Créances subordonnées	9271		
Autres créances	9281	149.342.230,52	150.413.912,25
Créances	9291	939.404.862,53	54.709.374,00
A plus d'un an	9301		
A un an au plus	9311	939.404.862,53	54.709.374,00
Placements de trésorerie	9321		
Actions	9331		
Créances	9341		
Dettes	9351	1.644.222.482,09	2.034.784.081,00
A plus d'un an	9361	953.189.596,20	1.178.189.596,00
A un an au plus	9371	691.032.885,89	856.594.485,00
Garanties personnelles et réelles			
Constituées ou irrévocablement promises par l'entreprise pour sûreté de			
dettes ou d'engagements d'entreprises liées	9381	3.513.233,00	4.728.921,00
Constituées ou irrévocablement promises par des entreprises liées pour	0204		
sûreté de dettes ou d'engagements de l'entreprise	9391	***************************************	
Autres engagements financiers significatifs	9401		
Résultats financiers			
Produits des immobilisations financières	9421	785.455.832,00	35.119.805,00
Produits des actifs circulants	9431	3.847.934,50	611.342,00
Autres produits financiers	9441		
Charges des dettes	9461	28.689.707,31	33.717.732,00
Autres charges financières	9471	8.932,23	4.521,00
Cessions d'actifs immobilisés			
Plus-values réalisées	9481		
Moins-values réalisées	9491		

Nr.	BE 0403.448.140		C 6.15
-----	-----------------	--	--------

Constituées ou irrévocablement promises par l'entreprise pour sûreté de dettes ou d'engagements d'entreprises associées  Constituées ou irrévocablement promises par des entreprises associées pour sûreté de dettes ou d'engagements de l'entreprise 9393  Autres engagements financiers significatifs 9403  AUTRES ENTREPRISES AVEC UN LIEN DE PARTICIPATION  Immobilisations financières 9252  Participations 9262  Créances subordonnées 9272  Autres créances 9282	dent
Participations       9263         Créances subordonnées       9273         Autres créances       9283         Créances       9293         A plus d'un an       9303         A un an au plus       9313         Dettes       9353         A plus d'un an       9363         A un an au plus       9363         Garanties personnelles et réelles       9383         Constituées ou irrévocablement promises par l'entreprise pour sûreté de dettes ou d'engagements d'entreprises associées       9383         Constituées ou irrévocablement promises par des entreprises associées pour sûreté de dettes ou d'engagements de l'entreprise       9393         Autres engagements financiers significatifs       9403         Autres engagements financiers significatifs       9403         Autres ENTREPRISES AVEC UN LIEN DE PARTICIPATION       Immobilisations financières       9252         Participations       9262       9272         Autres créances       9282       9272         Autres créances       9282       9272         Autres créances       9282       9272         Autres créances       9282       9282         Créances subordonnées       9292       9292         A plus d'un an       9302       9312	
Créances subordonnées       9273         Autres créances       9283         Créances       9293         A plus d'un an       9303         A un an au plus       9313         Dettes       9353         A plus d'un an       9363         A un an au plus       9373         Garanties personnelles et réelles       9373         Constituées ou irrévocablement promises par l'entreprise pour sûreté de dettes ou d'engagements d'entreprises associées       9383         Constituées ou irrévocablement promises par des entreprises associées pour sûreté de dettes ou d'engagements de l'entreprise       9393         Autres engagements financiers significatifs       9403         Autres engagements financiers significatifs       9403         AUTRES ENTREPRISES AVEC UN LIEN DE PARTICIPATION         Immobilisations financières       9252         Participations       9262         Créances subordonnées       9272         Autres créances       9282         Créances       9292         A plus d'un an       9302         A un an au plus       9312         Dettes       9352         A plus d'un an       9362	
Autres créances	
Créances       9293         A plus d'un an       9303         A un an au plus       9313         Dettes       9353         A plus d'un an       9363         A un an au plus       9373         Garanties personnelles et réelles       9373         Constituées ou irrévocablement promises par l'entreprise pour sûreté de dettes ou d'entreprises associées       9383         Constituées ou irrévocablement promises par des entreprises associées pour sûreté de dettes ou d'engagements de l'entreprise       9393         Autres engagements financiers significatifs       9403         Autres engagements financiers significatifs       9403         Autres Entreprises AVEC UN LIEN DE PARTICIPATION         Immobilisations financières       9252         Participations       9262         Créances subordonnées       9272         Autres créances       9282         Créances       9292         A plus d'un an       9302         A un an au plus       9312         Dettes       9362	
A plus d'un an	
A un an au plus       9313         Dettes       9353         A plus d'un an       9363         A un an au plus       9373         Garanties personnelles et réelles       9373         Constituées ou irrévocablement promises par l'entreprise pour sûreté de dettes ou d'engagements d'entreprises associées       9383         Constituées ou irrévocablement promises par des entreprises associées pour sûreté de dettes ou d'engagements de l'entreprise       9383         Autres engagements financiers significatifs       9403         Autres engagements financiers significatifs       9403         Autres Entreprises AVEC UN LIEN DE PARTICIPATION       9252         Participations       9262         Créances subordonnées       9272         Autres créances       9282         Créances       9292         A plus d'un an       9302         A un an au plus       9312         Dettes       9352         A plus d'un an       9362	
Dettes         9353           A plus d'un an         9363           A un an au plus         9373           Garanties personnelles et réelles         9373           Constituées ou irrévocablement promises par l'entreprise pour sûreté de dettes ou d'engagements d'entreprises associées         9383           Constituées ou irrévocablement promises par des entreprises associées pour sûreté de dettes ou d'engagements de l'entreprise         9393           Autres engagements financiers significatifs         9403           Autres Entreprises AVEC UN LIEN DE PARTICIPATION         9252           Participations financières         9262           Participations 9272         9272           Autres créances         9282           Créances         9282           A plus d'un an         9302           A un an au plus         9312           Dettes         9352           A plus d'un an         9362	
A plus d'un an	
A un an au plus       9373         Garanties personnelles et réelles       9383         Constituées ou irrévocablement promises par l'entreprise pour sûreté de dettes ou d'engagements d'entreprises associées pour sûreté de dettes ou d'engagements de l'entreprises associées pour sûreté de dettes ou d'engagements de l'entreprise       9383         Autres engagements financiers significatifs       9403         AUTRES ENTREPRISES AVEC UN LIEN DE PARTICIPATION       9252         Immobilisations financières       9262         Participations       9262         Créances subordonnées       9272         Autres créances       9282         Créances       9282         A plus d'un an       9302         A un an au plus       9312         Dettes       9362         A plus d'un an       9362	
Garanties personnelles et réelles         Constituées ou irrévocablement promises par l'entreprise pour sûreté de dettes ou d'engagements d'entreprises associées         9383           Constituées ou irrévocablement promises par des entreprises associées pour sûreté de dettes ou d'engagements de l'entreprise         9393           Autres engagements financiers significatifs         9403           AUTRES ENTREPRISES AVEC UN LIEN DE PARTICIPATION         9252           Immobilisations financières         9262           Participations         9262           Créances subordonnées         9272           Autres créances         9282           Créances         9282           A plus d'un an         9302           A un an au plus         9312           Dettes         9352           A plus d'un an         9362	
dettes ou d'engagements d'entreprises associées       9383         Constituées ou irrévocablement promises par des entreprises associées pour sûreté de dettes ou d'engagements de l'entreprise       9393         Autres engagements financiers significatifs       9403         AUTRES ENTREPRISES AVEC UN LIEN DE PARTICIPATION       9252         Immobilisations financières       9262         Participations       9262         Créances subordonnées       9272         Autres créances       9282         Créances       9292         A plus d'un an       9302         A un an au plus       9312         Dettes       9352         A plus d'un an       9362	
dettes ou d'engagements d'entreprises associées       9383         Constituées ou irrévocablement promises par des entreprises associées pour sûreté de dettes ou d'engagements de l'entreprise       9393         Autres engagements financiers significatifs       9403         AUTRES ENTREPRISES AVEC UN LIEN DE PARTICIPATION       9252         Immobilisations financières       9262         Participations       9262         Créances subordonnées       9272         Autres créances       9282         Créances       9292         A plus d'un an       9302         A un an au plus       9312         Dettes       9352         A plus d'un an       9362	
pour sûreté de dettes ou d'engagements de l'entreprise       9393         Autres engagements financiers significatifs       9403         AUTRES ENTREPRISES AVEC UN LIEN DE PARTICIPATION       9252         Immobilisations financières       9262         Participations       9262         Créances subordonnées       9272         Autres créances       9282         Créances       9292         A plus d'un an       9302         A un an au plus       9312         Dettes       9352         A plus d'un an       9362	
AUTRES ENTREPRISES AVEC UN LIEN DE PARTICIPATION       9252         Immobilisations financières       9262         Participations       9262         Créances subordonnées       9272         Autres créances       9282         Créances       9292         A plus d'un an       9302         A un an au plus       9312         Dettes       9352         A plus d'un an       9362	
Immobilisations financières       9252         Participations       9262         Créances subordonnées       9272         Autres créances       9282         Créances       9292         A plus d'un an       9302         A un an au plus       9312         Dettes       9352         A plus d'un an       9362	
Participations       9262         Créances subordonnées       9272         Autres créances       9282         Créances       9292         A plus d'un an       9302         A un an au plus       9312         Dettes       9352         A plus d'un an       9362	
Créances subordonnées       9272         Autres créances       9282         Créances       9292         A plus d'un an       9302         A un an au plus       9312         Dettes       9352         A plus d'un an       9362	
Autres créances       9282         Créances       9292         A plus d'un an       9302         A un an au plus       9312         Dettes       9352         A plus d'un an       9362	
Créances       9292         A plus d'un an       9302         A un an au plus       9312         Dettes       9352         A plus d'un an       9362	
A plus d'un an	
A un an au plus       9312	
Dettes       9352         A plus d'un an       9362	
A plus d'un an	
·	
A un an au plus	
Exercice	
TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES EFFECTUÉES DANS DES CONDITIONS AUTRES QUE CELLES DU	
MARCHÉ	
Mention de telles transactions, si elles sont significatives, y compris le montant et indication de la nature des rapports avec la partie liée, ainsi que toute autre information sur les transactions qui serait nécessaire pour obtenir une meilleure compréhension de la position financière de la société  Néant	,00

Nr.	BE 0403.448.140		C 6.16
-----	-----------------	--	--------

## **RELATIONS FINANCIÈRES AVEC**

LES ADMINISTRATEURS ET GÉRANTS, LES PERSONNES PHYSIQUES OU MORALES QUI CONTRÔLENT DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT L'ENTREPRISE SANS ÊTRE LIÉES À CELLE-CI OU LES AUTRES ENTREPRISES CONTRÔLÉES DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT PAR CES PERSONNES

	Codes	Exercice
Créances sur les personnes précitées	9500	
Conditions principales des créances, taux d'intérêt, durée, montants éventuellement remboursés, annulés ou auxquels il a été renoncé		
Garanties constituées en leur faveur	9501	
Autres engagements significatifs souscrits en leur faveur	9502	
Rémunérations directes et indirectes et pensions attribuées, à charge du compte de résultats, pour autant que cette mention ne porte pas à titre exclusif ou principal sur la situation d'une seule personne identifiable		
Aux administrateurs et gérants	9503	1.310.320,00
Aux anciens administrateurs et anciens gérants	9504	

LE(S) COMMISSAIRE(S) ET LES PERSONNES AVEC LESQUELLES IL EST LIÉ (ILS SONT LIÉS)

	Codes	Exercice
Emoluments du (des) commissaire(s)	9505	267.698,00
Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies au sein de la société par le(s) commissaire(s)		
Autres missions d'attestation	95061	1.200,00
Missions de conseils fiscaux	95062	
Autres missions extérieures à la mission révisorale	95063	
Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies au sein de la société par des personnes avec lesquelles le  ou les commissaire(s) est lié (sont liés)		
Autres missions d'attestation	95081	
Missions de conseils fiscaux	95082	9.700,00
Autres missions extérieures à la mission révisorale	95083	

Mentions en application de l'article 133, paragraphe 6 du Code des sociétés

Nous référons à l'annexe des états financiers IFRS consolidés

Nr. BE 0403.448.140 C 6.18.1

## **DÉCLARATION RELATIVE AUX COMPTES CONSOLIDÉS**

INFORMATIONS À COMPLÉTER PAR LES ENTREPRISES SOUMISES AUX DISPOSITIONS DU CODE DES SOCIÉTÉS RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

L'entreprise établit et publie des comptes consolidés et un rapport consolidé de gestion

BE	0403.448.140
L.	14U3.44O.14U

RELATIONS FINANCIÈRES DU GROUPE DONT L'ENTREPRISE EST À LA TÊTE EN BELGIQUE AVEC LE (LES) COMMISSAIRE(S) ET LES PERSONNES AVEC LESQUELLES IL EST LIÉ (ILS SONT LIÉS)

	Codes	Exercice
Mentions en application de l'article 134, paragraphes 4 et 5 du Code des sociétés		
Emoluments du  (des) commissaire(s) pour l'exercice d'un mandat de commissaire au niveau du groupe dont la société qui publie des informations est à la tête	9507	585.526,12
Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies auprès de ce groupe par le(s) commissaire(s)		
Autres missions d'attestation	95071	1.200,00
Missions de conseils fiscaux	95072	
Autres missions extérieures à la mission révisorale	95073	
Emoluments des personnes avec lesquelles le (les) commissaire(s) est lié (sont liés) pour l'exercice d'un mandat de commissaire au niveau du groupe dont la société qui publie des informations est à la tête	9509	3.085.526,12
Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies auprès de ce groupe par des personnes avec lesquelles le (les) commissaire(s) est lié (sont liés)		
Autres missions d'attestation	95091	170.840,00
Missions de conseils fiscaux	95092	119.377,00
Autres missions extérieures à la mission révisorale	95093	1.009.783,00

Mentions en application de l'article 133, paragraphe 6 du Code des sociétés

Nous référons à l'annexe des états financiers IFRS consolidés.

Nr. | BE 0403.448.140 | C 6.19

## **RÈGLES D'ÉVALUATION**

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; celles-ci ne comprend pas les charges d'intérêts 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.

A partir du 1er janvier 2003, les immobilisations acquises ou constituées postérieurement à cette date sont amorties pro rata temporis et les frais accessoires sont amortis au même rythme que les immobilisations auxquels ils se rapportent.

Les principaux taux sont les suivants :

	Taux de base	Méthode	Actifs acquis à partir
du 01.01.2004			
Immeubles	5 %	L*/D	
Aménagement des locaux	10 %	L*/D	
Matériel industriel et de magasin	15 %	L*/D	
Matériel d'identification réseaux	20 %	D	20 % L
Mobilier	10 %	D	10 % L
Matériel de bureau	20 %	D	20 % L
Matériel roulant	25 %	L	
Installations de chauffage	10 %	L*/D	
Matériel informatique	20 %	D	33 % L

L : linéaire

 ${\tt L}^{\star}$  : linéaire pour les immeubles donnés en location

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. Elles subissent des réductions de valeur en cas de moins-values ou de dépréciations durables. Les frais accessoires sont pris en charge au cours de l'exercice.

Les créances à plus d'un an et les créances à un an au plus sont évaluées à leur valeur nominale. Des réductions de valeur sont effectuées si le remboursement à l'échéance est en tout ou en partie incertain ou compromis, ou si la valeur de réalisation à la date de clôture est inférieure à la valeur comptable.

Les 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 fifo, 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,

Nr. | *BE 0403.448.140* | C 6.19

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.

Evaluation 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 moyen de clôture ou au cours du contrat en cas d'opération de couverture spécifique. Seuls les écarts négatifs par devise sont pris en résultat.

------

Page C5.14 Relations avec les entreprises liées

Transactions avec les entreprises liées faites à des conditions autres que celles du marché : NEANT

-----

Reconnaissance des revenus WeCare (Contrat de location de services d'entretiens et de réparations de véhicules courant sur plusieurs exercices) :

Les profits liés aux contrats WeCare sont comptabilisés de la façon suivante : la rentabilité attendue de chaque contrat en flotte est estimée sur base de la situation en date de clôture et des estimations de loyers et coûts à encore percevoir jusqu'au terme du contrat. Les contrats profitables mènent à la comptabilisation d'un profit correspondant au pro rata de l'avancement du contrat (déterminé sur base de la durée du contrat). La perte attendue sur les contrats déficitaires est quant à elle comptabilisée entièrement. La différence entre le résultat comptabilisé sur les contrats et la facturation effectivement réalisée en date de clôture est reportée au bilan au sein de la rubrique « comptes de régularisation du passif ».

Nr. BE 0403.448.140 C 7

## AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS

Voir page suivante

S.A. D'IETEREN N.V.
Rue du Mail 50
B – 1050 Bruxelles
0403.448.140 RPM Bruxelles

## **RAPPORT DE GESTION RELATIF AUX COMPTES ANNUELS 2017**

## 1. Bilan

Nr.

Les **immobilisations incorporelles** s'élèvent à EUR 10,4 millions contre EUR 9,3 millions en 2016 et résultent de l'activation des frais de développement de projets informatique pour EUR 2,9 millions. La Société a comptabilisé une dépréciation pour l'année 2017 de 1,8 millions.

Les immobilisations corporelles atteignent EUR 20,3 millions contre EUR 19,2 millions en 2016. Des nouveaux investissements ont été réalisés au cours de la période pour un montant de EUR 5,1 millions, en forte diminution par rapport à 2016, en raison du transfert vers la société D'Ieteren Immo S.A. de la branche d'activité immobilière opérée en 2016. Les amortissements courants s'élèvent à EUR 3,8 millions sur la période.

La valeur des participations dans les entreprises liées s'élève à EUR 1.957,8 millions contre EUR 2.518,8 millions à fin 2016. En décembre 2017, une réduction de capital a été opérée sur la participation de Belron S.A. pour un montant de EUR 287,3 millions et sur la participation de D'Ieteren Vehicle Glass S.A. pour un montant de EUR 271,8 millions. Le remboursement lié à ces opérations n'a pas été encaissé à la date de clôture et un montant correspondant a été comptabilisé au sein des autres créances à un an au plus. En juillet 2017 la participation dans OTA Keys S.A. faisait l'objet d'une vente pour un montant de EUR 2.1 millions, soit le montant de la participation. En outre, trois sociétés ont été constituées au cours de la période pour un capital social total de EUR 0,1 million.

Les créances sur entreprises liées atteignent EUR 149,3 millions contre EUR 150,4 millions en 2016. Il s'agit d'un prêt long terme octroyé en 2016 à sa filiale D'Ieteren Participation Management S.A. afin de couvrir les frais d'acquisition de la société Moleskine SpA. Les intérêts courus de ce prêt sont capitalisés sur une base annuelle.

En ce qui concerne les **actifs circulants**, les stocks se situent à EUR 291,2 millions, en diminution de 3,09% par rapport au niveau de 2016. Les créances à un an au plus s'élèvent à EUR 1.150,6 millions, contre EUR 266,8 millions au 31 décembre 2016, soit en augmentation de EUR 883,8 millions. Ceci s'explique principalement par une créance court terme à l'encontre de sa filiale Belron Group S.A. et résulte des réductions de capital (cfr supra) et versement de dividende intérimaire opérés par ses filiales Belron S.A. et D'leteren Vehicle Glass S.A., les montants n'ayant pas été encaissés en date de clôture et les dettes ayant été cédées à Belron Group S.A.

1

Les capitaux propres, compte tenu de l'affectation proposée ci-après, s'élèvent à EUR 1.493,8 millions pour EUR 887,9 millions à fin 2016. Ils représentent 41,0% du total du bilan contre 26,7% à fin 2016. L'augmentation résulte essentiellement de l'affectation à la réserve disponible du bénéfice à distribuer après rémunération du capital.

Le Conseil d'Administration, dûment autorisé par l'Assemblée Générale, a procédé à l'achat d'actions propres visant à couvrir les programmes d'options sur actions mis en place en faveur des cadres de la Société, et de l'animation de marché. Conformément au Code des Sociétés, des transferts ont été effectués entre les réserves disponibles et les réserves indisponibles pour actions propres de telle sorte que ces dernières se situent à un montant équivalent à la valeur comptable des actions détenues, soit EUR 35,0 millions au 31 décembre 2017 correspondant à 1.085.288 actions.

Les dettes s'établissent à EUR 2.132,0 millions contre EUR 2.416,3 millions à fin 2016 (-11,8%), principalement suite au remboursement partiel des prêts octroyés par sa filiale D'leteren Treasury S.A.

## 2. Résultats

Le **chiffre d'affaires** s'élève à EUR 3.195,0 millions contre EUR 3.014,2 millions en 2016, soit une augmentation de EUR 180,9 millions (+6,0%), dans un marché en légère augmentation par rapport à 2016. La marge brute d'exploitation (chiffre d'affaires moins approvisionnements et marchandises) s'établit à EUR 415,3 millions en 2017 contre EUR 400,1 millions en 2016, en augmentation de + 3,8% par rapport à 2016.

Reconnaissance des revenus WeCare (Contrat de location de services d'entretiens et de réparations de véhicules courant sur plusieurs exercices) :

- Avant 2014, le profit était pris en résultat lors de la clôture finale du contrat WeCare, c'est-àdire 6 mois après la date de la fin du contrat.
- A la clôture de décembre 2014, un profit de EUR 1,9 millions supplémentaire a été enregistré afin d'annuler cette période d'attente de 6 mois. Depuis lors le profit est donc enregistré à la date de fin de contrat.
- A partir de 2017, les profits liés aux contrats WeCare sont comptabilisés de la façon suivante : la rentabilité attendue de chaque contrat en flotte est estimée sur base de la situation en date de clôture et des estimations de loyers et coûts à encore percevoir jusqu'au terme du contrat. Les contrats profitables mènent à la comptabilisation d'un profit correspondant au pro rata de l'avancement du contrat (déterminé sur base de la durée du contrat). La perte attendue sur les contrats déficitaires est quant à elle comptabilisée entièrement. La différence entre le résultat comptabilisé sur les contrats et la facturation effectivement réalisée en date de clôture est reportée au bilan au sein de la rubrique « comptes de régularisation du passif ». Au cours de la période, un résultat de EUR 7,9 millions a été comptabilisé sur les contrats WeCare (contre EUR 0,3 millions au cours de l'exercice précédent). La diminution par rapport à l'exercice précédent reflète l'octroi en 2016 de gratuités sur les 24 premiers mois de contrats dans le cadre d'une action commerciale. Le profit latent différé au sein des comptes de régularisation s'élève en date de clôture à un montant de EUR 28,6 millions.

Au niveau des charges d'exploitation, les **services et biens divers** s'élèvent à EUR 220,2 millions en 2017, en augmentation de EUR 14,0 millions (+6,8%). L'augmentation est principalement liée aux loyers facturés

par D'leteren Immo S.A. supportés sur un exercice complet en 2017, le transfert de branche d'activité immobilière ayant été opéré au cours du second semestre 2016.

Les **rémunérations**, charges sociales et pensions augmentent légèrement : elles s'élèvent à EUR 137,9 millions en 2017 contre EUR 133,3 millions en 2016 (+3,5%).

En 2017, la Société a enregistré des reprises de **réductions de valeurs** sur stock et sur créances pour un montant net de EUR 1,4 million contre EUR 0,7 million en 2016. D'autre part, une reprise nette de provisions pour risques et charges de EUR 3,4 million a été enregistrée en 2017 contre une reprise de EUR 1,7 million en 2016.

Les autres charges d'exploitation présentent un solde de EUR 14,8 millions contre EUR 15,0 millions en 2016.

Compte tenu de ce qui précède, l'année se clôture sur un bénéfice d'exploitation de EUR 55,6 millions, contre EUR 64,1 millions en 2016.

Les **produits financiers** s'élèvent à EUR 789,7 millions, contre EUR 41,3 millions en 2016. La société a perçu des dividendes de ses filiales Belron S.A. et de D'Ieteren Vehicle Glass S.A. pour EUR 785,5 millions contre EUR 35,1 millions en 2016.

Les **charges financières** s'établissent à EUR 30,8 millions contre EUR 35,7 millions en 2016. La diminution s'explique principalement par une charge des dettes moins élevées en raison de remboursements partiels de prêts octroyées par D'leteren Treasury S.A. survenus au cours de la période.

En 2017, il n'y a pas de **produits d'exploitation et financiers non récurrents** contre EUR 15,4 millions en 2016. Des produits exceptionnels dû à la vente des immeubles des sites de Meiser, Bentley et d'Auderghem (EUR 5,5 millions), ainsi qu'à la vente d'actions Belron S.A. à sa filiale D'Ieteren Vehicle Glass S.A. (EUR : 4,8 millions) ont été constatés. Un autre produit exceptionnel a été enregistré dû à la reprise de la réserve immunisée (EUR 5,1 millions) lors du transfert de branche d'activité Immobilière vers sa filiale D'Ieteren Immo S.A.

Le **bénéfice de l'exercice** à affecter s'élève à EUR 814,6 millions contre un bénéfice de l'exercice à affecter de EUR 64,5 millions en 2016.

#### 3. Indicateurs non financiers

L'évolution des affaires doit s'apprécier en tenant compte également des évolutions des immatriculations et des nombres de véhicules livrés, exposées dans le rapport de gestion consolidé, ainsi que des statistiques relatives au personnel, détaillées dans les comptes annuels.

## 4. Affectations et prélèvements

Après prélèvements et transferts relatifs aux réserves immunisées, l'exercice présente un bénéfice à affecter de EUR 814.585.450,07 millions. Ce montant, combiné au bénéfice reporté de EUR 14.500.000,00

millions donne un bénéfice à affecter de EUR 829.085.450,07 millions. Nous vous proposons la répartition suivante :

- 1. prélèvement de EUR 1.033.951,50 millions sur les réserves indisponibles, pour les dividendes sur actions propres dont le droit avait été suspendu par le Conseil d'Administration en 2017
- affectation de EUR 4.131.880,60 millions aux réserves indisponibles, pour les dividendes sur actions propres détenues à la date du présent rapport, dont le droit est suspendu par le Conseil conformément au point 5
- 3. dotation aux réserves disponibles de EUR 603.094.445,57 millions
- 4. attribution de EUR 208.393.075,40 millions aux dividendes
- report de EUR 14.500.000,00 millions

## 5. Dividendes

Le Conseil propose à l'Assemblée de fixer le dividende brut à EUR 3,80 par part sociale et à EUR 0,475 par part bénéficiaire. Les montants nets de précompte mobilier s'élèveront à EUR 2,66 par action et EUR 0,33 par part bénéficiaire. Le paiement de ces dividendes sera effectué à partir du 7 juin 2018 via Euroclear Belgium.

Le Conseil d'Administration décide par ailleurs de suspendre le droit aux dividendes de l'exercice 2017 de l'ensemble des actions propres détenues par la Société à la date du présent rapport en couverture notamment d'options sur actions souscrites par des cadres de la Société, soit 1.087.020 actions. La répartition bénéficiaire proposée à l'Assemblée intègre l'affectation du montant brut de ces dividendes — soit EUR 4.130.676 à un compte de réserves indisponibles, d'où seront le cas échéant prélevés le montant des dividendes liés notamment aux actions propres qui seraient vendues à la suite de l'exercice d'options avant la date de mise en paiement du dividende. Les coupons des actions propres encore détenues à cette date seront détruits et le solde résiduel de la réserve indisponible constituée à cet effet sera incorporé dans le « résultat à affecter » de l'exercice 2018.

#### 6. Recherche et développement

La société n'a pas exercé d'activités de recherche et de développement au cours de l'exercice écoulé.

## 7. Evénements postérieurs à la clôture

Le 7 février 2018 D'leteren S.A. et Clayton, Dubilier & Rice (« CD&R ») ont finalisé l'acquisition par un véhicule d'investissement de CD&R d'une participation de 40% dans le groupe Belron S.A., le leader mondial du marché de la réparation et du remplacement de vitrage automobile. D'leteren S.A. et le management détiennent la participation résiduelle de 60% dans le groupe.

## 8.1. Code de référence et dérogations

La Société adhère au Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 disponible sur le site <a href="https://www.corporategovernancecommittee.be.">www.corporategovernancecommittee.be.</a> Elle publie depuis le 1er janvier 2006 sa Charte de gouvernance d'entreprise sur son site internet (<a href="https://www.dieteren.com">www.dieteren.com</a>). L'application 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 sont détaillées ci-dessous.

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

#### 1. CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### 1.1 Composition

Le Conseil d'administration est composé de :

- cinq Administrateurs non exécutifs, nommés sur proposition des actionnaires familiaux ;
- quatre Administrateurs non exécutifs, dont trois indépendants, choisis en raison de leur expérience;
- l'administrateur délégué (CEO).

Le Président et les Vice-Présidents du Conseil sont choisis parmi les Administrateurs nommés sur proposition des actionnaires familiaux. Le Conseil comporte deux administratrices, dont l'une au moins est présente dans chaque Comité spécialisé du Conseil. La nomination de deux nouvelles administratrices supplémentaires sera soumise à la prochaine assemblée générale ordinaire de la société.

#### 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;
- assure la mise en place des structures, procédures et contrôles appropriés pour atteindre les objectifs de la Société et en gérer correctement les risques;
- nomme et révoque le CEO ainsi que, sur proposition de ce dernier, les membres du Comité exécutif, 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.

Composition du Consei	l d'administration (au 31 décembre 2017)	Entrée au Conseil	Echéance du mandat
Nicolas D'Ieteren (42) <sup>1,2</sup>	Président du Conseil 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 2019
Olivier Périer (46) <sup>1</sup>	Vice-Président du Conseil et Président du Comité Stratégique Diplômé en architecture et urbanisme (ULB). Executive Program for the Automotive Industry (SOLVAY). International Executive, Business Strategy Asia Pacific and International Director Programs; 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 2019
Axel Miller (52)	Administrateur délégué Diplômé en droit (ULB). Partner de Stibbe Simont, puis Clifford Chance (1996–2001). Après diverses fonctions exécutives au sein du Groupe Dexia, devient Président du Comité de direction de Dexia Banque Belgique (2002–2006) et Administrateur délégué de Dexia SA (2006–2008). Managing Partner de Petercam de 2009 à mars 2012. Président du Conseil d'administration de Belron et Moleskine. Administrateur de sociétés: Carmeuse (Président), Spadel, Duvel Moortgat.	2010	Mai 2018
GEMA sprl <sup>1</sup>	Administrateur non exécutif – Représentant permanent : Michel Allé (67) 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 DIM3. Professeur à l'ULB.	2014	Mai 2018
s.a. de Participation et de Gestion (SPDG) <sup>1</sup>	Administrateur non-exécutif – Représentant permanent : Denis Pettiaux (49) 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	Mai 2018
Nayarit Participations s.c.a. <sup>1</sup>	Administrateur non-exécutif – Représentant permanent : Frédéric de Vuyst (44) Candidat en droit (Université de Namur), BA Business & BSc Finance (London Metropolitan, School of Business). Managing Director Corporate & Investment Banking chez BNP Paribas Belgium jusqu'en 2008. Integration Committee Investment Banking et Management Board Corporate & Public Bank chez BNP Paribas Fortis jusqu'en 2012. Depuis, administrateur délégué d'une société d'investissement privée.	2001	Mai 2018
Pierre-Olivier Beckers sprl	Administrateur indépendant – Représentant permanent : Pierre-Olivier Beckers (57) 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	Mai 2018
Christine Blondel (59)	Administrateur indépendant Ecole Polytechnique (France), MBA (INSEAD). Conseil en management (1981 à 1984), Procter & Gamble (1984 à 1993), première Directrice du Centre International Wendel pour l'Entreprise Familiale à l'INSEAD (jusqu'en 2007), où elle est encore Professeur Adjoint. Fondatrice de FamilyGovernance, conseil auprès d'entreprises familiales ; administrateur de la Fondation INSEAD.	2009	Juin 2021
Pascal Minne (67)	Administrateur non-exécutif Diplôme en droit (ULB) et de Graduate in Economics (Oxford). Ancien associé et président de PwC Belgium (jusqu'en 2001). Ancien administrateur du groupe Petercam (jusqu'en 2015); Chairman Wealth Structuring Committee Banque Degroof Petercam. Administrateur de sociétés. Professeur émérite à l'ULB.	2001	Mai 2018
Michèle Sioen (52)	Administrateur indépendant Diplômée en économie. CEO de Sioen Industries, une société spécialisée dans des textiles techniques. Présidente honoraire de la FEB. Administrateur de sociétés, entre autres de Sofina, Fedustria et Guberna.	2011	Juin 2019

Présidente honoraire de la FEB . Administrateur de sociétés, entre autres de Sofina, Fedustria et Guberna.

(1) Administrateur nommé sur proposition des actionnaires familiaux.

<sup>(2)</sup> Roland D'leteren, qui a atteint l'âge limite de 75 ans en janvier 2017, a remis son mandat d'administrateur et de Président du Conseil à l'issue de l'Assemblée générale Ordinaire du 1er juin 2017. Nicolas D'leteren lui a succédé comme Président du Conseil avec effet à compter de la même date.

Le Conseil d'administration se réunit au moins six fois par an. Des réunions supplémentaires 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 2017, le Conseil s'est réuni 9 fois. Tous les Administrateurs ont participé à toutes les réunions, sauf : Mme Michèle Sioen, excusée lors de cinq réunions, M. Pascal Minne, excusé lors de deux réunions et Madame Christine Blondel et Monsieur Pierre-Olivier Beckers excusés chacun lors d'une réunion.

#### 1.3 Mandats des Administrateurs

Mr Roland D'leteren, ayant atteint l'âge limite de 75 ans, a remis son mandat d'administrateur et de président du Conseil d'administration à disposition à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire du 1er juin 2017. Nicolas D'leteren lui a succédé comme Président du Conseil à cette même date. Le mandat de Mme Christine Blondel a été renouvelé lors de l'Assemblée générale ordinaire du 1er juin 2017 pour une période de 4 ans.

#### 1.4 Comités du Conseil

Composition (au 31/12/2017)	Comité d'audit <sup>1</sup>	Comité de nomination	Comité de rémunération <sup>1</sup>
Président	Pascal Minne	Présidence à pourvoir	Présidence à pourvoir
Membres	Christine Blondel <sup>2</sup>	Christine Blondel <sup>2</sup>	Pierre-Olivier Beckers <sup>3</sup>
	Frédéric de Vuyst <sup>4</sup>	Nicolas D'Ieteren	Christine Blondel <sup>2</sup>
	Denis Pettiaux <sup>5</sup>	Pascal Minne	
		Olivier Périer	17

- (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 rémunération, d'autre part, disposent des compétences requises par la loi 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 4 fois en 2017. Ces réunions se sont tenues en présence du Commissaire. Tous ses membres ont participé à toutes les réunions.

Le **Comité de nomination** s'est réuni deux fois en 2017. Tous ses membres ont participé à toutes les réunions.

Le **Comité de rémunération** s'est réuni deux fois en 2017. Tous ses membres ont participé à toutes les réunions.

Chaque Comité a rendu compte de ses travaux au Conseil.

7

C 7

#### Mode de fonctionnement des Comités du Conseil

#### Comité d'audit

Au 31 décembre 2017, le Comité d'audit était composé de quatre Administrateurs non exécutifs, dont au moins un indépendant. Les missions du Comité d'audit couvrent principalement le contrôle des états financiers de la Société et la surveillance des mécanismes de gestion des risques et de contrôle interne. Le Comité prend connaissance des rapports des commissaires des filiales dont les comptes sont consolidés à ceux de la Société, concernant leurs états comptables semestriels et annuels. Le Comité d'audit se réunit au moins quatre fois par an, dont 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<sup>1</sup>

Au 31 décembre 2017, le Comité de nomination était composé de quatre Administrateurs non exécutifs, dont au moins un Administrateur indépendant. Le Comité formule à l'attention du Conseil des propositions de nominations relatives aux Administrateurs non exécutifs, au CEO et, sur proposition de ce dernier, aux autres membres du Comité exécutif, et veille à ce que la Société dispose de procédures officielles, rigoureuses et transparentes pour soutenir ces décisions. Le Comité se réunit au moins deux 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 a de la Charté de gouvernance d'entreprise disponible sur le site internet de la Société.

#### Comité de rémunération<sup>1</sup>

Au 31 décembre 2017, le Comité de rémunération était composé de deux Administrateurs non exécutifs indépendants. Le Comité formule 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 veille à ce que la Société dispose de procédures officielles, rigoureuses et transparentes pour soutenir ces décisions. Il prépare également le rapport de rémunération et le commente lors de l'Assemblée Générale Annuelle. Le Comité se réunit au moins deux 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 b de la Charte de gouvernance d'entreprise disponible sur le site internet de la Société.

(1) Le 28 février 2018, le Conseil d'administration a décidé de fusionner le Comité de nomination et le Comité de rémunération. Ce Comité sera composé de cinq administrateurs, dont le Président du Conseil qui le présidera, le Vice-Président du Conseil et trois administrateurs indépendants.

#### Comité Stratégique

Le Comité Stratégique se tient une fois par mois et réunit les administrateurs représentant l'actionnariat familial, l'administrateur délégué et les autres membres du Comité exécutif afin de suivre la marche des affaires, examiner l'avancement des projets stratégiques et des projets d'investissement, et de préparer les réunions du Conseil d'administration.

## 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 l'administrateur délégué, 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.

Le Conseil a été saisi des conclusions de la dernière auto-évaluation triennale du Conseil et de ses Comités en août 2015. Cette auto-évaluation a été effectuée à l'aíde d'un questionnaire écrit adressé à chaque Administrateur, traitant des différents critères d'évaluation susvisés, dont les réponses ont été récoltées par un groupe de travail composé de trois administrateurs membres du Comité de nomination. Ces derniers ont présenté une synthèse des réponses au questionnaire au Conseil et ont formulé des recommandations concrètes à son attention.

9

#### 2. MANAGEMENT EXÉCUTIF DU GROUPE

L'administrateur délégué (CEO) est responsable de la gestion journalière de la Société. Il est assisté par le Comité exécutif. Au 31 décembre 2017, le Comité exécutif du groupe était composé du CEO du Groupe (Président du Comité Exécutif du Groupe), du CFO du Groupe et du membre responsable du support et du développement des activités existantes et nouvelles du Groupe.

Composition du Comité exécutif (au 31 décembre 2017)		
Axel Miller (52)	Président du Comité exécutif – Chief Executive Officer (voir profil ci-dessus)	2013
Arnaud Laviolette (56)	Membre du Comité exécutif – Chief Financial Officer Licencié en sciences économiques (UCL). Actif pendant près de 25 ans comme banquier, responsable des activités Corporate Finance, Corporate Clients et membre du Comité de direction d'ING Belgique (jusqu'en 2013). Responsable des investissements chez GBL de 2013 à juin 2015. Administrateur de Belron et de Moleskine. Administrateur externe de Rossel.	2015
Francis Deprez (52)	Membre du Comité exécutif 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.	

Ensemble, les membres du Comité exécutif du Groupe agissent collégialement et sont chargés, au niveau du groupe, des fonctions de suivi et développement des activités du groupe, stratégie, ressources humaines, finance, communication financière, relations avec les investisseurs, consolidation des comptes, trésorerie, M&A, juridique et fiscale.

#### 3. MANAGEMENT EXÉCUTIF DES TROIS SOCIÉTÉS

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

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

Belron, dont D'Ieteren détient, depuis le 7 février 2018, 54,85% du capital, est dirigé par un Conseil d'administration de 6 membres: les trois membres du Comité exécutif du Groupe, deux membres nommés par CD&R (actionnaire minoritaire à concurrence de 40% de Belron) et le CEO de Belron. Le CEO du Groupe 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: les trois membres du Comité exécutif du Groupe, l'ancien CEO de Moleskine (qui préside le Conseil), et les CEO et CFO de Moleskine.

#### 4. COMMISSAIRE

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

Les rémunérations totales liées aux prestations fournies par le Commissaire et les sociétés qui lui sont liées à la s.a. D'leteren et aux sociétés qui lui sont liées au titre de l'exercice 2017 se sont élevées, hors TVA, à 4,3 millions EUR. Les détails de ces rémunérations sont repris en note annexe des Etats financiers consolidés 2017.

#### 5. DÉROGATIONS AU CODE BELGE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE 2009

La Société déroge au Code sur les principes suivants :

#### → Dérogation au point 2.2.

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

#### → Dérogation aux points 5.2./4 et 5.3./1

La composition des Comités d'audit et de nomination, qui comprennent chacun 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.

#### 8.3. 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 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 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'intégrer au sein du Conseil au minimum un tiers du genre sous-représenté<sup>1</sup>. Cet objectif devra être atteint d'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Le Conseil est à présent composé de 10 membres, dont deux membres féminins. Le Conseil a décidé de soumettre à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 31 mai 2018 une proposition de nommer deux nouvelles administratrices. Ces nominations permettrons d'atteindre en 2018 l'objectif lié à la diversité des genres.

Il est fait référence à la section () 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 2017.

#### 8.4. Rapport de rémunération

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 rémunération. La rémunération des administrateurs non exécutifs et managers exécutifs de Belronet de Moleskine est déterminée par les Conseils d'administration de chacune de ces sociétés.

Le Comité 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/ou 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.

12

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Le nombre minimum requis sera arrondi au nombre entier le plus proche.

#### 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, pour la participation à un ou plusieurs comités du Conseil et, le cas échéant, pour l'avantage lié à la disposition de véhicules de société. 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. L'administrateur délégué ne perçoit aucune rémunération spécifique pour sa participation au Conseil d'administration.

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2017, un montant global de 1.310.320EUR a été versé aux administrateurs non exécutifs par la Société, réparti comme suit. Aucun autre avantage ou rémunération, prêt ou garantie quelconque ne leur a été accordé par la Société ou ses filiales.

2017 (en EUR)	Rémunération de base	Comités spécialisés	Rémunération totale
D'Ieteren R.	181.987		181.987
D'Ieteren N.	218.750		218.750
Périer O.	189.583		189.583
PO. Beckers sprl	70.000	20.000	90.000
Blondel C.	70.000	70.000	140.000
Gema sprl	70.000		70.000
Minne P.	70.000	80.000	150.000
Nayarit sca	70.000	30.000	100.000
Sioen M.	70.000		70.000
SPDG	70.000	30.000	100.000
Total à payer	1.075.417	230.000	1.310.320

#### 3. Rémunération du management exécutif

## Principes généraux

Au 31 décembre 2017, le management exécutif, défini comme étant les membres du Comité exécutif, était composé d'Axel Miller (Président du Comité exécutif), Arnaud Laviolette et Francis Deprez. 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 d'administrateur délégué d'Axel Miller prévoit les composantes de rémunération suivantes :

- une rémunération annuelle fixe de base « all in » de 750.000 EUR, incluant des avantages de toute nature liés à la disposition de véhicules de société et de téléphone mobile et la rémunération liée à l'exercice de mandats d'administrateurs dans des filiales du groupe;
- > une rémunération variable composée :
  - d'une rémunération variable annuelle, dont l'objectif est de l'ordre de 50% 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 l'administrateur délégué 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 et la rémunération liée à l'exercice de mandats d'administrateurs dans des filiales du groupe. 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.
- > une rémunération variable composée :
  - d'une rémunération variable annuelle, dont l'objectif est de l'ordre de 60% de la rémunération fixe court terme ;
  - d'un plan d'incitants à long terme sous forme d'options sur actions.

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 l'objectif de rémunération variable annuelle, qui 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 sous forme d'options sur actions, exerçables au plus tôt à partir de la 4ème 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 est lié pour 50% à l'atteinte de l'objectif quantitatif annuel et 50% à l'atteinte des objectifs qualitatifs. Il peut varier de 0% à 150% de l'objectif cible en EUR, selon l'évaluation de performance réalisée annuellement.

14

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 CEO pour les autres membres du Comité exécutif, et par le Conseil sur la recommandation du Comité de rémunération pour le CEO, 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 rémunération, et fixé au regard de la médiane des rémunérations à long terme 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.

Les caractéristiques des plans d'options sur actions D'leteren sont celles approuvées par l'Assemblée Générale Ordinaire du 26 mai 2005 ; ces options 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'environ 1,5 mois précédant les dates des communications financières annuelles et semestrielles. Leur exercice effectif est conditionné par l'évolution du cours de l'action permettant l'exercice des options après la période de vesting de trois ans. Des détails complémentaires sur les plans d'options sur actions sont fournis en note annexe des Etats financiers consolidés.

## Rémunérations attribuées au Comité exécutif au titre de l'exercice 2017

Le tableau suivant synthétise les différentes composantes de la rémunération des membres du Comité exécutif attribuée au titre de l'exercice 2017. En 2017, outre les composantes de la rémunération décrites au point précédent, le Conseil d'administration a décidé d'octroyer, sur une base discrétionnaire, aux membres du Comité exécutif un bonus exceptionnel et non récurrent lié à la réalisation avec succès en 2017 de deux projets stratégiques pour le groupe (à savoir le refinancement de Belron suivi de la remontée d'un dividende exceptionnel vers la Société, et la vente d'une participation minoritaire dans Belron à un nouveau partenaire).

		Autres membres du	
2017 (en EUR)	CEO (1)	Comité exécutif (1)	Total
Rémunération fixe	750.000	1.019.000	1.769.000
Rémunération variable court terme (2)	350.000	639.000	989.000
Versements à des plans d'invalidité, décès et pension	115.000	241.000	356.000
Attribution exceptionnelle liée à des projets stratégiques	1.400.000	2.200.000	3.600.000

(1) Sous contrat d'indépendant.

(2) Pour l'échelonnement de la rémunération variable, voir ci-dessus « Description des composantes de la rémunération variable»

En outre, 120.000 options sur actions ont été accordées aux membres du Comité exécutif au titre de l'exercice 2017, à un prix d'exercice de 41,8 EUR par action D'leteren, réparties comme suit :

2017	Options octroyées	Options exercées	Options échues
Axel Miller (CEO)	50.000		
Arnaud Laviolette (CFO)	40.000		
Francis Deprez	30.000	·	

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.

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.

#### 8.5. Informations sur le capital

#### 1. Dénominateur

Au 31 décembre 2017	Nombre	Droits de vote y afférents
Actions ordinaires	55.302.620	55.302.620
Parts bénéficiaires	5.000.000	5.000.000
Total		60.302.620

#### 2. Structure de l'actionnariat

Au 31 décembre 2017	En part du capital	En droit de vote
Actionnaires familiaux	<b>57.11%</b>	60,66%
dont Groupe Nayarit	31,99%	35,56%
dont groupe SPDG	25,11%	25,10%
Actions propres	1,96%	1,80%
Flottant	40,93%	37,54%

## 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 10 janvier 2018), est reprise en note annexe du rapport financier.

P

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

#### 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 des Etats financiers consolidés) 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 5 juin 2014 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, 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, 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 1er 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 5 juin 2014 a également approuvé le renouvellement de l'autorisation au Conseil de racheter des 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 627, 628 et 631 du Code des Sociétés.

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.

Les clauses de changement de contrôle figurant dans des conventions de crédit conclues avec des institutions financières en 2015 ont été approuvées par l'Assemblée Générale du 26 mai 2016, conformément à l'article 556 du Code des Sociétés.

#### 8.6. Systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

Le Conseil d'administration s'acquitte de sa mission de contrôle en s'assurant (i) que les entités 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 les 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.

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

Dans ce contexte, l'efficacité du système de contrôle de D'leteren, en ce compris les contrôles opérationnels et de conformité, les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne de l'entreprise, a été maintenue. Ce système vise à maîtriser, plutôt qu'à éliminer, le risque de ne pas atteindre les objectifs économiques et ne peut fournir qu'une assurance raisonnable et non pas absolue contre des erreurs matérielles ou des pertes.

Ces examens comprennent une évaluation des contrôles internes financiers et opérationnels par l'audit interne de chaque activité, ainsi que des rapports de l'auditeur externe sur des sujets identifiés lors de son audit statutaire.

#### 1. ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE INTERNE

## 1.1. Le système de contrôle interne comprend les tâches suivantes (liste non exhaustive) :

- définition claire de la structure organisationnelle et délégation adéquate des pouvoirs au sein de la direction;
- maintien d'une séparation correcte des fonctions, associée à d'autres contrôles de procédures;
- planification stratégique avec budgétisation annuelle et processus de révision régulière ;
- reporting mensuel et revue des résultats financiers et des indicateurs de performance;
- adoption de règles comptables destinées à assurer la cohérence, l'intégrité et l'exactitude des états financiers de l'entreprise;
- politiques de trésorerie, reporting régulier et suivi de toutes les transactions importantes et activités de financement;
- procédures d'approbation des dépenses d'investissement;

18

- audits internes;
- mise en place de plans d'action et de recommandations d'audit sur une base annuelle;
- politiques et normes commerciales ;
- visite de pays et discussions avec le management local;
- reporting trimestriel auprès du Comité d'audit de D'Ieteren.

#### 1.2. L'efficacité du système de contrôle interne est garantie par le biais des méthodes suivantes :

- l'indépendance du responsable de l'audit interne est garantie car il rapporte directement au Comité d'audit ;
- renforcement de l'équipe Corporate;
- revue des plans d'audits interne et externe (comprenant des missions d'audit informatique et l'analyse des risques de fraude);
- revue des déficiences de contrôle significatives éventuellement identifiées;
- revue de toutes les questions de contrôle soulevées lors des audits interne et externe ainsi que de toute autre question portée à l'attention du Comité d'audit;
- cartographie de tous les risques significatifs identifiés dans le cadre de la gestion des risques de l'entreprise;
- plans d'audit annuels et pluriannuels soumis tous les ans à la révision du Comité d'audit;
- discussions avec le management au sujet des nouveaux domaines de risques identifiés par ce dernier et des revues réalisées lors des audits interne et externe;
- priorisation des missions de contrôle en fonction du profil de risque.

Le Comité d'audit de D'leteren reçoit régulièrement un rapport sur le travail effectué par le Comité d'audit de chaque activité et rapporte à son tour au Conseil d'administration.

#### 2. ÉVALUATION DES RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

- **2.1.** D'leteren s'assure que les risques liés à ses activités, qu'ils soient stratégiques, opérationnels, légaux, de réputation, financiers ou environnementaux, soient à la fois identifiés et bien compris, dans la mesure du possible. La politique de D'leteren est d'assurer que le risque soit pris en connaissance de cause plutôt que de manière non intentionnelle.
- **2.2.** Chaque activité procède à une revue annuelle des risques et met à jour son registre des risques reprenant, pour chaque risque, son impact et les actions entreprises afin d'y faire face. Cette approche constitue la pierre angulaire des activités de gestion des risques de D'leteren, dont le but est de fournir l'assurance que les principaux risques auxquels l'entreprise doit faire face sont identifiés et évalués, et que les contrôles pour les gérer sont en place ou en voie de l'être.

Un résumé des principaux risques auxquels l'entreprise est confrontée est fourni ci-après.

#### 3. AUDIT INTERNE

**3.1.** Chaque activité dispose de sa propre fonction d'audit interne, qui est indépendante des auditeurs externes et qui peut faire appel à un fournisseur extérieur lorsque des compétences spéciales sont

requises. Une revue périodique garantit que cette fonction est correctement pourvue, que ses objectifs sont en ligne avec les risques clés identifiés pour l'activité et que le plan d'audit interne annuel est bien approuvé.

**3.2.** Le Comité d'audit de chaque activité approuve la nomination ou la révocation de son/sa responsable de l'audit interne, évalue son indépendance et son objectivité et s'assure qu'il/elle ait un accès non restrictif au management et au Comité d'audit.

## 3.3. Le rôle de l'audit interne de chaque activité est :

- d'évaluer la conception et l'efficacité des systèmes de contrôle liés aux processus opérationnels importants et aux risques;
- de fournir une évaluation, indépendante du management, de l'adéquation des contrôles, systèmes et pratiques opérationnels et financiers internes à l'activité ;
- de fournir des conseils au management en vue d'améliorer l'environnement de contrôle et la performance;
- de cartographier tous les risques significatifs identifiés dans le cadre de la gestion des risques de la Société.

#### 4. PRINCIPAUX RISQUES

#### 4.1. Risques économiques

#### 4.1.1. Risque sectoriel

L'activité de distribution automobile peut être touchée par différents facteurs liés à l'industrie automobile et au volume de véhicules vendus sur le marché belge. La demande et le mix globaux peuvent être influencés par différents facteurs, tels que la conjoncture économique, des changements de régime fiscal, le succès croissant de l'autopartage et la disponibilité de crédit pour les acheteurs potentiels. La demande spécifique pour les marques distribuées (VW, Audi, SEAT, Škoda, Porsche, Lamborghini, Bugatti, Bentley et Yamaha) dépend du succès des modèles développés par les fournisseurs (le groupe VW et Yamaha) et de leur prix sur le marché belge. La demande pour des véhicules moins polluants fait progressivement évoluer le parc automobile vers des véhicules équipés de moteurs à essence ou vers de nouvelles motorisations (hybride, plug-in hybride, électrique, CNG, etc.). L'amélioration de la qualité des voitures en général et la part croissante des véhicules électriques rendent leurs entretiens moins fréquents, affectant ainsi la vente de pièces de rechange et les revenus provenant des activités d'après-vente. La part croissante des véhicules électriques va exacerber cette tendance négative. Il est à noter que la pénétration croissante des véhicules électriques va créer de nouvelles opportunités pour D'leteren (par ex. offrir des systèmes intégrés incluant des panneaux solaires et des batteries domestiques). Les volumes de marché seront amenés à diminuer dans le secteur de la carrosserie car les nouvelles technologies amèneront une réduction du taux d'accidents. Le prix des travaux de carrosserie devrait toutefois augmenter car la technologie est de plus en plus complexe (par ex. les capteurs et caméras des systèmes d'aide à la conduite - ADAS). La volatilité des prix des véhicules d'occasion et un glissement de la demande vers des moteurs spécifiques (par ex. glissement des moteurs diesel vers les moteurs à essence) pourraient avoir un impact sur la valeur résiduelle des voitures de leasing.

Dans le domaine de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules, différents facteurs défavorables tendent à réduire la fréquence du bris de vitrage: la douceur des conditions

météorologiques, une réduction du nombre de kilomètres parcourus, une amélioration de l'état des routes, une baisse de la vitesse moyenne sur les routes résultant de la législation en vigueur en matière de limitation de vitesse et les nouvelles technologies comme le régulateur de vitesse intelligent. Les changements de politique de couverture des bris de vitres par les compagnies d'assurance, comme l'augmentation des franchises, peuvent entraîner une réduction de la demande ou augmenter la pression sur les prix. Aucune modification n'est intervenue récemment dans l'environnement concurrentiel. Saint-Gobain continue à développer son réseau de franchise en Europe et la concurrence nationale mène toujours une politique de prix agressive. Certains pays ont mis en place un mécanisme externe de fixation des prix ou une référence (par ex. les NAGS aux États-Unis, l'Audatex en Allemagne) auxquels Belron est soumis.

Moleskine est confrontée à une concurrence variée et fragmentée des autres acteurs du secteur de la papeterie, et il existe de nombreux produits similaires aux carnets emblématiques de la marque. L'environnement économique peut avoir un impact négatif sur la demande en biens de consommation discrétionnaire. La pénétration croissante du numérique peut également se répercuter de manière défavorable sur la demande en produits analogiques de Moleskine. Le canal de la distribution en gros de Moleskine traite avec 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. Moleskine essaie de minimiser ce risque en aidant les détaillants à améliorer l'expérience des clients en magasin. Le risque est également atténué par l'approche multicanale de Moleskine (qui inclut l'ecommerce). De plus, de nouvelles catégories de produits sont développées, englobant les produits numériques et les Smart Writing Sets (avec la gamme Moleskine+) et les accessoires de voyage (avec les sacs). Moleskine a en outre renforcé sa présence locale en s'implantant directement dans douze pays, notamment aux États-Unis et en Allemagne.

Les évolutions font l'objet d'une surveillance active de chaque entité et alimentent un processus de planifications, notamment stratégique et financier à long terme, de budgétisation et de reporting mensuel. Ce processus permet d'anticiper les tendances ou de réagir rapidement à des événements soudains. Il confère également au management un tremplin pour prendre des décisions relatives à la gamme de produits et aux services offerts, à leur politique de prix et au dimensionnement de l'organisation.

Là où les activités sont soumises par nature aux brusques variations de la demande, les structures ont été adaptées afin d'apporter un maximum de flexibilité. Le projet « Market Area » de D'Ieteren Auto illustre parfaitement cette volonté, tout comme les mesures de restructuration prises au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et en Italie pour Belron.

#### 4.1.2. Risque lié à l'exécution de la stratégie

La mise en œuvre de projets suppose des investissements ainsi que des risques financiers et opérationnels susceptibles d'avoir des retombées sur les résultats. Une gouvernance de la gestion de projet est mise en place de manière à assurer la meilleure transition possible et éviter toute conséquence négative sur les activités et les résultats.

Les trois projets stratégiques de D'Ieteren Auto (Market Area, Pole Position et Powered by You) lancés en 2014 touchent à leur fin. Cette stratégie, qui avait pour but de renforcer le leadership et la rentabilité de la société, repose sur trois piliers. Le premier pilier est la réorganisation des concessions détenues en propre par D'Ieteren dans la région bruxelloise, les D'Ieteren Car Centers, afin d'améliorer leurs

performances commerciale et financière. Le nombre de sites est passé de 12 en 2003 à 5 à la fin de l'année 2017. Le second pilier est l'optimisation du réseau de concessionnaires indépendants en divisant le territoire en 25 Market Areas homogènes dont chacune est entièrement détenue et dirigée par un investisseur unique, le Market Area Leader, afin d'améliorer leur positionnement concurrentiel et de favoriser des synergies. Le troisième et dernier pilier est le remaniement de la structure interne de D'leteren Auto afin de l'aligner sur la structure des Market Areas et d'intensifier l'orientation client. Ce projet comprend notamment le déploiement d'une plateforme CRM (customer relationship management ou gestion de la relation client) et de marketing numérique qui devrait améliorer l'expérience du client. La mobilité sera fondamentalement modifiée à long terme en raison de la part croissante de véhicules connectés, partagés et électriques et de l'avènement de véhicules autonomes. Cette évolution s'accompagnera de risques, mais ouvrira aussi de nouvelles opportunités. D'Ieteren Auto a pour ambition de s'imposer comme le choix évident pour la mobilité en Belgique, évoluant du leader du marché des véhicules neufs au leader du marché en termes de nombre de kilomètres parcourus. Pour atteindre cet objectif, D'leteren Auto devra se montrer capable d'offrir de nouveaux services tels que les ventes en ligne ou un écosystème de véhicules électriques. Ce qui nécessitera des investissements et de nouveaux partenariats. Lab Box est un exemple récent de ces nouvelles initiatives. Il s'agit d'une filiale en propriété exclusive de D'leteren Auto créée en 2017 afin de développer des services de mobilité innovants, qui a lancé le service d'autopartage Poppy en janvier 2018 à Anvers.

Belron a également augmenté ses investissements dans la technologie et le marketing en modernisant ses systèmes informatiques et en intégrant progressivement des outils numériques de gestion des relations client. Outre les mesures susmentionnées, l'entreprise continue de mettre en œuvre sa stratégie d'extension des services, incluant désormais la carrosserie automobile et les services d'assistance et de réparation en cas de sinistre immobilier. Cette diversification du potentiel s'accompagne de risques d'acquisition, financiers et opérationnels, et Belron s'écarte ainsi de son activité historique de réparation et de remplacement de vitrage automobile.

Afin d'essayer de maintenir une croissance de ses activités élevée, Moleskine s'appuie sur la solidité de sa marque pour lancer différentes initiatives, comme le Moleskine Café et la gamme de sacs. Le canal des ventes au détail a continué d'enregistrer des pertes en 2017. Diverses initiatives (par ex. l'amélioration de la logistique et des niveaux de service, l'introduction du nouveau concept de magasins Retail 2.0) sont mises en place pour que ce canal soit rentable.

#### 4.1.3. Réputation de la marque

Le succès rencontré par les entités de D'leteren est étroitement lié à l'image de leurs marques au point que le groupe est potentiellement exposé à certains événements susceptibles de lui porter préjudice. Tout événement ayant un effet négatif sur l'image des marques, qu'il soit interne (comme une incapacité à communiquer de manière appropriée sur les valeurs sous-jacentes des marques et leurs caractéristiques propres) ou externe (comme la diffusion par des tiers d'informations inexactes ou trompeuses), pourrait avoir un impact négatif significatif sur l'activité, les résultats et la situation financière. Ces risques de réputation sont atténués par l'engagement de la communauté, des normes éthiques, environnementales, de travail et de sécurité saines et le respect des lois et réglementations.

#### 4.1.4. Protection des marques commerciales et de la propriété intellectuelle

Les entités de D'leteren veulent protéger leurs marques commerciales et leur propriété intellectuelle. La valeur des entités de D'leteren pourrait toutefois être compromise si la protection de la marque ou de

tout autre droit de propriété intellectuelle associé aux produits et services devenait impossible ou particulièrement difficile ou onéreuse.

#### 4.1.5. Saisonnalité de l'activité

Les activités de D'Ieteren peuvent faire l'objet de fluctuations saisonnières. Ainsi, les ventes de Moleskine au travers des canaux B2B, de commerce en ligne et de distribution au détail connaissent un pic d'activité au quatrième trimestre de chaque exercice. Les ventes de Belron sont positivement influencées par des hivers très froids tandis que les ventes de D'Ieteren Auto ont tendance à être plus soutenues au cours du premier trimestre de l'année, lors du Salon de l'Auto de Bruxelles.

Du fait de ces fluctuations trimestrielles, les comparaisons de ventes et de résultat entre les trimestres d'un même exercice financier ne sont pas significatives. Elles ne peuvent constituer un indicateur fiable des ventes ou des résultats futurs sur un exercice complet.

#### 4.1.6. Risque d'approvisionnement

D'leteren Auto importe et distribue des voitures neuves et des pièces de rechange des marques et modèles du groupe Volkswagen. La relation avec Volkswagen s'est construite au cours de près de 70 années et est régie par des contrats de distribution à durée indéterminée conclus avec chacune des marques. Toute détérioration des conditions contractuelles ou des relations avec le groupe Volkswagen ou tout changement significatif de sa politique envers les importateurs indépendants est susceptible d'avoir un effet défavorable sur la situation financière et les résultats de l'entité. La meilleure défense contre ce type de risque réside dans la capacité de la société à démontrer au groupe Volkswagen 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. La Société se conforme rigoureusement aux politiques commerciales, de marketing et de services du groupe Volkswagen.

L'activité de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules dépend fortement de l'approvisionnement en verre, en polyuréthane et en résine de réparation. Afin d'éviter que la perte d'un fournisseur clé de l'un de ces matériaux ne perturbe de manière significative le fonctionnement de l'activité, les équipes responsables des achats ont mis au point une stratégie globale visant à diversifier les sources d'approvisionnement et à allouer activement les volumes.

La production de Moleskine est entièrement sous-traitée à des fabricants situés en Chine, au Vietnam et en Europe. Si Moleskine remplace un ou plusieurs de ses fournisseurs principaux de matières premières, de produits finis ou semi-finis, l'entreprise risque de devoir supporter des coûts d'approvisionnement et des charges supérieurs ou d'être confrontée à des retards de livraison et à des difficultés pour préserver ses normes de qualité. Elle pourrait également ne plus être à même de remplir ses obligations contractuelles ni conserver ses relations avec ses distributeurs et/ou clients. Afin de maîtriser ce risque, la société évite toute concentration extrême au niveau du nombre d'usines et de fournisseurs.

Le non-respect par un fournisseur des normes de conduite éthiques pourrait nuire à la réputation de D'Ieteren.



## 4.1.7. Risque lié au prix des intrants

La rentabilité peut être affectée par une hausse du prix des intrants. Il n'est pas toujours possible de répercuter en totalité la hausse de ces prix sur les clients ni de compenser un prix des intrants plus élevé par des actions de couverture ou d'efficacité opérationnelle.

#### 4.1.8. Risque de perte de clientèle

Une part significative des activités de D'leteren Auto et de Belron s'effectue avec de grands comptes tels que des entreprises, des sociétés de leasing ou des compagnies d'assurance. La perte d'un ou plusieurs de ces clients peut avoir un effet défavorable sur la situation financière et les résultats.

La mise en place de la stratégie « Market Area » de D'Ieteren Auto, impliquant la division du territoire belge en 25 Market Areas, chacune placée sous la direction d'un Market Area Leader, se traduira par une forte diminution du nombre de contreparties et une hausse significative de leur taille. Le risque de concentration est toutefois atténué par le fait que la consolidation du réseau a engendré la professionnalisation des concessionnaires. De plus, D'Ieteren Auto fournit à ces derniers des outils et son assistance (par ex. la numérisation).

Comme le modèle économique de Moleskine évolue d'un modèle de distribution majoritairement en gros à un modèle de vente directe au client, les risques liés à la concentration des clients diminuent.

Chaque entité du groupe D'leteren prend des mesures pour maintenir une excellente relation avec ses grands comptes tout en se concentrant sur la satisfaction du client. Chaque grand compte se voit attribuer un responsable dédié qui élabore un plan par grand compte, avec des objectifs clairs quant à la manière de développer la relation. Chaque entité veille également à ce que son portefeuille de clients demeure suffisamment équilibré.

# 4.1.9. Risque de défaut d'un produit/service et de non-respect de normes et règlements

Les véhicules ou pièces de rechange distribués par D'leteren Auto peuvent être sujets à des défauts ou irrégularités. Dans ce cas, le groupe Volkswagen prend en charge l'intervention technique. De telles situations peuvent toutefois nuire à la réputation de D'Ieteren Auto en tant qu'importateur et distributeur. Afin de réduire ce risque, D'leteren Auto respecte une politique de communication transparente et proactive vis-à-vis de ses clients et concessionnaires. La société organise les éventuelles actions de rappel nécessaires pour la remise en conformité des véhicules aux réglementations applicables. La réponse de D'leteren Auto dans le dossier « Emissiongate » a démontré que sa gestion de crise est efficace. En effet, l'entreprise a agi de manière totalement transparente, ouverte et honnête tant vis-àvis de ses clients que des pouvoirs publics. Un renforcement de la législation en matière d'émissions pourrait avoir un effet négatif sur les activités de D'Ieteren Auto. Ce risque sera toutefois atténué par les plans ambitieux du groupe Volkswagen concernant le développement de voitures électriques.

La complexité technologique des pare-brise de véhicules croît à mesure de l'adoption de plus en plus généralisée de systèmes d'aide à la conduite (ADAS) tels que freinage automatique, détection de dérive de trajectoire, système d'avertissement de trafic latéral, aide au stationnement et vision périphérique. Cette tendance devrait s'accentuer avec le développement des véhicules autonomes. Les systèmes d'aide à la conduite utilisent des radars, des capteurs et des caméras installés sur le pare-brise et nécessitant un recalibrage lors du remplacement du pare-brise. À défaut, la sécurité du véhicule pourrait être

24



compromise, et par conséquent Belron (ou les compagnies d'assurance) pourrait être exposé à un risque légal, financier et/ou de réputation. Afin de réduire ce risque, Belron définit des normes de montage et de calibrage claires, les applique dans toute l'entreprise et en vérifie régulièrement le respect par l'intermédiaire d'équipes techniques dans chaque unité. De plus, des événements tels que le « Best of Belron », un concours international qui a pour but d'élire le meilleur technicien du groupe sur la base du respect des normes et de la qualité d'exécution, renforcent l'importance de normes de montage strictes au sein de l'entreprise. La pénétration des systèmes d'aide à la conduite devrait augmenter pour concerner 40 à 60 % des véhicules neufs au cours des cinq prochaines années. Il est à noter que cette évolution représente de nouvelles opportunités pour Belron vu sa supériorité technologique dans le domaine du recalibrage.

Moleskine veille de très près à la qualité de ses produits dont elle confie la fabrication à des tiers. Ses produits sont fabriqués à partir de papier et/ou d'autres matériaux dont la production peut avoir un impact sur l'environnement. Moleskine s'engage activement à prendre toutes les mesures possibles pour respecter les normes environnementales les plus strictes :

- tous les carnets Moleskine sont fabriqués en papier sans acide, ce qui en fait des produits respectueux de l'environnement ;
- Moleskine crée et commercialise des produits certifiés FSC;
- Moleskine conçoit ses emballages de manière à réduire les déchets au minimum.

Dans le domaine du respect des droits de l'homme universels, Moleskine, Belron et D'Ieteren Auto se sont engagés fermement à respecter les normes de conduite légales et éthiques les plus strictes dans leurs transactions commerciales et dans la gestion de leurs employés.

#### 4.1.10. Recrutement et rétention de talents

Le recrutement et la gestion des talents sont essentiels car le groupe a besoin de nouvelles compétences pour assurer son positionnement futur.

La poursuite des activités pourrait être mise en péril par la perte de personnel occupant des fonctions clés. La société fidélise son personnel 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. Les plans de succession du personnel clé sont régulièrement revus par la direction de chaque entité.

D'leteren Auto a récemment lancé le CaReer Model qui augmente la transparence au sujet des attentes, des compétences et des résultats tout en offrant des opportunités de carrière au sein de l'entreprise.

Les plans d'incitant du management des différentes activités et de l'équipe Corporate de D'leteren sont en ligne avec la création de valeur pour les actionnaires.

# 4.2. Risques informatiques et financiers

# 4.2.1. Risque de perte catastrophique

Les activités de D'leteren dépendent fortement de ressources clés telles que les systèmes informatiques, les centres d'appel et les centres de distribution. Un sinistre majeur pourrait empêcher une entité de

fournir des produits ou services essentiels, tant sur le plan local que global. En l'absence de mesures adéquates pour prévenir ces risques, les coûts résultant d'un sinistre pourraient être significatifs.

La direction examine régulièrement les causes potentielles de perte et adopte des mesures de protection. En outre, des plans sont mis au point pour assurer la continuité de l'activité au cas où un sinistre surviendrait. Pour les systèmes informatiques en particulier, la duplication des données et systèmes essentiels et des tests de pénétration pour les applications web atténuent l'impact d'une éventuelle défaillance majeure. Les risques résiduels peuvent être couverts par des polices d'assurance adéquates.

#### 4.2.2. Risques liés aux projets informatiques

Les initiatives en matière informatique et de numérisation ne sont pas sans risque. Ainsi, Belron introduit un nouveau système PGI dans plusieurs pays ; Moleskine a mis en place un nouveau système SAP et un nouveau site de commerce en ligne. Enfin Moleskine et D'leteren Auto développent de nouveaux outils de CRM (gestion de la relation client) et d'intelligence d'affaires. Les risques liés à ces projets sont atténués par une gouvernance claire et grâce au support de prestataires de services professionnels.

## 4.2.3. Protection des informations et cybersécurité

La protection des informations et le cyber-risque englobent le vol de données, la manipulation ou la destruction d'informations et l'atteinte à la réputation. Les entités de D'leteren ont pris des mesures appropriées pour protéger leurs données et respecter le nouveau règlement européen sur la protection des données (RGPD) qui entrera en vigueur le 25 mai 2018.

#### 4.2.4. Risque de liquidité

Les activités du groupe D'leteren sont financées indépendamment (cantonnement). De plus, tout effet de levier de financement structurel est évité au niveau de D'leteren S.A.

Chaque entité du groupe D'Ieteren :

- poursuit sa propre stratégie de financement sous la supervision de l'équipe Corporate de D'leteren ;
- s'assure d'avoir une base de financement garantie à long terme avec une répartition des échéances sur plusieurs années et des sources de financement diversifiées ;
- entretient un dialogue régulier avec ses fournisseurs de crédit et leur fournit des informations sur la situation générale des affaires de la Société.

La trésorerie nette de D'Ieteren S.A. a augmenté, pour passer de 71,1 millions EUR fin 2016 à 549,5 millions EUR fin 2017. Ce niveau a encore augmenté suite à la vente d'une participation de 40 % dans Belron à CD&R le 7 février 2018. Le Comité de Trésorerie, composé du CFO du groupe D'Ieteren, du CFO de D'Ieteren Auto et du responsable de la trésorerie, veille au respect des directives de la politique d'investissement. L'objectif est de protéger le capital, d'assurer la liquidité et d'optimiser le rendement. Les risques sont atténués par la diversification des contreparties et des investissements (par ex. dépôts à terme, billets de trésorerie, fonds du marché monétaire) et par le choix de contreparties bénéficiant d'une notation de crédit de bonne qualité.

D'Ieteren Auto détient une participation de 50 % moins une action dans Volkswagen D'Ieteren Finance S.A. (VDFin), une filiale commune avec Volkswagen Financial Services, une filiale du groupe Volkswagen. VDFin est financée par Volkswagen Financial Services.

Belron a émis des emprunts à terme fixe (Term Loans B) d'une durée de 7 ans pour un montant d'1,3 milliard EUR (dont 1 milliard USD) en octobre 2017. Cette transaction a permis d'aligner la structure financière de Belron sur le profil de ses activités et futurs besoins financiers tout en étendant la durée de son profil de dette. Elle fournit aussi une plus grande flexibilité par rapport à l'emprunt USPP (US Private Placement) qui a été remboursé. Par exemple, Belron a la possibilité de commencer à rembourser tôt sans pénalités.

L'acquisition de Moleskine était financée par la trésorerie disponible et par des tirages opérés sur les lignes de crédit existantes au niveau de D'Ieteren S.A. ainsi que par une nouvelle ligne de crédit au niveau de DM Invest S.r.l., qui a fusionné avec Moleskine S.p.A. en 2017.

#### 4.2.5. Risque de taux d'intérêt et de change

Les emprunts émis à des taux variables exposent l'entreprise à un risque de taux d'intérêt sur les flux de trésorerie, tandis que les emprunts émis à taux fixes exposent l'entreprise à un risque de taux d'intérêt à la juste valeur. Pour maîtriser ces risques, D'leteren est financé par une combinaison de crédits à taux fixes et variables éventuellement assortis de couvertures sur base de produits dérivés (voir les notes annexes des états financiers consolidés 2017 pour les instruments financiers utilisés). La renégociation des écarts et des conditions de crédit lors du renouvellement de lignes de crédit pourrait aboutir à des conditions moins favorables. Belron a mis en place des couvertures fixant les taux d'intérêt de ses emprunts à terme fixe (Terms Loans B) à un peu moins de 4 % pour une période de 5 ans.

Les activités internationales de Belron sont exposées à des risques de change. La majeure partie des ventes s'effectue en dollars américains, en euros et en livres sterling. Dans chaque pays où Belron possède une filiale, les revenus générés et les frais encourus sont principalement exprimés dans la devise locale, ce qui constitue une couverture naturelle contre les risques de change. Belron a pour politique de couvrir autant que possible la valeur des investissements exprimés en devise étrangère avec un montant équivalent de dette exprimé dans la même devise, de manière à protéger leur valeur en euros.

L'exposition de Moleskine au risque de fluctuations des taux de change découle de ses activités de vente, qui peuvent être réalisées dans des devises autres que l'euro. Les revenus et les coûts libellés dans une devise étrangère peuvent être affectés par les fluctuations des taux de change, d'où un impact sur les marges (risque économique), tout comme les créances commerciales à recevoir et à payer et les liquidités libellées dans une devise étrangère peuvent être affectées par les variations de taux de change, avec des retombées sur le compte de résultat (risque de transaction). Pour finir, les fluctuations des taux de change se reflètent également dans le résultat net et les fonds propres consolidés, étant donné que les états financiers de plusieurs filiales sont préparés dans une devise autre que l'euro, puis convertis (risque de conversion).

## 4.2.6. Perte de valeur sur investissements

En raison de l'évolution de la conjoncture économique et commerciale, et des incertitudes qui les concernent, D'leteren est confronté au risque d'une éventuelle perte de valeur de ses investissements. Si tel est le cas, cela pourrait conduire à la comptabilisation de réductions de valeur non-cash sur les actions

et à des pertes de valeur dans le compte de résultat. D'Ieteren atténue ce risque en organisant des réunions régulières avec le management de ses activités pour passer en revue les activités, en revoyant périodiquement la performance financière et les principaux indicateurs de performance, et en revoyant activement et régulièrement la planification financière à long terme et le processus de budgétisation avec le management local.

#### 4.3. Autres risques

## 4.3.1. Risque de conformité

Dans les régions où les activités de D'Ieteren atteignent des parts de marché significatives et/ou sont régies par des accords verticaux relevant d'un règlement d'exemption par catégorie, le risque juridique principal se rapporte au droit de la concurrence. Toute violation du droit de la concurrence peut entraîner de lourdes amendes. Il y a également eu récemment des changements significatifs au niveau de la législation relative à la protection des données, avec l'introduction d'amendes importantes en cas d'infraction.

Afin d'atténuer ces risques, des politiques claires et un suivi juridique ont été mis en place et largement diffusés. Leur application fait régulièrement l'objet d'un audit.

## 4.3.2. Risque d'intégrité

La réputation ou les actifs de D'leteren peuvent être affectés si des actes frauduleux ou contraires à l'éthique sont commis par des employés, des clients, des fournisseurs ou des agents à l'encontre de D'leteren à des fins d'intérêt personnel, ou si D'leteren est considéré comme coresponsable de tels actes commis par des tiers.

L'entreprise a mis en place une série de mesures visant à prévenir au mieux ces risques, telles que des politiques et procédures, des règles d'éthique ou un code de conduite qui s'applique à l'ensemble du personnel, une formation adéquate du personnel, une délégation des pouvoirs avec séparation des fonctions, un reporting adéquat au management, un audit interne et des contrôles financiers.

# 9. Déclaration d'information non financière

# 9.1 Le groupe D'Ieteren

D'leteren vise la croissance et la création de valeur en poursuivant une stratégie à long terme pour ses activités et en soutenant activement leur développement en tant que leader de leur secteur ou de leur région.

À l'heure actuelle, le groupe couvre trois activités articulées autour de marques fortes :

D'Ieteren Auto (détenu à 100 %) 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. Outre la distribution de véhicules en Belgique, D'Ieteren Auto fournit des services après-vente par le biais de ses concessions détenues en propre.

- Belron (détenu à 54,85 %²) est le leader mondial de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules.
- Moleskine (détenue à 100 %) est une marque aspirationnelle invitant à l'exploration et l'expression d'un style de vie, qui regroupe toute une famille d'objets iconiques tels que le légendaire carnet Moleskine et des accessoires d'écriture, de voyage et de lecture.

Le groupe D'leteren accorde en permanence une grande attention à l'impact économique, environnemental et social de ses activités. Aussi, il encourage et soutient l'engagement de ses différentes entités à agir de manière responsable et intègre grâce à un dialogue ouvert. Société mère du groupe D'leteren, D'leteren S.A. a une empreinte environnementale et sociale relativement faible. Le principal impact est lié au choix des activités dans lesquelles D'leteren décide d'investir. Par conséquent, D'leteren S.A. a décidé d'établir des rapports distincts pour chacune de ses activités concernant l'impact environnemental, social et lié au personnel, le respect des droits de l'homme et la politique en matière de lutte contre la fraude et la corruption.

Parmi les thèmes abordés ci-dessous, certains ont été identifiés comme étant des risques clés et sont repris dans le chapitre traitant des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

## Analyse de la matérialité du groupe

D'leteren a décidé de procéder à une « analyse de matérialité » afin d'établir un rapport sur une série de questions environnementales et sociales. Cette analyse a pour but de déterminer les impacts environnementaux et sociaux significatifs que les activités de D'leteren peuvent avoir sur leurs parties prenantes et sur l'ensemble de la société. Des experts externes en développement durable ont soutenu D'leteren et ses activités dans ce processus, contribuant à garantir une évaluation cohérente et précise de la matérialité. Cette analyse repose sur le principe de matérialité tel que défini par le GRI (Global Reporting Initiative).

PAL

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Depuis le 7 février 2018.

	Be	Iron	D'letere	D'Ieteren Auto Moleski		tine	
Niveau de matérialité	Élevé	Moyen	Élevé	Moyen	Élevé	Moyen	
	Impact sur le climat/émissions de CO <sub>2</sub>		Impact sur le climat/émissions de CO <sub>2</sub>	Gestion des déchets	Impact sur le climat/émissions de CO₂ et déforestation	Gestion des déchets	
Environnement	Gestion des déchets		Innovation/mobilité responsable				
	Satisfaction clients	Approvisionnement durable	Satisfaction clients	Approvisionnement durable	Approvisionnement durable (y compris contrôle de l'impact de l'utilisation de produits chimiques)	Innovation	
Social et	Sécurité des employés	Engagement vis-à- vis de la communauté	Développement des employés	Engagement vis-à-vis de la communauté	Développement des employés		
personnel	Satisfaction des employés		Sécurité des employés		Satisfaction des employés		
	×		Satisfaction des employés			T <sub>4</sub>	

## 9.2 Les activités

## 1. BELRON

# 1.1 Description des activités

Belron est le leader mondial de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules, opérant à travers plus de dix marques importantes, dont 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. Belron sert chaque année 15 millions de consommateurs dans 34 pays sur six continents, en ayant à cœur de fournir une qualité de service qui générera un niveau très élevé de satisfaction aux clients. Les activités de Belron s'articulent autour d'un objectif clair : « faire la différence en s'impliquant avec une attention sincère dans la résolution des problèmes des clients ».

Au cours de l'année 2017, Belron a déployé une nouvelle stratégie d'extension des services, en acquérant des sociétés qui proposent des services de réparation et de remplacement de véhicules et en cas de sinistre immobilier. Comme ces acquisitions sont très récentes, Belron travaille toujours à la mise en œuvre de son approche de la responsabilité sociétale d'entreprise au sein de ces nouvelles filiales. Celleci devrait être en place d'ici la fin de l'année 2018.

# 1.2 Approche générale de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)

Belron s'est doté d'un code de conduite éthique intitulé « Our Way of Working ». Y sont définis les engagements du groupe en matière de RSE et les attentes quant à la manière dont les membres de son personnel peuvent soutenir ces engagements pour faire de Belron une entreprise durable, responsable et éthique. Le code respecte les dix principes exposés dans le pacte mondial des Nations Unies, dont Belron est signataire.



Il est disponible dans toutes les unités opérationnelles dans leur propre langue, et la direction locale est responsable de veiller à l'efficacité de sa mise en œuvre.

# 1.3 <u>Évaluation des progrès accomplis vers la réalisation des aspirations RSE</u>

Belron utilise la plateforme de développement durable EcoVadis pour effectuer une évaluation externe des performances de chacune de ses entités sur la voie de la réalisation de ces aspirations. L'évaluation mesure l'écart entre les aspirations définies dans les principes du pacte mondial des Nations Unies et les progrès réalisés dans les étapes entreprises par chaque entité de Belron. Elle fournit une référence par rapport à d'autres organisations et une fiche d'évaluation qui identifie les aspects à améliorer.

Les politiques mises en place dans chaque entité de Belron sont évaluées, tout comme les actions entreprises pour mettre ces politiques en œuvre et les résultats globaux de ces actions. L'évaluation analyse les activités par rapport à quatre thèmes : la minimisation de l'impact sur l'environnement, les normes de travail et les droits de l'homme, les relations avec les clients et les pratiques commerciales équitables, et l'approvisionnement durable. Lorsque EcoVadis a terminé l'analyse, chaque entité de Belron reçoit une fiche d'évaluation détaillée et se voit attribuer une note comprise entre 1 et 100. Si celle-ci est supérieure à 37, l'entité reçoit un niveau de reconnaissance qualifié de bronze, d'argent ou d'or.

Fin 2017, dix entités de Belron avaient obtenu l'or et 12, l'argent. Dans l'ensemble, Belron a reçu un score de 58 ; il est ainsi classé dans les 20 % des sociétés les mieux cotées parmi plus de 35.000 entreprises évaluées par EcoVadis à travers le monde. Belron vise à ce que l'ensemble de ses 25 entités décrochent l'or d'ici 2020, ce qui la classerait dans les 10 % de tête.

#### 1.4 Aspects matériels environnementaux et sociaux

# Impact sur le climat/émissions de CO<sub>2</sub>

Belron est conscient que les émissions carbone de ses activités ont un impact direct sur le changement climatique, tant au niveau local qu'au niveau mondial. Aussi, il œuvre sans relâche à comprendre, mesurer et gérer ces impacts. Belron surveille les émissions dont elle est directement responsable, comme celles liées à la consommation énergétique de ses succursales et de sa flotte, et prend des mesures significatives pour réduire progressivement l'empreinte carbone qui en résulte. Pour y parvenir, elle a développé un outil de mesure de l'empreinte carbone qu'elle a mis à la disposition des 25 entités qui la composent afin de les aider à gérer et à réduire leur empreinte carbone, ainsi qu'un plan de politique environnementale basé sur les meilleures pratiques.

Le groupe se penche sur différentes technologies permettant d'améliorer l'efficacité énergétique de sa flotte et de ses bâtiments, notamment en développant des meilleures pratiques afin d'inciter les chauffeurs à réduire leur consommation de carburant, et en identifiant des manières de permettre le déploiement de véhicules électriques dans sa flotte pour remplacer les camionnettes au diesel dans les zones à haute densité de population.

De plus, là où cela est possible, Belron privilégiera la réparation d'un pare-brise plutôt que son remplacement. Cette stratégie contribue également à réduire l'impact sur l'environnement. En appliquant le protocole GHG, Belron a calculé que la réparation d'un pare-brise a une intensité carbone quasiment.

cinq fois plus faible que son remplacement, ce qui permet d'économiser 44 kg de CO<sub>2</sub> par intervention. Belron a effectué 2,9 millions de réparations en 2017 (un taux de réparation de 25 %), ce qui signifie que sa stratégie « Repair First » a permis d'économiser 128 000 tonnes de CO<sub>2</sub>.

D'après les calculs, l'empreinte carbone du groupe Belron s'élève à 311.527 tonnes de CO₂ en 2017, ce qui donne une intensité carbone de 16,9 kg de CO₂ par intervention (de réparation et de remplacement de vitrage de véhicule).

Grâce à ces initiatives et aux initiatives de gestion des déchets qu'elle a mises en place, Belron a obtenu la note EcoVadis « Confirmé » (voir paragraphe suivant).

#### Gestion des déchets

Le principal déchet de Belron est le verre qu'elle évacue pour ses clients. L'entreprise ambitionne de recycler 100 % de ses déchets de verre. Pour y parvenir, elle envisage d'adopter des approches innovantes et de conclure de nouveaux partenariats avec des fournisseurs.

Belron augmente l'efficacité du recyclage en supprimant la logistique liée à l'élimination des déchets au niveau local et en créant des centres de recyclage spécialisés. Si les infrastructures de recyclage sont inexistantes ou insuffisantes dans les pays où elle exerce ses activités, l'entreprise met en place d'autres options, comme le recours à une logistique de retours pour récolter et centraliser les déchets de verre.

Par exemple, le centre de distribution européen de Belron situé en Belgique récolte et recycle le verre de six pays voisins (notamment le Royaume-Uni). Belron fut également un précurseur dans le recyclage des pare-brise aux États-Unis où il a créé un centre de recyclage sur la côte est en partenariat avec une société danoise. En 2017, Belron a encore décidé d'investir dans un second centre de recyclage sur la côte ouest, de manière à ce que le verre puisse être recyclé depuis tous ses sites aux États-Unis.

La stratégie « Repair First » (décrite ci-avant) joue également un rôle dans les efforts constants de la société pour réduire les déchets. En 2017, cette stratégie a permis d'économiser près de 40.000 tonnes de déchets de verre.

En 2017, Belron a recyclé 54% de ses déchets de verre dans le monde.

Ces initiatives dans les domaines de la gestion de l'énergie, de l'impact sur le climat et des déchets ont permis à Belron d'atteindre un score EcoVadis moyen de 61 (niveau « Confirmé ») pour ses activités ayant un impact sur l'environnement, ce qui le classe dans les 11 % de tête des sociétés évaluées.

## Approvisionnement durable

Belron cherche à fournir des produits de qualité issus de sources responsables et durables, et à minimiser l'impact environnemental et social négatif de sa chaîne d'approvisionnement. La société définit par conséquent l'approvisionnement durable comme un réseau d'approvisionnement qui adhère aux mêmes valeurs environnementales et sociales que celles que Belron soutient.

Belron a rédigé son propre code de conduite pour les fournisseurs, qui définit les principes sous-jacents sur lesquels se basent les relations au sein de sa chaîne d'approvisionnement. Pour évaluer l'adhésion des fournisseurs à ce code de conduite, l'équipe en charge des achats au sein de Belron a développé un processus qui permet d'identifier et de catégoriser le risque associé à chaque fournisseur. Ce processus fait appel à un système en ligne pour étudier la conformité des fournisseurs et, si nécessaire, procéder à des évaluations et à des audits afin de gérer les risques de manière efficace.

Le système permet aux utilisateurs de produire des rapports facilement, et les acheteurs de la société peuvent ainsi inclure le développement durable dans leur évaluation et leur gestion des fournisseurs. 24 des 25 sociétés détenues à 100 % par Belron ont effectué une évaluation en utilisant la plateforme

EcoVadis, plaçant Belron dans les 26 % de tête des sociétés évaluées avec une note de 52 (niveau « Confirmé ») pour son approche du développement durable.

#### Satisfaction clients

Le maintien d'un niveau de service clientèle élevé est crucial pour faire de Belron le leader dans son secteur et au-delà. Celui-ci est étroitement lié au risque de réputation qui peut naître d'une publicité négative. Belron s'engage à être ouvert et honnête dans toutes ses transactions avec ses clients et garantit que cette attitude se reflète dans toutes ses décisions. Il surveille en permanence le ressenti des clients et utilise cette information pour encore améliorer son service. La société s'engage à répondre positivement et rapidement aux réclamations, questions et plaintes des clients formulées de bonne foi, et fait tout ce qui est en son pouvoir pour transformer les clients mécontents en ambassadeurs. Belron mesure la fidélité et la satisfaction des clients dans ses entités en suivant la méthode du Net Promoter Score (NPS), un indicateur reconnu de la fidélité : il demande aux clients 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 ? ». Belron atteint constamment un score NPS global supérieur à 80.

## Satisfaction des employés

La satisfaction des employés est un aspect matériel des activités car les employés de Belron jouent un rôle central dans la qualité de ses services. Globalement, Belron aspire à ce que tous ses employés la considère comme « le meilleur employeur qu'ils puissent jamais trouver ». La société alimente sa culture bien ancrée – the Spirit of Belron – par quatre valeurs centrales : soin, dynamisme, collaboration et authenticité. L'authenticité englobe les principes éthiques centraux de la société que sont l'intégrité, le respect et la confiance. Ces principes sont décrits dans le code d'éthique de Belron – Our Way of Working – qui définit la manière dont les membres du personnel et les partenaires de Belron sont censés travailler ensemble et avec des tiers, et la manière dont l'activité est menée.

Un sondage mensuel, appelé « Belron People Measure » (BPM), demande aux employés de répondre à la question « Comment s'est passé votre travail le mois dernier ? » en donnant un score sur une échelle de 1 à 10, et de répondre de manière libre aux questions « Quels en furent les points positifs ? » et « Qu'estce qui aurait pu être amélioré ? ». Le BPM est disponible dans 24 des 25 sociétés détenues à 100 %. Il procure aux entités des informations régulières sur le ressenti de leurs employés, ce qui leur permet de prendre des mesures si nécessaire. Le score BPM moyen sur un an des unités opérationnelles de Belron est de 7,8 sur 10.

Belron organise également un concours tous les deux ans dans le but de communiquer, démontrer et renforcer les normes de sécurité, de qualité et de service clientèle, ainsi que pour reconnaître et récompenser les meilleurs techniciens. Le meilleur technicien de chaque pays participe ensuite à une compétition internationale dont le vainqueur est proclamé « Best of Belron ».

#### Sécurité des employés

Chaque membre de Belron est censé adopter un comportement qui garantit un environnement de travail sûr pour les employés, les clients et les fournisseurs. Belron 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.

Un risque majeur est le risque de blessure ou de préjudice à un employé ou à un membre du public lors de la réparation ou du remplacement d'un pare-brise, qui pourrait engendrer une atteinte à la réputation, des conséquences juridiques et des pertes économiques. L'entreprise atténue le risque dans ce domaine en développant des normes de sécurité qui sont ancrées dans le « Belron Way of Fitting ». Ces méthodes, outils, formations et évaluations sont développés et mis en œuvre à travers le groupe par une équipe technique interne. Ils comprennent les programmes « STOP », « Quality starts with Safety » et « 1-2-3-Easy », qui renforcent les normes de sécurité et de santé dans toutes les activités de Belron. 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.

Les indicateurs de santé et de sécurité se retrouvent également dans le programme de référence RSE d'EcoVadis concernant les normes de travail et les droits de l'homme, notamment sous la forme d'une présence de comités de santé et de sécurité, d'heures de formation et de taux d'accident. Belron a obtenu un niveau « Confirmé » dans ce domaine (consulter à ce sujet le paragraphe concernant le respect des droits de l'homme). Les conclusions du programme révèlent les aspects et opportunités d'amélioration.

#### Engagement vis-à-vis de la communauté

Toutes les entités de Belron ont une tradition bien ancrée d'action au sein de la communauté, et l'entreprise ambitionne de faire la différence via des stratégies locales mues par la passion et l'énergie de son personnel. Les entités sont responsables du choix et de la gestion de leurs initiatives au sein de la communauté et des partenaires caritatifs, ce qui leur permet de choisir une stratégie qui reflète au mieux les besoins locaux. Grâce au travail et aux efforts des membres de son personnel, Belron est à même de soutenir des œuvres de bienfaisance à l'échelle locale et nationale par le biais de dons et de biens comme des ordinateurs, ainsi que de créer des opportunités de collectes des fonds, de volontariat et de partage des compétences.

Belron est également conscient de l'impact qu'il peut avoir en tant que communauté internationale en se réunissant pour récolter de l'argent. Depuis 2002, les employés de Belron provenant des quatre coins du monde ont récolté plus de 9,7 millions EUR en participant au concours « Spirit of Belron Challenge ». Lors de cet événement annuel, qui vient en aide à Afrika Tikkun, une organisation caritative en Afrique du Sud, des employés issus de tous les secteurs de l'entreprise, ainsi que leur famille, leurs amis et des partenaires commerciaux prennent part à différents événements sportifs. Afrika Tikkun a pour vocation d'investir dans l'éducation, la santé et les services sociaux destinés aux enfants, aux jeunes et à leur famille via ses nombreux programmes et centres d'excellence communautaires, aidant ainsi à rompre le cycle de la pauvreté. Cette organisation caritative vient en aide à plus de 19 000 personnes chaque année dans les faubourgs de Johannesbourg et de Cape Town, et emploie plus de 600 personnes issues des communautés locales.

# 1.5 Respect des droits de l'homme

Les droits de l'homme constituent un pilier fondamental de l'éthique et des principes directeurs de Belron. De la même manière que les employés de Belron se respectent mutuellement sur le lieu de travail, Belron a la responsabilité de promouvoir et de protéger les droits de l'homme et de veiller à ce que ses activités ne contribuent pas directement ou indirectement à des violations des droits humains. Belron promeut et

adhère elle-même à des normes éthiques claires et s'attend à des normes similaires dans le chef de toutes les tierces parties qui travaillent avec la société ou en son nom.

Belron proscrit le recours au travail des enfants sous toutes ses formes. Le groupe n'emploie aucune personne de moins de 16 ans ou plus jeune que l'âge minimum légal local pour travailler si celui-ci est différent dans un pays où Belron exerce ses activités. Elle refuse de collaborer avec des fournisseurs qui ont recours au travail des enfants. 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 pertinentes de l'organisation internationale du travail. Aucun 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, de châtiment physique ou tout autre mauvais traitement.

Par son code d'éthique et son programme de référence RSE EcoVadis, Belron a mis en place des systèmes qui garantissent que les articles de la Déclaration des Droits de l'Homme des Nations Unies sont évalués, priorisés et mis en œuvre dans la mesure où ils s'appliquent à sa sphère d'influence. Les employés sont encouragés à exprimer tout souci éthique qui pourrait les préoccuper, et tandis que Belron encourage les employés à exprimer leurs inquiétudes au niveau local, une ligne externe et indépendante est également mise à disposition (Speak Up, disponible via le fournisseur externe Expolink).

24 des 25 sociétés détenues à 100 % par Belron ont utilisé la plateforme EcoVadis pour procéder à une évaluation de ces questions. Il est demandé aux entités de fournir des détails sur leurs politiques, actions et résultats ayant trait à l'implémentation des politiques en matière de sécurité et de santé, aux conditions de travail, aux mesures en place concernant la discrimination et les droits de l'homme, aux droits des employés à rejoindre des organisations de concertation collective et aux indicateurs de santé et de sécurité tels que le taux d'accidents et les heures de formation. Ce processus permet aux entités de Belron de revoir régulièrement leurs politiques et leurs procédures pour s'assurer qu'elles sont à jour par rapport à toutes les législations et pratiques de travail en vigueur. Grâce à ces résultats, Belron s'est hissé dans les 11 % de tête des sociétés dans le monde utilisant le système de mesure EcoVadis, avec un score de 60 (niveau « Confirmé ») pour les conditions de travail et les droits humains.

## 1.6 Lutte contre la fraude et la corruption

Les principes éthiques de Belron se veulent un rappel que des délits comme la fraude et la corruption ne sont pas tolérés dans la société. L'entreprise croit que personne ne doit gagner ou conserver des contrats par la contrainte. La suggestion même d'une telle manière de procéder pourrait nuire gravement à la réputation de Belron. En aucune circonstance Belron ne ferme les yeux sur l'offre ou la réception de pots-de-vin ou de toute autre forme de paiement inapproprié. Belron n'acceptera d'argent d'aucun employé d'organisation gouvernementale, ni d'aucun membre officiel d'un gouvernement, et ne leur en offrira pas. De la même manière, il ne tolérera pas cette manière de procéder de la part de ses employés ni d'aucune personne avec qui il traite.

24 des sociétés détenues à 100 % par Belron ont utilisé la plateforme EcoVadis pour procéder à une évaluation dans ce domaine. Il est demandé aux entités de fournir des détails sur leurs politiques, actions et résultats ayant trait à la lutte contre la corruption, au conflit d'intérêts, à la fraude, au blanchiment d'argent, aux pratiques anticoncurrentielles, à l'honnêteté des messages marketing et publicitaires ainsi qu'à la protection des données et au respect de la vie privée. Grâce à ces résultats, Belron s'est hissé dans la protection des données et au respect de la vie privée.

C 7

les 11 % de tête des sociétés dans le monde utilisant les outils de mesure EcoVadis, avec un score moyen de 63 (niveau « Confirmé ») pour les pratiques commerciales équitables.

### 2. D'IETEREN AUTO

## 2.1 Description des activités

Dans le cadre de sa relation de près de 70 ans avec le groupe Volkswagen, D'leteren 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.

Il est le premier distributeur de véhicules en Belgique avec une part de marché d'environ 21 % et 1,2 million de véhicules en circulation. D'leteren Auto gère un solide réseau de concessionnaires indépendants à travers le pays et possède une vingtaine de sites implantés principalement sur l'axe Bruxelles-Anvers-Malines.

Outre la distribution de véhicules en Belgique, D'Ieteren Auto fournit des services après-vente par le biais des activités détenues par le groupe. Celles-ci englobent la carrosserie, l'entretien et les réparations, la réparation de vitrage et le remplacement de pneus. L'entreprise vend des véhicules d'occasion via des centres My Way et des distributeurs agréés My Way. 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. Enfin, par l'intermédiaire de D'Ieteren Sport, l'entreprise distribue les produits de Yamaha en Belgique et au grand-duché de Luxembourg.

Le modèle économique de D'leteren Auto est actuellement en train d'évoluer pour améliorer la vie sociale des citoyens au travers d'une mobilité fluide, accessible et confortable. La société accorde une grande attention à la promotion d'une mobilité responsable, principalement par les initiatives de sa filiale Lab Box récemment créée (voir section 2.2 – Innovation ci-dessous).

### 2.2 Aspects matériels environnementaux et sociaux

# Impact sur le climat/émissions de CO<sub>2</sub>

D'leteren Auto est conscient que sa distribution de véhicules à combustion polluants et les émissions de carbone découlant de ses activités ont un impact sur le climat.

Il va commencer par réduire son impact sur le climat en étendant son offre de voitures propres. À cet égard, le groupe Volkswagen s'est fixé pour objectif que 25 % des voitures vendues par l'entreprise soient électriques d'ici 2025.

D'Ieteren Auto aspire aussi à produire elle-même 45 % de ses besoins en électricité dans tous ses sites d'ici 2018, et de réduire en parallèle sa consommation d'énergie de 20 % par rapport à 2006. Elle réalise des investissements pour produire sa propre énergie renouvelable, notamment via des panneaux solaires photovoltaïques. Grâce à cela et à la contribution positive de systèmes de co-génération situés dans les bâtiments principaux de D'Ieteren Auto, un niveau d'autoproduction record de 43 % a été atteint à la fin de l'année 2017.

D'Ieteren Auto calcule l'impact CO<sub>2</sub> de ses activités depuis 2009. L'empreinte carbone est mesurée chaque année avec le soutien d'une société de consultance externe spécialisée dans le climat. Les données sont compilées suivant le Bilan Carbone, qui est aligné sur le protocole GHG et les normes GRI. En 2017,

l'empreinte Carbon de D'Ieteren Auto a représenté 20.077 tonnes de CO₂, soit 12 tonnes de CO₂ par employé.

De plus, la société souhaite réduire ses émissions de CO<sub>2</sub> en sensibilisant ses employés, en promouvant le télétravail, les habitudes de conduite respectueuses de l'environnement ou encore les solutions multimodales (qui permettent de combiner la voiture de société, les transports en commun, le vélo et le covoiturage tout en maintenant la garantie d'un espace de parking). En 2017, une plateforme de covoiturage en ligne a été mise sur pied pour les employés de différents sites opérationnels. D'leteren Auto organise également un service de navette quotidien pour ses employés entre ses sites et les principales gares des alentours.

Une politique d'occupation du sol a également été développée pour créer des couloirs verts dans plusieurs sites opérationnels. Ces couloirs verts ont pour but de favoriser la biodiversité en plantant des plantes et des arbres locaux qui attirent les abeilles et la faune locale de petite taille. Ces couloirs qui n'exigent aucun entretien ont un impact écologique positif et permettent une collecte temporaire des eaux de pluie.

#### Gestion des déchets

Dans le cadre des activités de D'Ieteren Auto, la gestion des déchets implique le recyclage de véhicules d'occasion et la surveillance d'autres déchets provenant des activités quotidiennes.

Conformément à la législation belge, D'Ieteren Auto facilite le recyclage des véhicules d'occasion pour les clients et les non-clients d'une manière similaire. Outre les indemnités prévues par la loi perçues de la société de recyclage, les concessionnaires D'Ieteren offrent une indemnité supplémentaire aux propriétaires de véhicules d'occasion qui remettent leur véhicule en vue de son recyclage.

D'leteren Auto encourage aussi activement le tri et la collecte des déchets produits dans ses bureaux, ateliers, magasins et garages, ainsi que le stockage de matériaux nocifs. En 2017, plus de 75 % des déchets de l'entreprise ont été recyclés.

# **Innovation**

Trois tendances façonnent la voiture du futur, toutes étant le résultat d'avancées technologiques: l'électrification des voitures, les évolutions dans le domaine de la connectivité et de l'automatisation, et la transformation de la voiture en un outil de mobilité intelligent et multi-usages. Parallèlement à ces avancées technologiques, un certain nombre de tendances sociétales et économiques convergent pour transformer le concept de mobilité. Celles-ci incluent des restrictions sur le nombre de voitures à usage privé, un rétrécissement des voies de circulation, l'introduction de nouvelles formes d'imposition basées sur l'utilisation et, par dessus tout, la transition vers une économie du partage. D'leteren Auto s'efforce par conséquent d'innover dans ces domaines afin de jouer un rôle de premier plan dans le marché de la mobilité de demain.

À la fin de l'année 2016, une unité a été créée au sein de D'leteren Auto pour explorer, analyser et développer des services flexibles et innovants dans le domaine de la mobilité. En 2017, cette unité est devenue une filiale baptisée Lab Box. En janvier 2018, elle a lancé officiellement Poppy, un service d'autopartage de véhicules à faible émission et à zéro émission basé à Anvers. D'autres initiatives sont actuellement en phase de test ou de développement, avec un accent particulier sur l'intermodalité et les plateformes MaaS (« Mobility as a Service »). En mars 2017, D'leteren Auto a signé le Green Deal Gedeelde Mobiliteit, qui vise à augmenter la mobilité partagée en Flandre. Le gouvernement flamand

soutient cette initiative aux côtés de 76 partenaires. Ses objectifs pour 2020 sont d'augmenter le nombre de véhicules partagés de 28.000 à 80.000 et le nombre de vélos de 196.000 à 400.000, et de doubler le nombre de navetteurs ayant recours au covoiturage.

#### Approvisionnement durable

Les voitures représentent la plus grosse partie des coûts d'achat de D'Ieteren. Au fil des années, D'Ieteren Auto a noué un partenariat solide avec Volkswagen. Les contrats de distribution ont été formalisés et sont régulièrement révisés.

Lorsque c'est possible, D'leteren Auto gère aussi ses dépenses indirectes (pour les activités) via des relations contractuelles. Pour tous les contrats qui sont négociés de manière centralisée par son département Achats (y compris les achats conséquents tels que l'électricité), les fournisseurs doivent signer la charte publique d'achat éditée par l'entreprise. De cette manière, ils s'engagent à respecter les dix principes du pacte mondial des Nations Unies dans le cadre de leurs relations commerciales avec D'leteren Auto.

De manière plus proactive, D'leteren Auto dispose désormais d'une stratégie de chaîne d'approvisionnement plus responsable. En plus du critère habituel qualité/prix et de la stabilité financière du fournisseur, des critères sociaux, environnementaux et éthiques sont aussi pris en compte lors de la sélection des fournisseurs.

Des critères préférentiels favorisent les fournisseurs qui :

- sont des sociétés locales
- ont été certifiés via des systèmes de mesures environnementales et sociales et de gestion des données (par exemple ISO 14001, SA8000, OHSAS 18001...)
- ont adopté une charte éthique
- font partie d'un réseau d'entreprises responsables
- font preuve d'une politique proactive dans les domaines de la protection de l'environnement et de l'engagement social.

#### Satisfaction clients

La satisfaction des clients est très importante aux yeux de D'leteren Auto qui entend rester le fournisseur de choix de tous ses clients. À cette fin, un partenaire externe mène chaque année une enquête intitulée « Gestion de l'expérience client ». Sur le modèle du Net Promoter Score (NPS), il est demandé aux clients s'ils recommanderaient les services de D'leteren Auto à leurs amis. En 2017, le score a atteint 92,3% pour la vente et 88,3% pour l'après-vente.

## Développement des employés

D'leteren Auto ambitionne de retenir et d'attirer les meilleurs talents. Afin de trouver le bon équilibre entre les aspirations professionnelles des employés et les besoins de la société, le département des ressources humaines a développé le « CaReer Model », qui fournit une vision claire des différentes opportunités de carrière disponibles chez D'leteren Auto et permet aux employés et à leurs superviseurs de discuter ouvertement des compétences des employés et de leurs besoins de développement. Ils peuvent ainsi concevoir ensemble un plan de développement personnel qui soit pertinent pour chaque employé et lui permette de progresser au sein de l'organisation.

D'leteren Auto place la formation et les qualifications de ses employés et de ses futures recrues au cœur de sa stratégie de développement. En 2017, les employés de l'entreprise ont bénéficié de 39.605 heures de formation technique et/ou comportementale, ce qui représente une moyenne d'environ 24 heures de formation par employé, ou 3 jours de formation par personne. Le développement personnel et professionnel des employés est encouragé par des évaluations et des séances de coaching menées par des managers toute l'année. Les managers sont également soutenus, et leurs aptitudes au leadership sont régulièrement évaluées.

## Sécurité des employés

Garantir la santé et la sécurité des employés sur le lieu de travail revêt une importance cruciale pour D'leteren Auto en raison de la nature de ses activités qui englobent l'entretien automobile et implique la manipulation de machines et de produits chimiques. En termes de sécurité sur le lieu de travail, la politique en vigueur prône la tolérance zéro concernant les violations des normes de sécurité. D'leteren Auto a pour objectif d'atteindre un niveau d'incident le plus proche possible de zéro, bien qu'il reconnaisse qu'il est impossible d'éliminer complètement le risque. Les personnes occupées dans les ateliers de maintenance effectuent des évaluations du risque, font des inventaires des mesures de protection et d'intervention et organisent des ateliers sur la prévention incendie et la sécurité, entre autres. Toutes ces mesures ont entraîné une réduction significative de la gravité des accidents sur le lieu de travail. En 2017, on a également observé une réduction significative du nombre d'accidents de travail débouchant sur une incapacité de travail temporaire (43 par rapport à 50 en 2016) et du nombre de jours de travail perdus (776 contre 2.085 en 2016).

## Satisfaction des employés

D'leteren Auto organise des enquêtes de satisfaction auprès de tous ses employés afin de déterminer des manières d'améliorer la motivation et le bien-être des travailleurs. La dernière enquête, clôturée en 2016, a montré un taux de satisfaction globale de 74,5 %. Suite à cela, le département des ressources humaines a lancé différentes initiatives pour répondre aux souhaits des employés, notamment le nouveau CaReer Model et une révision de la structure de rémunération.

L'efficacité de D'leteren Auto repose sur ses employés et sur leur engagement à améliorer tant leurs performances personnelles que les performances collectives. L'entreprise veut offrir à ses employés un environnement sûr, épanouissant, équilibré et propice à l'apprentissage, où le bien-être est une priorité. Le télétravail est de plus en plus encouragé, soutenu par la campagne de communication « Ho.ffice, another way to be @ work » lancée en 2018. Cette campagne a pour but de définir un cadre précis pour les conditions de télétravail idéales et d'en faciliter l'accès pour tous les employés.

En 2017, des séances de formation ont été organisées pour prévenir le burn-out au travail et garantir que les employés sont capables de maintenir un équilibre sain entre vie privée et vie professionnelle. Sur l'ensemble de l'année, les employés ont participé à 2.327 heures de formation.

## Engagement vis-à-vis de la communauté

La politique philanthropique « Give & Gain » de D'Ieteren Auto vise à soutenir des organisations caritatives liées à son travail, dans des domaines où la société peut apporter une grande valeur ajoutée.

Elle veut aussi encourager les employés à prendre part à des initiatives solidaires. Trois types d'activité sont entreprises dans ce cadre :

- les activités de volontariat offrent aux employés la possibilité de former une équipe qui consacre un jour de travail à des projets caritatifs. 200 employés en moyenne se portent volontaires chaque année pour aider environ 15 œuvres de bienfaisance.
- l'appel à projets annuel vise à fournir une aide financière ponctuelle à des organisations à but non lucratif, à la demande d'employés de l'entreprise cherchant à financer un projet qui promeut la mobilité socialement responsable.
- des programmes à long terme investissant dans des projets sociaux à plus large échelle qui ont le potentiel d'apporter des changements positifs étroitement liés à la mobilité socialement responsable, par ex. des séances de sensibilisation à la sécurité routière dans les écoles des quartiers défavorisés (qui ont permis de sensibiliser 700 jeunes depuis 2015), et le programme « License to Work », une auto-école sociale qui aide les personnes défavorisées à obtenir leur permis de conduire afin d'augmenter leur chance de trouver un emploi. Enfin, D'leteren Auto a réalisé une étude dont le but était d'améliorer sa compréhension de la manière d'encourager une mobilité socialement progressive et inclusive (étude disponible sur http://giveandgain.dieteren.com/).

#### 2.3 Respect des droits de l'homme

D'leteren Auto exerce uniquement ses activités en Belgique et 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 concertation collective.

Il investit dans la sécurité, le développement et la satisfaction des employés (voir les sections ad hoc cidessus).

À titre de mesure de prévention, D'leteren 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-dessus).

# 2.4 Lutte contre la fraude et la corruption

Le code d'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, les tentatives de corruption, la fraude et le blanchiment d'argent ne sont pas tolérés et constituent un risque réel tant pour l'employé que pour l'entreprise. Une nouvelle version du code d'éthique de D'leteren Auto sera publiée en 2018.

## 3. MOLESKINE

# 3.1 Description des activités

Moleskine est une marque aspirationnelle invitant à l'exploration et l'expression d'un style de vie, qui bénéficie d'une reconnaissance dans le monde entier. Elle est synonyme de culture, de voyages, de mémoire, d'imagination et d'identité personnelle. Symbole du nomadisme contemporain, sa gamme de produits inclut des carnets, des agendas, des 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 et inversement. Moleskine est attentive à la créativité contemporaine et est présente via un réseau de sites internet, blogs, groupes en ligne et archives virtuelles, notamment au sein de la communauté en ligne de la marque (myMoleskine). L'entreprise vend ses produits via une plateforme de distribution multicanale dans plus de 115 pays.

#### 3.2 Commentaire général : Impact environnemental

La question du développement durable a toujours été au centre des préoccupations de Moleskine. L'environnement est une ressource primaire que la société a à cœur de préserver. Par conséquent, elle cherche l'équilibre entre le bénéfice économique et la protection de l'environnement dans toutes 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. C'est pourquoi elle cherche à implémenter ses valeurs dans toute sa chaîne d'approvisionnement.

#### 3.3 Aspects matériels

#### Impact sur le climat/émissions de CO<sub>2</sub>/déforestation

Moleskine agit pour réduire l'impact environnemental direct et indirect de ses activités au quotidien, à la fois dans ses bureaux (par ex. en installant des panneaux solaires pour améliorer l'efficacité énergétique) et dans les processus de production qu'elle gère.

Étant donné que les produits phares de Moleskine dépendent de l'approvisionnement de papier, l'entreprise reconnaît la déforestation comme un effet secondaire matériel de ses activités. Moleskine produit et vend des produits conformes aux normes de la chaîne de contrôle FSC (Forest Stewardship Council, Conseil de bonne gestion des forêts) qui garantit la traçabilité du bois dans le processus de transformation. La société a également obtenu la dernière certification FSC (FSC Mix), qui garantit que la totalité des produits Papier de Moleskine vient de forêts gérées de façon responsable qui fournissent des avantages environnementaux, sociaux et économiques.

#### Gestion des déchets

Moleskine fabrique des objets qui sont principalement conçus pour être gardés, réutilisés et chéris. Les déchets d'emballage sont réduits au minimum et sont fréquemment conçus pour être réutilisés. Par exemple, le bandeau de papier qui entoure les carnets Moleskine peut être personnalisé pour noter les détails des pensées et des expériences de l'utilisateur. Plus de 88 % des produits Papier figurant dans le catalogue 2017 ont un bandeau de papier réutilisable.

# Approvisionnement durable

Moleskine adhère à un ensemble de normes légales et éthiques défini dans le code éthique adopté par le groupe en 2013. Ce code sert à réaffirmer l'engagement ferme du groupe à respecter les normes de conduite légales et éthiques les plus strictes dans ses transactions commerciales et dans la gestion de ses employés.

Les relations de Moleskine avec ses fournisseurs et ses distributeurs sont régies par les principes de bienséance, de transparence et de bonne foi. La société entreprend d'appliquer des critères de sélection objectifs, ouvertement annoncés et transparents, et de respecter scrupuleusement les conditions reprises dans le contrat.

Les fournisseurs sont sélectionnés sur la base de critères équitables et impartiaux après une évaluation de la qualité et du rapport qualité-prix de leurs produits ou services, de leur aptitude technique et professionnelle, de leur respect de l'environnement et de leur engagement vis-à-vis du bien-être social. Les fournisseurs et distributeurs qui exercent leurs activités dans des secteurs et/ou avec des procédures considérées comme contraires aux valeurs véhiculées dans le code éthique de Moleskine sont considérés comme étant incompatibles, même si les conditions financières qu'ils proposent sont intéressantes. Les conditions d'achat de Moleskine exigent des fournisseurs qu'ils garantissent la conformité de toutes les étapes de leur chaîne de production à la norme de responsabilité sociale internationale SA8000. Cette norme, qui est mise à jour régulièrement, 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.

Ces normes strictes garantissent que 89 % des marchandises achetées en 2017 par la société venaient de vendeurs certifiés.

• Contrôle de l'impact de l'utilisation de produits chimiques

Les produits Moleskine sont fabriqués à partir de papier et d'autres matériaux qui ont un impact sur l'environnement d'une manière ou d'une autre. Moleskine s'est activement engagée à prendre des précautions pour contribuer à la préservation de l'environnement et de la santé des personnes. Tous les carnets Moleskine sont fabriqués en papier qui ne contient ni acide ni chlore, et sont par conséquent respectueux de l'environnement. La société veut acheter tous ses produits chez des fournisseurs qui peuvent soit :

- a) garantir le respect de la réglementation « REACH » (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals - Enregistrement, évaluation, autorisation et restriction des substances chimiques). Celle-ci a pour but d'améliorer la protection de la santé humaine et de l'environnement en identifiant mieux et plus tôt les propriétés intrinsèques des substances chimiques. Soit
- b) respecter la « Proposition 65 » de l'Office of Environmental Health Hazard Assessment (OEHHA, bureau d'évaluation des risques du milieu ambiant sur la santé), connue sous le nom de « Safe Drinking Water and Toxic Enforcement Act (décret sur la sécurité de l'eau potable et les substances toxiques) » de 1986, qui énumère les substances chimiques pour lesquelles un avertissement doit être donné aux clients et interdit la présence de certains produits chimiques dans les sources d'eau potable.

Tous les produits Moleskine figurant dans le catalogue 2017 respectent la réglementation REACH ou la proposition 65.

# Innovation

Moleskine s'engage à contribuer au développement et au bien-être des communautés dans les quelles elle opère. Elle vise à introduire des innovations vastes à tous les niveaux de l'organisation et agit en

C 7

permanence de manière à maintenir et à améliorer la manière dont elle fait des affaires, en cherchant activement à intercepter les tendances émergentes et les changements d'état d'esprit.

Elle consolide son engagement envers ces valeurs par une série d'initiatives externes dont le but est d'encourager le talent et l'innovation :

- L'Open Innovation Programme de Moleskine: Faire le plein de talent, d'idées et de passion. Il s'agissait d'un appel aux idées innovantes pour ajouter des objets et services intelligents à l'écosystème Moleskine+ en plein essor. Le projet invitait des start-ups et des scales-ups talentueuses du monde entier à soumettre des concepts, des projets et des propositions afin de transposer des idées inspirantes dans la réalité industrielle.
- Le pôle de créativité de Moleskine: Vers un lien émotionnel plus fort avec notre communauté. Ce projet a pour but de générer du contenu, d'impliquer la communauté et de promouvoir la recherche novatrice de pointe au sein des différentes disciplines et entre elles. Le contenu est généré de diverses manières originales par la communauté Moleskine, qui comprend des étudiants, des écrivains, des designers, des penseurs et des industriels novateurs, et s'exprime à travers diverses plateformes et dans divers espaces, notamment le Moleskine Café et le magazine Fold de l'entreprise.

En 2017, l'entreprise a soutenu la créativité dans la communauté par le biais du Moleskine Creativity Hub et de l'incubateur Moleskine destiné aux jeunes créatifs et aux talents émergents. Elle a totalisé 15 sponsorings culturels et a organisé 15 événements au Moleskine Café.

#### Engagement vis-à-vis de la communauté

La Moleskine Foundation : Une éducation de qualité est la clé pour diriger notre futur commun.

La Moleskine Foundation est une organisation sans but lucratif créée en 2006 sous le nom de « lettera27 », un incubateur culturel non conventionnel. La Fondation continue l'héritage de lettera27 dont elle partage les valeurs et déploie les projets à plus grande échelle. Elle fonctionne de manière complètement indépendante de l'entreprise Moleskine.

La Moleskine Foundation est d'avis qu'une éducation de qualité est la clé pour apporter des changements concrets et positifs dans la société et diriger notre futur commun. Elle 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 culturel et social.

Pour atteindre cet objectif, la fondation travaille à l'intersection de trois domaines clés : l'éducation innovante ; l'art et la culture visant la transformation sociale ; et l'ouverture et la sensibilisation aux autres cultures. Elle se consacre en particulier à l'Afrique, et travaille en étroite collaboration avec des organisations locales pour financer, soutenir et co-créer un large éventail d'initiatives. Avec ses partenaires et ses bénéficiaires, la Moleskine Foundation s'efforce de provoquer un changement systémique par une approche ouverte, participative et intersectorielle.

Moleskine apporte sa contribution financière pour soutenir les projets de la Fondation chaque année depuis sa création en 2006. Jusqu'en 2020, la contribution de Moleskine s'élèvera soit à 1 % de son EBITDA chaque année, soit à 0,5 million EUR, selon le montant le plus élevé. À compter de 2018, Moleskine va également soutenir la Moleskine Foundation en autorisant ses employés à travailler pour la Fondation sur une base volontaire, 8 heures par an, et à faire des dons déduits de leur rémunération à l'organisation.

#### Développement et satisfaction des employés

Moleskine ambitionne de créer un environnement de travail basé sur la confiance, où les personnes peuvent exprimer leur talent, explorer et co-créer, sans limite imposée par la race, le sexe, la religion, l'âge ou les opinions politiques. La politique de ressources humaines de Moleskine encourage le sentiment d'appartenance et la fierté de ses employés par le biais d'activités et d'actions significatives qui sont liées à la raison d'être et à la culture uniques de l'entreprise.

De plus, grâce à l'approche de Moleskine qui consiste à « recruter au sein de la société » et à promouvoir la « rotation d'emploi horizontale », plus de 30 employés du siège central se sont vu offrir des promotions et des opportunités de changer de poste au niveau national et international en 2017 (sur une moyenne de 250 ETP au siège central). Cette manière de gérer les précieuses ressources humaines a prouvé qu'elle motivait les employés, augmentant ainsi leurs performances et leur satisfaction professionnelle. Moleskine mènera sa prochaine enquête de satisfaction auprès de ses employés en 2018.

#### 3.4 Respect des droits de l'homme

Les normes légales et éthiques auxquelles Moleskine adhère sont décrites dans le code éthique de l'entreprise adopté en 2013. Ce code réaffirme l'engagement de la société à respecter les normes de conduite légales et éthiques les plus strictes dans ses transactions commerciales et dans la gestion de ses employés. Tous les employés de Moleskine doivent accepter le code lorsqu'ils rejoignent la société, comme tous les partenaires qui fournissent des matières premières ou des produits finis à Moleskine. 57 % des marchandises achetées en 2017 viennent de partenaires qui ont signé le code et acceptent d'exercer leurs activités en conséquence.

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 au Conseil de surveillance.

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 fournisseur 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 qu'ils garantissent que chaque étape de leur chaîne de production respecte la norme de responsabilité sociétale internationale SA8000 (qui couvre notamment les conditions de travail, le travail des enfants et le travail forcé).

#### 3.5 Lutte contre la fraude et la corruption

Moleskine s'oppose vigoureusement à toute forme de (tentative de) fraude et de corruption. Seules les personnes expressément autorisées à entretenir des relations avec les administrations publiques peuvent le faire ; elles doivent dans ce cadre faire preuve de la plus grande honnêteté, dans la plus grande transparence.

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 administrations publiques et des entités privées. Elle respecte également les directives de l'association des entrepreneurs italiens (directives Confindustria). Un Conseil de surveillance 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. Aucun cas de fraude ou de corruption n'a été enregistré en 2017 par le Conseil de surveillance. Environ 70 % des employés de Moleskine ont été formés à ce sujet.

# 10. Conflits d'intérêt

Le Conseil d'administration du 6 mars 2017 a décidé d'offrir au management exécutif, au titre de la rémunération relative à l'année 2017, des options sur actions de la société. Il a également décidé de proposer un prêt à ceux-ci, moyennant le paiement d'intérêts à des conditions de marché, afin de faciliter le financement de l'impôt dû au moment de l'acceptation des options. Conformément à l'article 523 du Code des sociétés, le procès-verbal de ce Conseil est repris ci-dessous :

\*\*\*

## 1. Liste de présences

Sont présents :

Mmes Chr. Blondel et M. Sioen,

MM. R. D'leteren, N. D'leteren, O. Périer, A. Miller, P.-O. Beckers sprl, représentée par P.-O. Beckers, P. Minne, S.C.A. Nayarit Participations, représentée par F. de Vuyst, Gema sprl, représentée par M. Allé, S.A. de Participations et de Gestion,

représentée par D. Pettiaux

Sont invités:

Mme A. Coens (Secrétaire du Conseil)

La séance du Conseil démarre à 15.30. Les discussions qui suivent s'appuient sur les documents diffusés au préalable aux administrateurs.

## 2. Stock option plan 2017 - prêt de D'Ieteren Treasury

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération, a validé aujourd'hui le lancement du plan d'options sur actions D'leteren à offrir à certains membres de l'équipe Corporate au titre de l'année 2017. Dans ce contexte, il est proposé d'offrir à l'ensemble des bénéficiaires d'options la possibilité d'emprunter (auprès de D'leteren Treasury), à des taux de marché, le montant nécessaire pour payer l'impôt dû au moment de l'acceptation des options.

Conformément à l'article 523 du Code des sociétés, A. Miller déclare, en tant qu'administrateur, qu'il a un intérêt opposé de nature patrimoniale pour ce qui concerne la décision de proposer ce prêt, puisqu'il en sera également bénéficiaire. A. Miller quitte la salle du Conseil pour la délibération et décision sur ce point. Le Conseil valide la proposition d'octroyer des prêts aux bénéficiaires d'options, en ce compris à l'administrateur délégué. Ce prêt est en effet proposé à tous les bénéficiaires du plan à des conditions de marché. Le risque pour la société est considéré comme limité compte tenu des montants prêtés (environ €130.000 pour l'administrateur délégué), de la qualité des

emprunteurs (management et cadres) et des clauses de remboursement obligatoire prévues en cas d'exercice des options ou de départ de la société.

L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée à 15.45.

\*\*

Le Conseil du 19 décembre 2017 a décidé d'octroyer à certains membres de l'équipe Corporate, dont l'administrateur délégué, une attribution exceptionnelle liée à la réalisation de projets spécifiques. Conformément à l'article 523 du Code des sociétés, le procès-verbal de ce Conseil est repris ci-dessous :

\*\*\*

#### 1. Liste de présences

Sont présents :

Mmes Chr. Blondel et M. Sioen,

MM. N. D'Ieteren, O. Périer, P.-O. Beckers sprl, représentée par P.-O. Beckers, P. Minne, S.C.A. Nayarit Participations, représentée par F. de Vuyst, Gema sprl, représentée par M. Allé, S.A. de Participations et de Gestion, représentée par D.

Pettiaux

Excusé:

M. Axel Miller

## 2. Attribution exceptionnelle suite aux projets Blossom et Charles

Le Conseil d'administration a validé, suite à la recommandation du Comité de rémunération et en récompense des projets réalisés avec succès en 2017, l'octroi d'une enveloppe spéciale, à titre exceptionnel et non récurrent, aux membres de l'équipe Corporate qui ont travaillé sur ces dossiers.

Conformément à l'article 523 du Code des sociétés, A. Miller, en tant qu'administrateur, a un intérêt opposé de nature patrimoniale pour ce qui concerne la décision de lui attribuer une partie de cette enveloppe.

Après délibération, le Conseil valide la proposition du Comité de rémunération d'attribuer, au sein de l'enveloppe arrêtée par le Conseil, un montant brut de EUR 1,4 million au bénéfice d'Axel Miller. L'objectif est en effet de récompenser par une attribution discrétionnaire, exceptionnelle et non récurrente une étape importante de l'évolution du groupe, qui dote celui-ci de moyens substantiels pour mettre en œuvre sa stratégie d'investissements dans de nouveaux métiers.

L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée à 16.00.

\*\*\*





# Rapport du commissaire à l'assemblée générale de la société D'leteren SA sur les comptes annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2017

Dans le cadre du contrôle légal des comptes annuels de D'Ieteren SA (la « Société »), nous vous présentons notre rapport du commissaire. Celui-ci inclut notre rapport sur l'audit des comptes annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, ainsi que notre rapport sur les autres obligations légales, réglementaires et normatives. Ces rapports constituent un ensemble et sont inséparables.

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 de gestion 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 annuels de D'leteren SA durant 4 exercices consécutifs.

# Rapport sur l'audit des comptes annuels

## Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle légal des comptes annuels de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, établis sur la base du référentiel comptable applicable en Belgique. Ces comptes annuels comprennent le bilan au 31 décembre 2017, le compte de résultats pour l'exercice clos à cette date et l'annexe. Le total du bilan s'élève à 3.646,2 millions EUR et le compte de résultats se solde par un bénéfice de l'exercice de 814,4 millions EUR.

À notre avis, ces comptes annuels donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de la Société au 31 décembre 2017, ainsi que de ses résultats pour l'exercice clos à cette date, conformément au référentiel comptable applicable en Belgique.

#### Fondement de l'opinion sans réserve

Nous avons effectué notre audit selon les Normes internationales d'audit (ISA). 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 annuels » du présent rapport. Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui s'appliquent à l'audit des comptes annuels en Belgique, en ce compris celles concernant l'indépendance.

Nous avons obtenu de l'organe de gestion 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.

ont /

Nr. | *BE* 0403.448.140 | C 8



Rapport du commissaire à l'assemblée générale de la société D'Ieteren SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2017

#### Point clé 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 annuels de la période en cours. Ces points ont été traités dans le contexte de notre audit des comptes annuels 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.

Evénement post-clôture relatif à la cession partielle de la participation détenue par D'leteren SA dans le groupe Belron SA et perception de dividendes significatifs dans le courant de l'exercice 2017

Nous référons aux annexes C6.14 (section « Nature et impact financier des événements significatifs postérieurs à la date de clôture, non pris en compte dans le bilan ou le compte de résultat ») et C6.15 (section « Produits des immobilisations financières ») des comptes annuels.

# - Description

Le 7 février 2018, le Groupe D'Ieteren et Clayton, Dubilier & Rice (« CD&R ») ont finalisé l'acquisition par un véhicule d'investissement de CD&R d'une participation de 40% dans le groupe Belron. Le Groupe D'Ieteren conserve une participation résiduelle de 54,85% dans Belron au travers de son véhicule d'investissement Belron Group S.A.

En 2017 et préalablement à la finalisation de la transaction susmentionnée, la Société a perçu des dividendes significatifs de ses filiales Belron S.A. et D'Ieteren Vehicle Glass S.A.

La transaction susmentionnée est un point clé de l'audit étant donné:

- le caractère inhabituel et significatif de la transaction, ainsi que sa complexité;
- l'importance, pour les utilisateurs des comptes annuels, des informations à fournir dans l'annexe ainsi que des impacts potentiels, sur les comptes annuels, des transactions liées à cet accord..

## - Nos procédures d'audit

Avec l'assistance de nos spécialistes, nous avons entre autres effectué les diligences suivantes:

- la lecture des conventions avec le nouvel investisseur et des autres documents pertinents afin de prendre connaissance de l'opération et d'évaluer ses implications comptables, en particulier en ce qui concerne les risques conservés par la Société;
- l'évaluation du caractère approprié des annexes pertinentes des comptes annuels.

# Responsabilités de l'organe de gestion relatives aux comptes annuels

L'organe de gestion est responsable de l'établissement des comptes annuels donnant une image fidèle conformément au référentiel comptable applicable en Belgique, ainsi que du contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.



Rapport du commissaire à l'assemblée générale de la société D'Ieteren SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2017

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à l'organe de gestion d'évaluer la capacité de la Société 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 de gestion a l'intention de mettre la Société 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 annuels

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels 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 annuels prennent en se fondant sur ceux-ci.

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 annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définissons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et recueillons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- nous prenons connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de la Société;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par l'organe de gestion, de même que des informations les concernant fournies par ce dernier;
- nous concluons quant au caractère approprié de l'application par l'organe de gestion 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 de la Société 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 annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une



Rapport du commissaire à l'assemblée générale de la société D'Ieteren SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2017

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 la Société à cesser son exploitation;

 nous apprécions la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des comptes annuels et évaluons si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents d'une manière telle qu'ils en donnent une image fidèle.

Nous communiquons au comité d'audit notamment l'étendue des travaux d'audit et le calendrier de réalisation prévus, ainsi que les constatations importantes découlant 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 annuels 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 n'en interdit la publication.

# Rapport sur les autres obligations légales, réglementaires et normatives

# Responsabilités de l'organe de gestion

L'organe de gestion est responsable de la préparation et du contenu du rapport de gestion et des documents à déposer conformément aux dispositions légales et réglementaires, du respect des dispositions légales et réglementaires applicables à la tenue de la comptabilité ainsi que du respect du Code des sociétés et des statuts de la Société.

# 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 et certains documents à déposer conformément aux dispositions légales et réglementaires, et le respect de certaines dispositions du Code des sociétés et des statuts, ainsi que de faire rapport sur ces éléments.

## Aspects relatifs au rapport de gestion

A l'issue des vérifications spécifiques sur le rapport de gestion, nous sommes d'avis que celui-ci concorde avec les comptes annuels pour le même exercice et a été établi conformément aux articles 95 et 96 du Code des sociétés.

Dans le cadre de notre audit des comptes annuels, nous devons également apprécier, en particulier sur la base de notre connaissance acquise lors de



Rapport du commissaire à l'assemblée générale de la société D'Ieteren SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2017

l'audit, si le rapport de gestion comporte 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. Nous n'exprimons aucune forme d'assurance que ce soit sur le rapport de gestion.

L'information non financière requise par l'article 96 § 4 du Code des sociétés est reprise dans le rapport de gestion. Pour l'établissement de cette information non financière, la Société s'est basée sur le référentiel GRI (Global Reporting Initiative). Nous ne nous prononçons toutefois pas sur la question de savoir si cette information non financière est établie dans tous ses aspects significatifs conformément au référentiel GRI (Global Reporting Initiative). En outre, nous n'exprimons aucune forme d'assurance sur des éléments individuels repris dans cette information non financière.

#### Mention relative au bilan social

Le bilan social, à déposer à la Banque nationale de Belgique conformément à l'article 100 § 1er, 6°/2 du Code des sociétés, traite, tant au niveau de la forme qu'au niveau du contenu, des mentions requises par ce Code et ne comprend pas d'incohérences significatives par rapport aux informations dont nous disposons dans notre mandat.

## 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 annuels et notre cabinet de révision est resté indépendant vis-à-vis de la Société au cours de notre mandat.
- Les honoraires relatifs aux missions complémentaires compatibles avec le contrôle légal des comptes annuels visées à l'article 134 du Code des sociétés ont correctement été valorisés et ventilés dans l'annexe des comptes annuels.

### Autres mentions

- Sans préjudice d'aspects formels d'importance mineure, la comptabilité est tenue conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.
- La répartition des résultats proposée à l'assemblée générale est conforme aux dispositions légales et statutaires.
- Nous n'avons pas à vous signaler d'opération conclue ou de décision prise en violation des statuts ou du Code des sociétés.
- 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.
- Le Conseil d'Administration du 6 mars 2017 a pris des décisions telles que décrites dans le rapport de gestion ayant les conséquences patrimoniales suivantes : le Conseil d'Administration a informé les actionnaires, conformément à l'article 523 du Code des Sociétés, de la décision de



Rapport du commissaire à l'assemblée générale de la société D'Ieteren SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2017

proposer un prêt par la société D'Ieteren Treasury aux bénéficiaires du plan d'options sur actions, à concurrence du montant nécessaire au financement de l'impôt. L'administrateur délégué pourra bénéficier d'un prêt d'environ 130.000 EUR. Ce prêt devra être remboursé en cas d'exercice des options ou de départ de la société. A la suite de cette opération, la société D'Ieteren Treasury détiendra une créance vis-à-vis de l'administrateur délégué à concurrence du même montant.

Le Conseil d'Administration du 19 décembre 2017 a pris des décisions telles que décrites dans le rapport de gestion ayant les conséquences patrimoniales suivantes : les actionnaires, conformément à l'article 523 du Code des Sociétés, ont été informés de la décision du Conseil d'Administration de valider, suite à la recommandation du Comité de rémunération et en récompense des projets réalisés en 2017, l'octroi d'une enveloppe spéciale, à titre exceptionnel et non récurrent, à l'administrateur délégué. Le montant brut au bénéfice de l'administrateur délégué s'élève à EUR 1,4 million.

Zaventem, le 30 mars 2018

KPMG Réviseurs d'Entreprises

Commissaire représentée par

Alexis Palm

Réviseur d'Entreprises

# **BILAN SOCIAL**

Numéros des commissions paritaires dont dépend l'entreprise: 112 200 ...... 200

# **ETAT DES PERSONNES OCCUPÉES**

# TRAVAILLEURS POUR LESQUELS L'ENTREPRISE A INTRODUIT UNE DÉCLARATION DIMONA OU QUI SONT INSCRITS AU REGISTRE GÉNÉRAL DU PERSONNEL

Au cours de l'exercice	Codes	Total	1. Hommes	2. Femmes
Nombre moyen de travailleurs				
Temps plein	1001	1.244,2	1.071,1	173,1
Temps partiel	1002	173,4	102,5	70,9
Total en équivalents temps plein (ETP)	1003	1.377,7	1.148,8	228,9
Nombre d'heures effectivement prestées				
Temps plein	1011	1.933.960	1.665.075	268.885
Temps partiel	1012	186.648	104.519	82.129
Total	1013	2.120.608	1.769.594	351.014
Frais de personnel				
Temps plein	1021	124.186.109,47	107.805.961,63	16.380.147,84
Temps partiel	1022	10.813.116,59	5.499.551,10	5.313.565,49
Total	1023	134.999.226,06	113.305.512,73	21.693.713,33
Montant des avantages accordés en sus du salaire	1033	2.896.100,37	2.406.456,57	489.643,80

Au cours de l'exercice précédent	С
Nombre moyen de travailleurs en ETP  Nombre d'heures effectivement prestées  Frais de personnel	1
Nombre d'heures effectivement prestées	1
Frais de personnel	1
Montant des avantages accordés en sus du salaire	1

Codes	P. Total	1P. Hommes	2P. Femmes		
1003	1.377,8	1.162,1	215,7		
1013	2.151.338	1.815.247	336.091		
1023	130.252.445,34	110.652.955,12	19.599.490,22		
1033	3.089.804,81	2.595.846,17	493.958,64		

Nr.	BE 0403.448.140		C 10	ı
-----	-----------------	--	------	---

# TRAVAILLEURS POUR LESQUELS L'ENTREPRISE A INTRODUIT UNE DÉCLARATION DIMONA OU QUI SONT INSCRITS AU REGISTRE GÉNÉRAL DU PERSONNEL (suite)

A la date de clôture de l'exercice	Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	Total en     équivalents     temps plein
Nombre de travailleurs		1.257	171	1.388,8
Par type de contrat de travail				
Contrat à durée indéterminée	110	1.186	169	1.316,2
Contrat à durée déterminée	111	47	1	47,8
Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini	112			
Contrat de remplacement	113	24	1	24,8
Par sexe et niveau d'études				
Hommes	120	1.079	98	1.153,1
de niveau primaire	1200	2		2,0
de niveau secondaire	1201	648	75	703,9
de niveau supérieur non universitaire	1202	225	15	237,2
de niveau universitaire	1203	204	8	210,0
Femmes	121	178	73	235,7
de niveau primaire	1210		1	0,5
de niveau secondaire	1211	45	23	61,5
de niveau supérieur non universitaire	1212	60	26	81,5
de niveau universitaire	1213	73	23	92,2
Par catégorie professionnelle				
Personnel de direction	130	22	1	22,9
Employés	134	942	133	1.045,2
Ouvriers	132	293	37	320,7
Autres	133			

# PERSONNEL INTÉRIMAIRE ET PERSONNES MISES À LA DISPOSITION DE L'ENTREPRISE

Au cours de l'exercice	Codes	Personnel intérimaire	Personnes     mises à la     disposition de     l'entreprise
Nombre moyen de personnes occupées	150	47,3	
Nombre d'heures effectivement prestées	151	80.959	
Frais pour l'entreprise	152	2.467.746,60	

Nr. BE 0403.448.140 C 10

# TABLEAU DES MOUVEMENTS DU PERSONNEL AU COURS DE L'EXERCICE

ENTRÉES	Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	Total en     équivalents     temps plein
Nombre de travailleurs pour lesquels l'entreprise a introduit une déclaration DIMONA ou qui ont été inscrits au registre général du personnel au cours de l'exercice	205	160	5	163,3
Par type de contrat de travail				
Contrat à durée indéterminée	210	112	4	114,5
Contrat à durée déterminée	211	48	1	48,8
Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini	212			
Contrat de remplacement	213			

SORTIES	Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	Total en     équivalents     temps plein
Nombre de travailleurs dont la date de fin de contrat a été inscrite dans une déclaration DIMONA ou au registre général du personnel au cours de l'exercice	305	113	16	125,3
Par type de contrat de travail				
Contrat à durée indéterminée	310	98	16	110,3
Contrat à durée déterminée	311	14		14,0
Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini	312			
Contrat de remplacement	313	1		1,0
Par motif de fin de contrat				
Pension	340	8	5	11,8
Chômage avec complément d'entreprise	341	3	2	4,6
Licenciement	342	39		39,0
Autre motif	343	63	9	69,9
le nombre de personnes qui continuent, au moins à mi-temps, à prester des services au profit de l'entreprise comme indépendants	350			

Nr. BE 0403.448.140 C 10

# RENSEIGNEMENTS SUR LES FORMATIONS POUR LES TRAVAILLEURS AU COURS DE L'EXERCICE

	Codes	Hommes	Codes	Femmes
Initiatives en matière de formation professionnelle continue à caractère formel à charge de l'employeur				
Nombre de travailleurs concernés	5801	922	5811	190
Nombre d'heures de formation suivies	5802	25.150	5812	4.951
Coût net pour l'entreprise	5803	2.674.641,65	5813	516.010,00
dont coût brut directement lié aux formations	58031	2.627.837,61	58131	507.528,08
dont cotisations payées et versements à des fonds collectifs	58032	135.163,78	58132	25.876,42
dont subventions et autres avantages financiers reçus (à déduire)	58033	88.359,74	58133	17.394,50
Initiatives en matière de formation professionnelle continue à caractère moins formel ou informel à charge de l'employeur				
Nombre de travailleurs concernés	5821	328	5831	90
Nombre d'heures de formation suivies	5822	3.368	5832	842
Coût net pour l'entreprise	5823	351.906,40	5833	86.268,30
Initiatives en matière de formation professionnelle initiale à charge de l'employeur				
Nombre de travailleurs concernés	5841	8	5851	
Nombre d'heures de formation suivies	5842	8.096	5852	
Coût net pour l'entreprise	5843	76.186,80	5853	