

**COMPTES ANNUELS ET/OU AUTRES
DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU
CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS**

DONNÉES D'IDENTIFICATION (à la date du dépôt)

Dénomination : **D'Ieteren Group SA/NV**

Forme juridique : Société anonyme

Adresse : Rue du Mail

N° : 50

Boîte :

Code postal : 1050

Commune : Bruxelles (Ixelles)

Pays : Belgique

Registre des personnes morales (RPM) - Tribunal de l'entreprise de Bruxelles, francophone

Adresse Internet :

Adresse e-mail :

Numéro d'entreprise

0403.448.140

Date du dépôt du document le plus récent mentionnant la date de publication des actes constitutif et modificatif(s) des statuts

02-06-2021

Ce dépôt concerne :

les COMPTES ANNUELS en EURO approuvés par l'assemblée générale du 02-06-2022

les AUTRES DOCUMENTS

relatifs à

l'exercice couvrant la période du

01-01-2021

au

31-12-2021

l'exercice précédent des comptes annuels du

01-01-2020

au

31-12-2020

Les montants relatifs à l'exercice précédent ne sont pas identiques à ceux publiés antérieurement.

Numéros des sections du document normalisé non déposées parce que sans objet :

C-cap 6.1, C-cap 6.2.2, C-cap 6.2.3, C-cap 6.2.5, C-cap 6.3.6, C-cap 6.4.2, C-cap 6.5.2, C-cap 6.17, C-cap 9, C-cap 11, C-cap 12, C-cap 13, C-cap 14, C-cap 15

**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 des nom, prénoms, profession, domicile (adresse, numéro, code postal et commune) et fonction au sein de la société

SIOEN Michèle

Astridlaan 14

8300 Knokke-Heist

BELGIQUE

Début de mandat : 2019-06-07

Fin de mandat : 2023-05-25

Administrateur

D'IETEREN Nicolas

Châlet Le Rosalp, Rue de Wildhorn 108

1972 Anzère

SUISSE

Début de mandat : 2019-06-07

Fin de mandat : 2024-05-30

Président du Conseil d'Administration

PERIER Olivier

Avenue du Vert Chasseur 64 D

1180 Uccle

BELGIQUE

Début de mandat : 2019-06-07

Fin de mandat : 2023-05-25

Vice-président du Conseil d'Administration

GASPERMENT Sophie

Rue du Montparnasse 9

75006 Paris

FRANCE

Début de mandat : 2018-05-31

Fin de mandat : 2022-06-02

Administrateur

CB Management SARL unipersonnelle

Avenue de Saxe 54

75015 Paris

FRANCE

Début de mandat : 2018-05-31

Fin de mandat : 2022-06-02

Administrateur

Représenté directement ou indirectement par :

BONNEFOND Cécile

Avenue de Saxe 54

75015 Paris

FRANCE

GEMA S.P.R.L.

0841256551

Place Constantin Meunier 17 7

1190 Forest

BELGIQUE

Début de mandat : 2018-05-31

Fin de mandat : 2022-06-02

Administrateur

Représenté directement ou indirectement par :

ALLE Michel

Place Constantin Meunier 17

1190 Forest

BELGIQUE

NAYARIT PARTICIPATIONS S.C.A.

0427879569

Avenue Molière 116

1190 Forest

BELGIQUE

Début de mandat : 2018-05-31

Fin de mandat : 2022-06-02

Administrateur

Représenté directement ou indirectement par :

DE VUYST Frédéric

Avenue Brunard 21

1180 Uccle

BELGIQUE

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

0543316695

Avenue de Sumatra 24

1180 Uccle

BELGIQUE

Début de mandat : 2018-05-31

Fin de mandat : 2022-06-02

Administrateur

Représenté directement ou indirectement par :

BECKERS Pierre-Olivier

Avenue de Sumatra 24

1180 Uccle

BELGIQUE

S.A. DE PARTICIPATIONS ET DE GESTION

0420201921

Rue de Livourne 41

1050 Bruxelles (Ixelles)

BELGIQUE

Début de mandat : 2018-05-31

Fin de mandat : 2022-06-02

Administrateur

Représenté directement ou indirectement par :

PETTIAUX Denis

Rue du président 59

1050 Bruxelles (Ixelles)

BELGIQUE

KPMG Réviseurs D'entreprises SRL (B00001)

0419122548

Luchthaven Brussel Nationaal 1K

1930 Zaventem

BELGIQUE

Début de mandat : 2020-05-28

Fin de mandat : 2023-05-27

Commissaire

Représenté directement ou indirectement par :

Jorion Axel (A02363)

Réviseur d'Entreprise

Luchthaven Brussel 1K

1930 Zaventem

BELGIQUE

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 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 la société*,
- 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.

(* Mention facultative.)

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

COMPTES ANNUELS

BILAN APRÈS RÉPARTITION

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
ACTIF				
FRAIS D'ÉTABLISSEMENT	6.1	20		
ACTIFS IMMOBILISÉS		21/28	<u>3.541.010.988</u>	<u>2.859.507.484</u>
Immobilisations incorporelles	6.2	21		33.268.677
Immobilisations corporelles	6.3	22/27	8.720.352	23.434.383
Terrains et constructions		22	170.798	8.891.440
Installations, machines et outillage		23	6.266.800	9.951.150
Mobilier et matériel roulant		24	2.282.754	4.435.148
Location-financement et droits similaires		25		44.780
Autres immobilisations corporelles		26		111.865
Immobilisations en cours et acomptes versés		27		
Immobilisations financières	6.4/6.5.1	28	3.532.290.636	2.802.804.424
Entreprises liées	6.15	280/1	3.530.816.330	2.800.854.056
Participations		280	3.269.843.709	2.539.294.856
Créances		281	260.972.621	261.559.200
Entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation	6.15	282/3		
Participations		282		
Créances		283		
Autres immobilisations financières		284/8	1.474.306	1.950.368
Actions et parts		284		
Créances et cautionnements en numéraire		285/8	1.474.306	1.950.368

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
ACTIFS CIRCULANTS		29/58	440.129.339	1.644.330.205
Créances à plus d'un an		29	1.984.527	1.281.311
Créances commerciales		290		
Autres créances		291	1.984.527	1.281.311
Stocks et commandes en cours d'exécution		3		338.045.404
Stocks		30/36		338.045.404
Approvisionnements		30/31		
En-cours de fabrication		32		
Produits finis		33		
Marchandises		34		338.045.404
Immeubles destinés à la vente		35		
Acomptes versés		36		
Commandes en cours d'exécution		37		
Créances à un an au plus		40/41	155.499.235	404.745.882
Créances commerciales		40	6.967.140	265.136.555
Autres créances		41	148.532.095	139.609.327
Placements de trésorerie	6.5.1/6.6	50/53	241.595.210	765.430.657
Actions propres		50	43.009.407	35.598.754
Autres placements		51/53	198.585.803	729.831.903
Valeurs disponibles		54/58	40.480.628	128.311.846
Comptes de régularisation	6.6	490/1	569.739	6.515.105
TOTAL DE L'ACTIF		20/58	3.981.140.327	4.503.837.689

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
PASSIF				
CAPITAUX PROPRES				
Apport				
Capital		10/15	<u>3.845.176.413</u>	<u>3.812.219.479</u>
Capital souscrit		10/11	184.389.293	184.389.293
Capital non appelé		10	160.003.057	160.003.057
En dehors du capital		100	160.003.057	160.003.057
Primes d'émission		101		
Autres		11	24.386.236	24.386.236
Plus-values de réévaluation		1100/10	24.386.236	24.386.236
Réserves		1109/19		
Réserves indisponibles		12		
Réserve légale		13	3.646.287.120	3.613.330.186
Réserves statutairement indisponibles		130/1	61.132.047	53.449.599
Acquisition d'actions propres		130	16.000.306	16.000.306
Soutien financier		1311		
Autres		1312	45.131.741	37.449.293
Réserves immunisées		1313		
Réserves disponibles		1319		
Bénéfice (Perte) reporté(e)	(+)/(-)	132	1.101.652	2.821.626
Subsides en capital		133	3.584.053.421	3.557.058.961
Avance aux associés sur la répartition de l'actif net		14	14.500.000	14.500.000
PROVISIONS ET IMPÔTS DIFFÉRÉS		15		
Provisions pour risques et charges		16	<u>5.326.796</u>	<u>19.675.914</u>
Pensions et obligations similaires		160/5	5.326.796	19.102.590
Charges fiscales		160	19.967	3.657.842
Grosses réparations et gros entretien		161		
Obligations environnementales		162		
Autres risques et charges		163		
Impôts différés		6.8 164/5	5.306.829	15.444.748
		168		573.324

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
DETTES		17/49	<u>130.637.118</u>	<u>671.942.296</u>
Dettes à plus d'un an	6.9	17		240.044.869
Dettes financières		170/4		240.044.869
Emprunts subordonnés		170		
Emprunts obligataires non subordonnés		171		
Dettes de location-financement et dettes assimilées		172		44.869
Etablissements de crédit		173		
Autres emprunts		174		240.000.000
Dettes commerciales		175		
Fournisseurs		1750		
Effets à payer		1751		
Acomptes sur commandes		176		
Autres dettes		178/9		
Dettes à un an au plus	6.9	42/48	130.589.245	389.050.156
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année		42		
Dettes financières		43		16.823.489
Etablissements de crédit		430/8		
Autres emprunts		439		16.823.489
Dettes commerciales		44	552.724	218.832.862
Fournisseurs		440/4	552.724	218.832.862
Effets à payer		441		
Acomptes sur commandes		46		4.515.808
Dettes fiscales, salariales et sociales	6.9	45	2.596.385	64.970.030
Impôts		450/3	194.537	4.539.335
Rémunérations et charges sociales		454/9	2.401.848	60.430.695
Autres dettes		47/48	127.440.136	83.907.967
Comptes de régularisation	6.9	492/3	47.873	42.847.271
TOTAL DU PASSIF		10/49	3.981.140.327	4.503.837.689

COMPTE DE RÉSULTATS

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
Ventes et prestations		70/76A	7.759.196	3.055.170.386
Chiffre d'affaires	6.10	70		3.040.474.243
En-cours de fabrication, produits finis et commandes en cours d'exécution: augmentation (réduction)	(+)/(-)	71		
Production immobilisée		72		773.441
Autres produits d'exploitation	6.10	74	7.759.196	13.922.702
Produits d'exploitation non récurrents	6.12	76A		
Coût des ventes et des prestations		60/66A	26.396.148	3.024.741.238
Approvisionnements et marchandises		60	260.510	2.642.141.377
Achats		600/8	260.510	2.595.339.512
Stocks: réduction (augmentation)	(+)/(-)	609		46.801.865
Services et biens divers		61	17.839.615	189.678.608
Rémunérations, charges sociales et pensions	(+)/(-)	6.10 62	6.677.744	134.463.641
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles		630	527.513	8.317.627
Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales: dotations (reprises)	(+)/(-)	6.10 631/4		-1.134.283
Provisions pour risques et charges: dotations (utilisations et reprises)	(+)/(-)	6.10 635/8	171.724	5.403.151
Autres charges d'exploitation	6.10	640/8	919.042	12.170.650
Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration	(-)	649		
Charges d'exploitation non récurrentes	6.12	66A		33.700.467
Bénéfice (Perte) d'exploitation	(+)/(-)	9901	-18.636.952	30.429.148

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
Produits financiers		75/76B	170.401.939	611.349.489
Produits financiers récurrents		75	161.936.777	221.764.417
Produits des immobilisations financières		750	161.190.983	218.577.506
Produits des actifs circulants		751	644.552	2.384.628
Autres produits financiers	6.11	752/9	101.242	802.283
Produits financiers non récurrents	6.12	76B	8.465.162	389.585.072
		65/66B	3.718.829	42.232.669
Charges financières				
Charges financières récurrentes	6.11	65	3.718.829	8.277.157
Charges des dettes		650	928.953	7.679.947
Réductions de valeur sur actifs circulants autres que stocks, commandes en cours et créances commerciales: dotations (reprises)	(+)/(-)	651	1.923.912	-1.317.640
Autres charges financières		652/9	865.964	1.914.850
Charges financières non récurrentes	6.12	66B		33.955.512
Bénéfice (Perte) de l'exercice avant impôts	(+)/(-)	9903	148.046.158	599.545.968
Prélèvement sur les impôts différés		780		182.524
Transfert aux impôts différés		680		
Impôts sur le résultat	(+)/(-)	6.13 67/77	6.435	12.081.020
Impôts		670/3	6.435	12.686.241
Régularisation d'impôts et reprise de provisions fiscales		77		605.221
Bénéfice (Perte) de l'exercice	(+)/(-)	9904	148.039.723	587.647.472
Prélèvement sur les réserves immunisées		789		547.571
Transfert aux réserves immunisées		689		
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter	(+)/(-)	9905	148.039.723	588.195.043

AFFECTATIONS ET PRÉLÈVEMENTS

	Codes	Exercice	Exercice précédent
Bénéfice (Perte) à affecter	(+)/(-) 9906	162.539.723	602.695.043
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter	(+)/(-) (9905)	148.039.723	588.195.043
Bénéfice (Perte) reporté(e) de l'exercice précédent	(+)/(-) 14P	14.500.000	14.500.000
Prélèvement sur les capitaux propres	791/2	1.850.539	1.508.654
sur l'apport	791		
sur les réserves	792	1.850.539	1.508.654
Affectation aux capitaux propres	691/2	36.527.447	516.796.224
à l'apport	691		
à la réserve légale	6920		
aux autres réserves	6921	36.527.447	516.796.224
Bénéfice (Perte) à reporter	(+)/(-) (14)	14.500.000	14.500.000
Intervention des associés dans la perte	794		
Bénéfice à distribuer	694/7	113.362.815	72.907.473
Rémunération de l'apport	694	113.362.815	72.907.473
Administrateurs ou gérants	695		
Travailleurs	696		
Autres allocataires	697		

ANNEXE**ETAT DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES****FRAIS DE DÉVELOPPEMENT****Valeur d'acquisition au terme de l'exercice****Mutations de l'exercice**

Acquisitions, y compris la production immobilisée

Cessions et désaffectations

Transferts d'une rubrique à une autre

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice****Mutations de l'exercice**

Actés

Repris

Acquis de tiers

Annulés à la suite de cessions et désaffectations

Transférés d'une rubrique à une autre

Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice**VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE**

Codes	Exercice	Exercice précédent
8051P	XXXXXXXXXX	55.197.964
8021		
8031	55.197.964	
(+)/(-) 8041		
8051		
8121P	XXXXXXXXXX	21.929.287
8071		
8081		
8091		
8101	21.929.287	
(+)/(-) 8111		
8121		
81311		

GOODWILL**Valeur d'acquisition au terme de l'exercice****Mutations de l'exercice**

Acquisitions, y compris la production immobilisée

Cessions et désaffectations

Transferts d'une rubrique à une autre

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice****Mutations de l'exercice**

Actés

Repris

Acquis de tiers

Annulés à la suite de cessions et désaffectations

Transférés d'une rubrique à une autre

Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice**VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE**

Codes	Exercice	Exercice précédent
8053P	XXXXXXXXXX	600.000
8023		
8033	600.000	
(+)/(-) 8043		
8053		
8123P	XXXXXXXXXX	600.000
8073		
8083		
8093		
8103	600.000	
(+)/(-) 8113		
8123		
212		

ETAT DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

TERRAINS ET CONSTRUCTIONS

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice

Mutations de l'exercice

Acquisitions, y compris la production immobilisée

Cessions et désaffectations

Transferts d'une rubrique à une autre

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice

Plus-values au terme de l'exercice

Mutations de l'exercice

Actées

Acquises de tiers

Annulées

Transférées d'une rubrique à une autre

Plus-values au terme de l'exercice

Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice

Mutations de l'exercice

Actés

Repris

Acquis de tiers

Annulés à la suite de cessions et désaffectations

Transférés d'une rubrique à une autre

Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice

VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE

Codes	Exercice	Exercice précédent
	XXXXXXXXXX	
8191P	XXXXXXXXXX	22.237.880
8161		
8171	21.845.170	
(+)/(-) 8181		
8191	392.710	
8251P	XXXXXXXXXX	
8211		
8221		
8231		
(+)/(-) 8241		
8251		
8321P	XXXXXXXXXX	13.346.440
8271	56.624	
8281		
8291		
8301	13.181.152	
(+)/(-) 8311		
8321	221.912	
(22)	170.798	

INSTALLATIONS, MACHINES ET OUTILLAGE

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice

Codes	Exercice	Exercice précédent
8192P	XXXXXXXXXX	32.217.136

Mutations de l'exercice

Acquisitions, y compris la production immobilisée

8162 26.750

Cessions et désaffectations

8172 20.308.454

Transferts d'une rubrique à une autre

(+)/(-)

8182

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice

8192 11.935.432

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 22.265.986

Mutations de l'exercice

Actés

8272

Repris

8282

Acquis de tiers

8292

Annulés à la suite de cessions et désaffectations

8302

Transférés d'une rubrique à une autre

(+)/(-)

8312

Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice

8322 5.668.632

VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE

(23) 6.266.800

	Codes	Exercice	Exercice précédent
MOBILIER ET MATÉRIEL ROULANT			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8193P	XXXXXXXXXX	25.434.646
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8163	30.929	
Cessions et désaffectations	8173	20.777.878	
Transferts d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8183		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8193	4.687.697	
Plus-values au terme de l'exercice			
	8253P	XXXXXXXXXX	
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	XXXXXXXXXX	20.999.498
Mutations de l'exercice			
Actés	8273	203.897	
Repris	8283		
Acquis de tiers	8293		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8303	18.798.452	
Transférés d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8313		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8323	2.404.943	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(24)	2.282.754	

LOCATION-FINANCEMENT ET DROITS SIMILAIRES

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice

Mutations de l'exercice

Acquisitions, y compris la production immobilisée

Cessions et désaffectations

Transferts d'une rubrique à une autre

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice

Plus-values au terme de l'exercice

Mutations de l'exercice

Actées

Acquises de tiers

Annulées

Transférées d'une rubrique à une autre

Plus-values au terme de l'exercice

Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice

Mutations de l'exercice

Actés

Repris

Acquis de tiers

Annulés à la suite de cessions et désaffectations

Transférés d'une rubrique à une autre

Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice

VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE

DONT

Terrains et constructions

Installations, machines et outillage

Mobilier et matériel roulant

Codes	Exercice	Exercice précédent
8194P	XXXXXXXXXX	52.755
8164		
8174	52.755	
(+)/(-) 8184		
8194		
8254P	XXXXXXXXXX	
8214		
8224		
8234		
(+)/(-) 8244		
8254		
8324P	XXXXXXXXXX	7.975
8274		
8284		
8294		
8304	7.975	
(+)/(-) 8314		
8324		
(25)		
250		
251		
252		

AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES**Valeur d'acquisition au terme de l'exercice****Mutations de l'exercice**

Acquisitions, y compris la production immobilisée

Cessions et désaffectations

Transferts d'une rubrique à une autre

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**Plus-values au terme de l'exercice****Mutations de l'exercice**

Actées

Acquises de tiers

Annulées

Transférées d'une rubrique à une autre

Plus-values au terme de l'exercice**Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice****Mutations de l'exercice**

Actés

Repris

Acquis de tiers

Annulés à la suite de cessions et désaffectations

Transférés d'une rubrique à une autre

Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice**VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE**

Codes	Exercice	Exercice précédent
8195P	XXXXXXXXXX	216.034
8165		
8175	216.034	
(+)/(-) 8185		
8195		
8255P	XXXXXXXXXX	486.282
8215		
8225		
8235	486.282	
(+)/(-) 8245		
8255		
8325P	XXXXXXXXXX	590.451
8275	6.889	
8285		
8295		
8305	597.340	
(+)/(-) 8315		
8325		
(26)		

ETAT DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

ENTREPRISES LIÉES - PARTICIPATIONS, ACTIONS ET PARTS

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice

Mutations de l'exercice

Acquisitions

Cessions et retraits

Transferts d'une rubrique à une autre

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice

Plus-values au terme de l'exercice

Mutations de l'exercice

Actées

Acquises de tiers

Annulées

Transférées d'une rubrique à une autre

Plus-values au terme de l'exercice

Réductions de valeur au terme de l'exercice

Mutations de l'exercice

Actées

Reprises

Acquises de tiers

Annulées à la suite de cessions et retraits

Transférées d'une rubrique à une autre

Réductions de valeur au terme de l'exercice

Montants non appelés au terme de l'exercice

Mutations de l'exercice

Montants non appelés au terme de l'exercice

VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE

ENTREPRISES LIÉES - CRÉANCES

VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE

Mutations de l'exercice

Additions

Remboursements

Réductions de valeur actées

Réductions de valeur reprises

Différences de change

Autres

VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE

RÉDUCTIONS DE VALEUR CUMULÉES SUR CRÉANCES AU TERME DE L'EXERCICE

Codes	Exercice	Exercice précédent
8391P	XXXXXXXXXX	2.732.628.297
8361	812.136.353	
8371	94.071.704	
(+)/(-) 8381		
8391	3.450.692.946	
8451P	XXXXXXXXXX	21.140.937
8411		
8421		
8431		
(+)/(-) 8441		
8451	21.140.937	
8521P	XXXXXXXXXX	214.474.379
8471		
8481	8.465.162	
8491		
8501	4.019.043	
(+)/(-) 8511		
8521	201.990.174	
8551P	XXXXXXXXXX	
(+)/(-) 8541		
8551		
(280)	<u>3.269.843.709</u>	
281P	<u>XXXXXXXXXX</u>	261.559.200
8581	9.190.064	
8591		
8601		
8611		
(+)/(-) 8621		
(+)/(-) 8631	-9.776.643	
(281)	<u>260.972.621</u>	
8651		

	Codes	Exercice	Exercice précédent
AUTRES ENTREPRISES - PARTICIPATIONS, ACTIONS ET PARTS			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8393P	XXXXXXXXXX	
Mutations de l'exercice			
Acquisitions	8363		
Cessions et retraits	8373		
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	XXXXXXXXXX	
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	XXXXXXXXXX	
Mutations de l'exercice			
Actées	8473		
Reprises	8483		
Acquises de tiers	8493		
Annulées à la suite de cessions et retraits	8503		
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	XXXXXXXXXX	
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	XXXXXXXXXX	1.950.368
Mutations de l'exercice			
Additions	8583		
Remboursements	8593	476.062	
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)	1.474.306	
RÉDUCTIONS DE VALEUR CUMULÉES SUR CRÉANCES AU TERME DE L'EXERCICE	8653		

INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTICIPATIONS

PARTICIPATIONS ET DROITS SOCIAUX DÉTENUS DANS D'AUTRES ENTREPRISES

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

DÉNOMINATION, adresse complète du SIÈGE et pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Droits sociaux détenus				Données extraites des derniers comptes annuels disponibles			
	Nature	directement		par les filiales	Comptes annuels arrêtés au	Code devise	Capitaux propres	Résultat net
		Nombre	%				%	(+) ou (-) (en unités)
D PARTICIPATION MANAGEMENT 0878793769 Société anonyme Rue du Mail 50 1050 Ixelles BELGIQUE	Parts sociales	615	100		2020-12-31	EUR	120.328.280	-34.008.696
D PARTICIPATION MANAGEMENT LUXEMBOURG B 151.083 Entreprise étrangère Rue du Kiem 153-155B 8030 Strassen LUXEMBOURG	Parts sociales	402.125	100		2020-12-31	EUR	2.021.075.433	-896.786
D'IETEREN AUTOMOTIVE 0466909993 Société anonyme Rue du Mail 50 1050 Ixelles BELGIQUE	Parts sociales	3.863.520	100		2020-12-31	EUR	2.396.473	2.125.873
D'IETEREN IMMO 0416911938 Société anonyme Rue du Mail 50 1050 Ixelles BELGIQUE	Parts sociales	1.983.396	100		2020-12-31	EUR	57.634.092	3.845.240
D'IETEREN SERVICES 0876383320 Société anonyme Rue du Mail 50 1050 Ixelles BELGIQUE	Parts sociales	1.240.633	100		2020-12-31	EUR	381.890.766	243.956.789
DIM SA B 71.639 Entreprise étrangère Rue du Kiem 153-155B 8030 Strassen LUXEMBOURG	Parts sociales	29.098.346	79,79	20,21	2020-12-31	EUR	191.051.317	2.197.284

PLACEMENTS DE TRÉSORERIE ET COMPTES DE RÉGULARISATION DE L'ACTIF

AUTRES PLACEMENTS DE TRÉSORERIE

Actions, parts et placements autres que placements à revenu fixe

- Actions et parts - Valeur comptable augmentée du montant non appelé
- Actions et parts - Montant non appelé
- Métaux précieux et œuvres d'art

Titres à revenu fixe

- Titres à revenu fixe émis par des établissements de crédit

Comptes à terme détenus auprès des établissements de crédit

- Avec une durée résiduelle ou de préavis
 - d'un mois au plus
 - de plus d'un mois à un an au plus
 - de plus d'un an

Autres placements de trésorerie non repris ci-avant

Codes	Exercice	Exercice précédent
51	58.586.355	171.361.233
8681	58.586.355	171.361.233
8682		
8683		
52	45.000.000	389.050.000
8684	45.000.000	389.050.000
53	94.999.448	169.420.670
8686		
8687	94.999.448	169.420.670
8688		
8689		

COMPTES DE RÉGULARISATION

Ventilation de la rubrique 490/1 de l'actif si celle-ci représente un montant important

- Charges diverses à reporter et intérêts LT

Exercice
569.739

ETAT DU CAPITAL ET STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

ETAT DU CAPITAL

Capital

Capital souscrit au terme de l'exercice

Capital souscrit au terme de l'exercice

Modifications au cours de l'exercice

Représentation du capital

Catégories d'actions

Actions sans mention de valeur nominale

Actions nominatives

Actions dématérialisées

Capital non libéré

Capital non appelé

Capital appelé, non versé

Actionnaires redevables de libération

Actions propres

Détenues par la société elle-même

Montant du capital détenu

Nombre d'actions correspondantes

Détenues par ses filiales

Montant du capital détenu

Nombre d'actions correspondantes

Engagement d'émission d'actions

Suite à l'exercice de droits de conversion

Montant des emprunts convertibles en cours

Montant du capital à souscrire

Nombre maximum correspondant d'actions à émettre

Suite à l'exercice de droits de souscription

Nombre de droits de souscription en circulation

Montant du capital à souscrire

Nombre maximum correspondant d'actions à émettre

Capital autorisé non souscrit

Parts non représentatives du capital

Répartition

Nombre de parts

Nombre de voix qui y sont attachées

Ventilation par actionnaire

Nombre de parts détenues par la société elle-même

Nombre de parts détenues par les filiales

Codes	Exercice	Exercice précédent
100P	XXXXXXXXXX	160.003.057
(100)	160.003.057	

Codes	Montants	Nombre d'actions
	160.003.057	54.367.928
8702	XXXXXXXXXX	26.798.149
8703	XXXXXXXXXX	27.569.779

Codes	Montant non appelé	Montant appelé, non versé
(101)		XXXXXXXXXX
8712	XXXXXXXXXX	

Codes	Exercice
8721	2.993.395
8722	1.017.135
8731	
8732	
8740	
8741	
8742	
8745	
8746	
8747	
8751	

Codes	Exercice
8761	5.000.000
8762	5.000.000
8771	
8781	

EXPLICATION COMPLÉMENTAIRE RELATIVE À L'APPORT (Y COMPRIS L'APPORT EN INDUSTRIE)

Exercice

STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ À LA DATE DE CLÔTURE DE SES COMPTES

telle qu'elle résulte des déclarations reçues par la société en vertu de l'article 7:225 du Code des sociétés et des associations, l'article 14, alinéa 4 de la loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes ou l'article 5 de l'arrêté royal du 21 août 2008 fixant les règles complémentaires applicables à certains systèmes multilatéraux de négociation.

DÉNOMINATION des personnes détenant des droits sociaux dans la société, avec mention de L'ADRESSE (du siège pour les personnes morales) et, pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Droits sociaux détenus			%
	Nature	Nombre de droits de vote		
		Attachés à des titres	Non liés à des titres	
Nayarit Participations S.C.A 0427879569 Avenue molière 116 1190 Forest BELGIQUE	Actions	17.684.020		29,79
Reptid Commercial Corporation, Dover, Delaware ETATS-UNIS	Actions	1.928.875		3,25
S.A. De Participations et de Gestion, Brussels 0420201921 Rue de Livourne 41 1050 Bruxelles (Ixelles) BELGIQUE	Actions	12.614.953		21,25
D'leteren Nicolas SUISSE	Actions Parts Bénéficiaires	10.000 3.750.000		0,02 6,33
Olivier Périer BELGIQUE	Actions	10.000		0,02
Catheline Périer-D'leteren BELGIQUE	Parts Bénéficiaires	1.250.000		2,11

PROVISIONS POUR AUTRES RISQUES ET CHARGES

VENTILATION DE LA RUBRIQUE 164/5 DU PASSIF SI CELLE-CI REPRÉSENTE UN MONTANT IMPORTANT

Programme interne de solidarité

Exercice
5.306.829

ETAT DES DETTES ET COMPTES DE RÉGULARISATION DU PASSIF

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

Emprunts subordonnés

Emprunts obligataires non subordonnés

Dettes de location-financement et dettes assimilées

Etablissements de crédit

Autres emprunts

Dettes commerciales

Fournisseurs

Effets à payer

Acomptes sur commandes

Autres dettes

Total des dettes à plus d'un an échéant dans l'année**Dettes ayant plus d'un an mais 5 ans au plus à courir**

Dettes financières

Emprunts subordonnés

Emprunts obligataires non subordonnés

Dettes de location-financement et dettes assimilées

Etablissements de crédit

Autres emprunts

Dettes commerciales

Fournisseurs

Effets à payer

Acomptes sur commandes

Autres dettes

Total des dettes ayant plus d'un an mais 5 ans au plus à courir**Dettes ayant plus de 5 ans à courir**

Dettes financières

Emprunts subordonnés

Emprunts obligataires non subordonnés

Dettes de location-financement et dettes assimilées

Etablissements de crédit

Autres emprunts

Dettes commerciales

Fournisseurs

Effets à payer

Acomptes sur commandes

Autres dettes

Total des dettes ayant plus de 5 ans à courir

Codes	Exercice
8801	
8811	
8821	
8831	
8841	
8851	
8861	
8871	
8881	
8891	
8901	
(42)	
8802	
8812	
8822	
8832	
8842	
8852	
8862	
8872	
8882	
8892	
8902	
8912	
8803	
8813	
8823	
8833	
8843	
8853	
8863	
8873	
8883	
8893	
8903	
8913	

DETTES GARANTIES (COMPRISES DANS LES RUBRIQUES 17 ET 42/48 DU PASSIF)**Dettes garanties par les pouvoirs publics belges**

Dettes financières

Emprunts subordonnés

Emprunts obligataires non subordonnés

Dettes de location-financement et dettes assimilées

Etablissements de crédit

Autres emprunts

Dettes commerciales

Fournisseurs

Effets à payer

Acomptes sur commandes

Dettes salariales et sociales

Autres dettes

Total des dettes garanties par les pouvoirs publics belges**Dettes garanties par des sûretés réelles constituées ou irrévocablement promises sur les actifs de la société**

Dettes financières

Emprunts subordonnés

Emprunts obligataires non subordonnés

Dettes de location-financement et dettes assimilées

Etablissements de crédit

Autres emprunts

Dettes commerciales

Fournisseurs

Effets à payer

Acomptes sur commandes

Dettes fiscales, salariales et sociales

Impôts

Rémunérations et charges sociales

Autres dettes

Total des dettes garanties par des sûretés réelles constituées ou irrévocablement promises sur les actifs de la société

Codes	Exercice
8921	
8931	
8941	
8951	
8961	
8971	
8981	
8991	
9001	
9011	
9021	
9051	
9061	
8922	
8932	
8942	
8952	
8962	
8972	
8982	
8992	
9002	
9012	
9022	
9032	
9042	
9052	
9062	

DETTES FISCALES, SALARIALES ET SOCIALES**Impôts (rubriques 450/3 et 179 du passif)**

Dettes fiscales échues

Dettes fiscales non échues

Dettes fiscales estimées

Rémunérations et charges sociales (rubriques 454/9 et 179 du passif)

Dettes échues envers l'Office National de Sécurité Sociale

Autres dettes salariales et sociales

Codes	Exercice
9072	
9073	193.102
450	1.435
9076	
9077	2.401.848

COMPTES DE RÉGULARISATION

Ventilation de la rubrique 492/3 du passif si celle-ci représente un montant important

Exercice

	Codes	Exercice	Exercice précédent
Provisions pour pensions et obligations similaires			
Dotations (utilisations et reprises)	(+)/(-) 635	-5.776	1.452.529
Réductions de valeur			
Sur stocks et commandes en cours			
Actées	9110		3.961.679
Reprises	9111		5.286.330
Sur créances commerciales			
Actées	9112		852.351
Reprises	9113		661.983
Provisions pour risques et charges			
Constitutions	9115	171.724	12.232.029
Utilisations et reprises	9116		6.828.878
Autres charges d'exploitation			
Impôts et taxes relatifs à l'exploitation	640	310.621	4.966.462
Autres	641/8	608.421	7.204.188
Personnel intérimaire et personnes mises à la disposition de la société			
Nombre total à la date de clôture	9096		20
Nombre moyen calculé en équivalents temps plein	9097		26,1
Nombre d'heures effectivement prestées	9098		46.605
Frais pour la société	617		1.371.348

RÉSULTATS FINANCIERS**PRODUITS FINANCIERS RÉCURRENTS****Autres produits financiers**

Subsides accordés par les pouvoirs publics et imputés au compte de résultats

Subsides en capital

Subsides en intérêts

Ventilation des autres produits financiers

Différences de change réalisées

Autres

Autres produits financiers

Intérêts de retard

CHARGES FINANCIÈRES RÉCURRENTES**Amortissement des frais d'émission d'emprunts****Intérêts portés à l'actif****Réductions de valeur sur actifs circulants**

Actées

Reprises

Autres charges financières

Montant de l'escompte à charge de la société sur la négociation de créances

Provisions à caractère financier

Dotations

Utilisations et reprises

Ventilation des autres charges financières

Différences de change réalisées

Ecart de conversion de devises

Autres

Moins values sur réalisation stocks options

Frais de banques

Autres charges financières

Ecart de change

Codes	Exercice	Exercice précédent
9125		
9126		
754	11.614	19.876
	89.628	672.767
		109.640
6501		
6502		
6510	1.923.912	
6511		1.317.640
653		
6560		
6561		
654	4.772	
655		
	494.281	1.359.012
	366.911	305.523
		146.372
		103.943

PRODUITS ET CHARGES DE TAILLE OU D'INCIDENCE EXCEPTIONNELLE

	Codes	Exercice	Exercice précédent
PRODUITS NON RÉCURRENTS	76	<u>8.465.162</u>	<u>389.585.072</u>
Produits d'exploitation non récurrents	(76A)		
Reprises d'amortissements et de réductions de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	760		
Reprises de provisions pour risques et charges d'exploitation non récurrents	7620		
Plus-values sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles	7630		
Autres produits d'exploitation non récurrents	764/8		
Produits financiers non récurrents	(76B)	8.465.162	389.585.072
Reprises de réductions de valeur sur immobilisations financières	761	8.465.162	1.737.536
Reprises de provisions pour risques et charges financiers non récurrents	7621		
Plus-values sur réalisation d'immobilisations financières	7631		382.200.459
Autres produits financiers non récurrents	769		5.647.077
CHARGES NON RÉCURRENTES	66		<u>67.655.979</u>
Charges d'exploitation non récurrentes	(66A)		33.700.467
Amortissements et réductions de valeur non récurrents sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	660		
Provisions pour risques et charges d'exploitation non récurrents: dotations (utilisations)	(+)/(-) 6620		
Moins-values sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles	6630		
Autres charges d'exploitation non récurrentes	664/7		33.700.467
Charges d'exploitation non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration	(-) 6690		
Charges financières non récurrentes	(66B)		33.955.512
Réductions de valeur sur immobilisations financières	661		33.955.512
Provisions pour risques et charges financiers non récurrents: dotations (utilisations)	(+)/(-) 6621		
Moins-values sur réalisation d'immobilisations financières	6631		
Autres charges financières non récurrentes	668		
Charges financières non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration	(-) 6691		

IMPÔTS ET TAXES**IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT****Impôts sur le résultat de l'exercice**

Impôts et précomptes dus ou versés
Excédent de versements d'impôts ou de précomptes porté à l'actif
Suppléments d'impôts estimés

Impôts sur le résultat d'exercices antérieurs

Suppléments d'impôts dus ou versés
Suppléments d'impôts estimés ou provisionnés

Principales sources de disparités entre le bénéfice avant impôts, exprimé dans les comptes, et le bénéfice taxable estimé

RDT
DNA
Reprise Réduction de valeur non taxable
Autres

Codes	Exercice
9134	6.435
9135	5.000
9136	
9137	1.435
9138	
9139	
9140	
	-143.209.000
	1.060.000
	-8.465.000
	2.568.000

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

Exercice

Sources de latences fiscales

Latences actives
Pertes fiscales cumulées, déductibles des bénéfices taxables ultérieurs
Autres latences actives
RDT reporté

Latences passives
Ventilation des latences passives

Codes	Exercice
9141	8.791.000
9142	
	8.791.000
9144	

TAXES SUR LA VALEUR AJOUTÉE ET IMPÔTS À CHARGE DE TIERS**Taxes sur la valeur ajoutée, portées en compte**

A la société (déductibles)
Par la société

Montants retenus à charge de tiers, au titre de

Précompte professionnel
Précompte mobilier

Codes	Exercice	Exercice précédent
9145	3.854.956	659.137.628
9146	2.707.729	1.147.031.167
9147	1.986.346	29.626.094
9148	8.286.032	6.072.874

DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN**GARANTIES PERSONNELLES CONSTITUÉES OU IRRÉVOCABLEMENT PROMISES PAR LA SOCIÉTÉ POUR SÛRETÉ DE DETTES OU D'ENGAGEMENTS DE TIERS****Dont**

Effets de commerce en circulation endossés par la société

Effets de commerce en circulation tirés ou avalisés par la société

Montant maximum à concurrence duquel d'autres engagements de tiers sont garantis par la société

GARANTIES RÉELLES**Garanties réelles constituées ou irrévocablement promises par la société sur ses actifs propres pour sûreté de dettes et engagements de la société**

Hypothèques

Valeur comptable des immeubles grevés

Montant de l'inscription

Pour les mandats irrévocables d'hypothéquer, le montant pour lequel le mandataire est autorisé à prendre inscription en vertu du mandat

Gages sur fonds de commerce

Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie et qui fait l'objet de l'enregistrement

Pour les mandats irrévocables de mise en gage du fonds de commerce, le montant pour lequel le mandataire est autorisé à procéder à l'enregistrement en vertu du mandat

Gages sur d'autres actifs ou mandats irrévocables de mise en gage d'autres actifs

La valeur comptable des actifs grevés

Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie

Sûretés constituées ou irrévocablement promises sur actifs futurs

Le montant des actifs en cause

Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie

Privilège du vendeur

La valeur comptable du bien vendu

Le montant du prix non payé

Codes	Exercice
9149	
9150	
9151	
9153	
91611	
91621	
91631	
91711	
91721	
91811	
91821	
91911	
91921	
92011	
92021	

ENGAGEMENTS RÉSULTANT DE GARANTIES TECHNIQUES ATTACHÉES À DES VENTES OU PRESTATIONS DÉJÀ EFFECTUÉES

Exercice

MONTANT, NATURE ET FORME DES LITIGES ET AUTRES ENGAGEMENTS IMPORTANTS

Une convention entre actionnaires a été signée entre le Groupe et la holding familiale du CEO de Belron, incluant des options de vente (associées à des options d'achat) liées à une partie de la participation détenue par la holding familiale du CEO de Belron. Le prix d'exercice des options est basé sur la juste valeur

D'Ieteren Group SA est membre d'une unité TVA avec les autres sociétés liées du segment Auto, à l'exclusion de VDFIN et D'Ieteren Lease, et avec D'Ieteren Services SA, D'Ieteren Immo SA et D Participation Management SA. Les membres de l'unité TVA sont solidairement tenus vis-à-vis de l'Etat du paiement de la TVA, des intérêts, des amendes et des frais exigibles du fait des opérations des membres de l'unité TVA.

Exercice

RÉGIMES COMPLÉMENTAIRES DE PENSION DE RETRAITE OU DE SURVIE INSTAURÉS AU PROFIT DU PERSONNEL OU DES DIRIGEANTS**Description succincte**

La société opère un régime de pensions complémentaires à prestations définies qui a été fermé à tout nouveau membre en 2005. Les membres encore actifs continuent de bénéficier de cotisations avec un rendement moyen de 2,5% (et un maximum de 4,0%). La société opère également un régime de pensions complémentaires à cotisations définies avec un rendement minimum garanti par l'employeur en conformité avec la législation belge. L'employeur paie une cotisation sur base du salaire de référence du membre. Ces régimes sont tous les deux financés par les cotisations de l'employeur et des employés versées dans des fonds d'assurance. Ces deux régimes font l'objet d'une valorisation actuarielle complète par un actuairiste qualifié indépendant tous les ans et mènent à la comptabilisation d'une obligation dans les comptes consolidés IFRS de la société sur base du modèle actuariel (cet impact n'est pas comptabilisé dans les comptes annuels de la société). Au 31 décembre 2021, l'obligation nette liée à ces deux régimes avant impôt, est estimée à 330.758 €.

Mesures prises pour en couvrir la charge

Aucune provision n'a été actée dans les comptes statutaires étant donné qu'il n'y a pas de déficit actuel. Une provision est actée dans les comptes consolidés, conformément aux normes IFRS.

PENSIONS DONT LE SERVICE INCOMBE À LA SOCIÉTÉ ELLE-MÊME**Montant estimé des engagements résultant de prestations déjà effectuées**

Bases et méthodes de cette estimation

Codes	Exercice
9220	

NATURE ET IMPACT FINANCIER DES ÉVÈNEMENTS SIGNIFICATIFS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE, non pris en compte dans le bilan ou le compte de résultats

En date du 14 février 2022, D Participation Management et D'Ieteren Group ont annoncé avoir émis une offre liante et être entré en négociations exclusives avec Bain Capital Private Equity afin d'acquérir 100 % de Parts Holding Europe (PHE, « la Société »), un leader en Europe de l'Ouest dans le domaine de la distribution de pièces détachées et de services pour les véhicules légers et les poids lourds. Suite à la procédure d'information et de consultation avec les comités d'entreprise de PHE, D'Ieteren Group, D Participation Management et Bain Capital Private equity ont signé le 14 mars 2022 un accord définitif relatif à l'acquisition de PHE, qui valorise PHE à une valeur d'entreprise de €1,7md, ce qui implique une valeur des fonds propres de €540m. La clôture de la transaction est soumise à l'approbation des autorités de la concurrence compétentes et devrait intervenir au cours du troisième trimestre 2022. Aucun autre événement important ne s'est produit après la clôture des comptes.

Exercice

ENGAGEMENTS D'ACHAT OU DE VENTE DONT LA SOCIÉTÉ DISPOSE COMME ÉMETTEUR D'OPTIONS DE VENTE OU D'ACHAT

Exercice

NATURE, OBJECTIF COMMERCIAL ET CONSÉQUENCES FINANCIÈRES DES OPÉRATIONS NON INSCRITES AU BILAN

Exercice

A condition que les risques ou les avantages découlant de ces opérations soient significatifs et dans la mesure où la divulgation des risques ou avantages soit nécessaire pour l'appréciation de la situation financière de la société

AUTRES DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN (dont ceux non susceptibles d'être quantifiés)

Exercice

Depuis 1999, un plan annuel de "stock options" est mis en place au bénéfice des cadres de la société.

2016 - 16.132 - 29,18

2016 corp bis - 70.628 - 29,18

2016 corp ter - 10.866 - 35,05

2017 corp - 109.091 - 38,47

2018 corp - 187.000 - 33,32

2019 corp - 185.000 - 33,19

2020 corp - 166.500 - 49,36

2021 corp - 172.000 - 68,26

Existence d'une ligne de crédit de 100 millions d'€ active depuis le 22/12/2021, négocié en club deal auprès de BNP, KBC, ING et BELFIUS chacun à concurrence de 25 millions d'€. La ligne de crédit n'est pas utilisée.

Suite à la filialisation de D'leteren Auto au 1er janvier 2021, D'leteren Group SA a accordé une garantie au groupe VW, dans le cadre des obligations de D'leteren Auto envers les contrats d'imports. La garantie est limitée à 3 ans, avec un montant maximum de 80 millions d'euros.

Année - nbre options - prix exercice

2007 - 5.868 - 24,30

2012 - 6.466 - 33,55

2013 - 5.868 - 32,20

2014 corp - 11.995 - 30,44

2015 - 8.782 - 29,54

2015 corp - 19.450 - 29,54

2016 corp - 33.685 - 26,62

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

ENTREPRISES LIÉES

Immobilisations financières

Participations

Créances subordonnées

Autres créances

Créances

A plus d'un an

A un an au plus

Placements de trésorerie

Actions

Créances

Dettes

A plus d'un an

A un an au plus

Garanties personnelles et réelles

Constituées ou irrévocablement promises par la société pour sûreté de dettes ou d'engagements d'entreprises liées

Constituées ou irrévocablement promises par des entreprises liées pour sûreté de dettes ou d'engagements de la société

Autres engagements financiers significatifs

Résultats financiers

Produits des immobilisations financières

Produits des actifs circulants

Autres produits financiers

Charges des dettes

Autres charges financières

Cessions d'actifs immobilisés

Plus-values réalisées

Moins-values réalisées

Codes	Exercice	Exercice précédent
(280/1)	3.530.816.330	2.800.854.056
(280)	3.269.843.709	2.539.294.856
9271		
9281	260.972.621	261.559.200
9291	144.588.840	202.623.982
9301		
9311	144.588.840	202.623.982
9321		
9331		
9341		
9351	11.328.829	263.964.472
9361		240.044.869
9371	11.328.829	23.919.603
9381		5.892.631
9391		
9401		
9421	161.190.982	218.577.494
9431	156.560	915.138
9441		2.000
9461	647.778	6.946.397
9471	10.580	13.294
9481		
9491		

ENTREPRISES ASSOCIÉES**Immobilisations financières**

Participations

Créances subordonnées

Autres créances

Créances

A plus d'un an

A un an au plus

Dettes

A plus d'un an

A un an au plus

Garanties personnelles et réelles

Constituées ou irrévocablement promises par la société 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 la société

Autres engagements financiers significatifs**AUTRES ENTREPRISES AVEC UN LIEN DE PARTICIPATION****Immobilisations financières**

Participations

Créances subordonnées

Autres créances

Créances

A plus d'un an

A un an au plus

Dettes

A plus d'un an

A un an au plus

Codes	Exercice	Exercice précédent
9253		
9263		
9273		
9283		
9293		
9303		
9313		
9353		
9363		
9373		
9383		
9393		
9403		
9252		
9262		
9272		
9282		
9292		
9302		
9312		
9352		
9362		
9372		

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

En l'absence des critères légaux permettant d'inventorier les transactions avec des parties liées qui seraient conclues à des conditions autres que celles du marché, aucune information n'a pu être reprise

Exercice

RELATIONS FINANCIÈRES AVEC

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

Créances sur les personnes précitées

Conditions principales des créances, taux d'intérêt, durée, montants éventuellement remboursés, annulés ou auxquels il a été renoncé

Garanties constituées en leur faveur

Autres engagements significatifs souscrits en leur faveur

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

Aux anciens administrateurs et anciens gérants

Codes	Exercice
9500	120.281
9501	
9502	
9503	999.167
9504	

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

Emoluments du (des) commissaire(s)

Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies au sein de la société par le(s) commissaire(s)

Autres missions d'attestation

Missions de conseils fiscaux

Autres missions extérieures à la mission révisoriale

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

Missions de conseils fiscaux

Autres missions extérieures à la mission révisoriale

Codes	Exercice
9505	182.299
95061	
95062	
95063	
95081	
95082	
95083	

Mentions en application de l'article 3:64, §2 et §4 du Code des sociétés et des associations

DÉCLARATION RELATIVE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

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

La société établit et publie des comptes consolidés et un rapport consolidé de gestion

INFORMATIONS À COMPLÉTER PAR LA SOCIÉTÉ SI ELLE EST FILIALE OU FILIALE COMMUNE

Nom, adresse complète du siège et, s'il s'agit d'une société de droit belge, numéro d'entreprise de la(des) société(s) mère(s) et indication si cette (ces) société(s) mère(s) établit (établissent) et publie(nt) des comptes consolidés dans lesquels ses comptes annuels sont intégrés par consolidation*:

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

MENTIONS EN APPLICATION DE L'ARTICLE 3:65, §4 ET §5 DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

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

Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies auprès de ce groupe par le(s) commissaire(s)

Autres missions d'attestation

Missions de conseils fiscaux

Autres missions extérieures à la mission révisorale

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

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

Missions de conseils fiscaux

Autres missions extérieures à la mission révisorale

Codes	Exercice
9507	893.552
95071	
95072	
95073	
9509	3.137.000
95091	164.629
95092	31.787
95093	158.197

Mentions en application de l'article 3:64, §2 et §4 du Code des sociétés et des associations

RÈGLES D'ÉVALUATION

REGLES D'EVALUATION

Résumé des règles d'évaluation :

Les règles d'évaluation sont établies conformément à l'arrêté royal du 29 avril 2019 portant exécution du Codes des sociétés.
Parmi les immobilisations incorporelles, les frais de développement informatique immobilisés sont amortis selon la méthode linéaire pendant toute leur durée d'utilité économique. La durée de cet amortissement ne peut être inférieure à 2 ans ni supérieure à 7 ans.
Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur valeur d'acquisition; celle-ci ne comprend pas les charges d'intérêts des capitaux empruntés pour les financer.
Les taux d'amortissement des immobilisations sont fonction de la durée de vie économique probable. 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 auxquelles ils se rapportent. Les principaux taux sont les suivants :

Catégories d'actifs Pourcentage Linéaire / Dégressif

Immeubles 5% L / D
Aménagement des locaux 10% L / D
Mobilier 10% L
Matériel de bureau 20% L
Matériel roulant 25% L
Installations de chauffage 10% L / D
Matériel informatique 33% L

L : linéaire ;

D : dégressif au double du taux de base

Les immobilisations corporelles peuvent faire l'objet d'une réévaluation lorsque la valeur de celles-ci, déterminée en fonction de leur utilité pour la société, présente un excédent certain et durable par rapport à la valeur comptable. Les amortissements sur les plus-values de réévaluation sont calculés sur la durée résiduelle prévue au plan d'amortissement des biens concernés.
Les immobilisations financières sont inscrites à leur valeur d'acquisition, déduction faite des montants non appelés (participations), ou à la valeur nominale (créances). Elles peuvent faire l'objet de plus-values de réévaluation lorsque la valeur de celles-ci, déterminée en fonction de leur utilité pour la société, présente un excédent certain et durable par rapport à la valeur comptable. Elles subissent des réductions de valeur en cas de moins-values ou de dépréciations durables. Les frais accessoires sont pris en charge au cours de l'exercice.
Les créances à plus d'un an et les créances à un an au plus sont évaluées à leur valeur nominale. Des réductions de valeur sont effectuées si le remboursement à l'échéance est en tout ou en partie incertain ou compromis, ou si la valeur de réalisation à la date de clôture est inférieure à la valeur comptable.
Les placements de trésorerie et valeurs disponibles sont inscrits à la valeur d'acquisition. Ils font l'objet de réductions de valeur lorsque leur valeur de réalisation à la date de clôture de l'exercice est inférieure à leur valeur d'acquisition. Quand ces placements consistent en actions propres détenues en couverture d'options sur actions, des réductions de valeur supplémentaires sont actées si le prix d'exercice est inférieur à la valeur déterminée par application du paragraphe précédent.
Des provisions pour risques et charges sont le cas échéant comptabilisées afin de couvrir des pertes ou charges nettement circonscrites quant à leur nature, mais qui, à la date de clôture de l'exercice, sont probables ou certaines, mais indéterminées quant à leur montant.
Les provisions pour risques et charges sont individualisées et tiennent compte des risques prévisibles. Elles font l'objet de reprises dans la mesure où elles excèdent, en fin d'exercice, une appréciation actuelle des risques et charges en considération desquels elles ont été constituées.
Les dettes sont inscrites à leur valeur nominale.
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.

AUTRES INFORMATIONS À COMMUNIQUER DANS L'ANNEXE

La Société a réalisé un test de perte de valeur sur sa participation financière dans la société D Participation Management SA qui elle-même détient une participation dans le groupe Moleskine. Conformément au droit comptable belge, le test de perte de valeur a été effectué afin d'identifier la moins-value durable à acter dans les comptes statutaires de D'Ieteren Group SA sur base de la situation, la rentabilité et les perspectives de ses filiales. A la suite de cette analyse, il n'a pas été nécessaire de procéder à une réduction de valeur additionnelle en 2021 sur la participation D Participation Management SA, le cumul des réductions de valeur (initialement comptabilisées au cours des exercices précédents) sur cette participation s'élevant au total à fin 2021 à 88,8 millions d'euro. Nous nous référons aux comptes consolidés IFRS de D'Ieteren Group SA pour plus d'informations concernant le test de perte de valeur effectué sur l'Unité Génératrice de Trésorerie « Moleskine » conformément aux normes IFRS.

Autres remarques :

Les montants relatifs à l'exercice précédents ont été modifiés par rapport à ceux publiés antérieurement pour les codes 8391P et 8451P, à la suite d'une erreur de classification identifiée dans le courant de l'exercice.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES
SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

D'IETEREN GROUP SA/NV
Rue du Mail 50
B – 1050 Bruxelles
0403.448.140 RPM Bruxelles

RAPPORT DE GESTION RELATIF AUX COMPTES ANNUELS ARRETES AU 31 DECEMBRE 2021

1. Bilan

Au 1^{er} janvier 2021, D'Ieteren SA – aujourd'hui appelée D'Ieteren Group SA/NV - procéda à une filialisation de son activité de distribution et de retail automobile, D'Ieteren Auto. Cette dernière procéda à son tour à un second niveau de filialisation portant sur certains de ses métiers et a réparti les activités D'Ieteren Auto logées jusqu'au 31 décembre 2020 au sein de l'entité D'Ieteren SA en plusieurs entités juridiques distinctes (notamment D'Ieteren Automotive SA pour les activités d'import et de support). Les activités de détention et de gestion des participations au niveau du groupe restent dans D'Ieteren Group SA/NV.

D'Ieteren Auto dispose ainsi d'une organisation plus souple et plus proche de sa clientèle dans un marché où la digitalisation et les nouvelles solutions de mobilité rendent stratégique le contact direct avec les différents types de clients. Ces filialisations permettent par ailleurs à chaque métier de se concentrer sur son activité propre et ainsi optimiser son trajet de développement.

Cette filialisation a engendré pour D'Ieteren Group SA/NV une séparation d'une partie de ses actifs et passifs qui furent apportés aux entités filialisées pour une valeur de EUR 386,1 millions. De cela résulte des variations significatives au niveau des différents postes du bilan en contrepartie de l'accroissement de la participation dans D'Ieteren Automotive SA, holding et importateur du groupe Auto ainsi que des variations importantes dans le compte de résultats avec l'exercice précédent.

Les immobilisations incorporelles s'élèvent à EUR 0,0 millions contre EUR 33,3 millions en 2020 car celles-ci ont entièrement été apportées à la branche Auto suite à la filialisation.

Les immobilisations corporelles atteignent EUR 8,7 millions contre EUR 23,4 millions en 2020. La variation est principalement liée à l'apport de ces actifs à la branche Auto pour un total de EUR 14,2 millions.

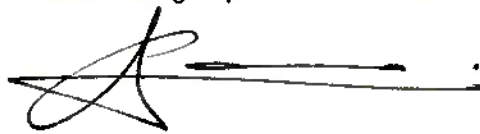
La valeur des participations dans les entreprises liées s'élève à EUR 3.269,8 millions contre EUR 2.539,3 millions à fin 2020, soit une augmentation de EUR 730,5 millions qui s'explique principalement par les éléments suivants :

- L'augmentation de capital dans D'Ieteren Automotive SA suite à la filialisation pour un montant total de EUR 386,1 millions.
- L'augmentation de capital dans D'Ieteren Services SA, à concurrence de EUR 415 millions, dans le cadre du renforcement de son rôle de centre de financement du groupe.



Nicolas D'Ieteren
Président D'Ieteren SA

1



Olivier Périer
Vice-Président D'Ieteren SA

- Le rachat pour EUR 10,8 millions d'actions de D'leteren Immo SA détenues par des sociétés de la branche d'activité Auto.
- En diminution des participations, les participations détenues au 31 décembre 2020 par D'leteren SA et liées à la branche d'activité Auto pour un total, réductions de valeur comprises, de EUR 90,1 millions ont été transférées à D'leteren Automotive SA.
- La reprise de réduction de valeur sur la participation D'IM SA pour EUR 8,5 millions.

La Société a réalisé un test de perte de valeur sur sa participation financière dans la société D Participation Management SA qui elle-même détient une participation dans le groupe Moleskine. Conformément au droit comptable belge, le test de perte de valeur a été effectué afin d'identifier la moins-value durable à acter dans les comptes statutaires de D'leteren Group SA sur base de la situation, la rentabilité et les perspectives de ses filiales. A la suite de cette analyse, il n'a pas été nécessaire de procéder à une réduction de valeur additionnelle en 2021 sur la participation D Participation Management SA, le cumul des réductions de valeur (initialement comptabilisées au cours des exercices précédents) sur cette participation s'élevant au total à fin 2021 à 88,8 millions d'euro. Nous nous référons aux comptes consolidés IFRS de D'leteren Group SA pour plus d'informations concernant le test de perte de valeur effectué sur l'Unité Génératrice de Trésorerie « Moleskine » conformément aux normes IFRS.

Les **créances sur entreprises liées** atteignent EUR 261,0 millions contre EUR 261,6 millions en 2020. Il s'agit essentiellement d'un prêt long terme de EUR 251,8 millions initialement octroyé en 2016 à sa filiale D Participation Management S.A. afin de financer l'acquisition de la société Moleskine Srl et augmenté au cours de l'année 2021 à hauteur de EUR 9,2 millions des intérêts courus de ce prêt qui sont capitalisés sur une base annuelle. Au 31 décembre 2020, un prêt de EUR 9,8 millions octroyé à Poppy Mobility SA figurait également dans cette rubrique. Ce prêt est également repris dans les éléments transférés à la branche d'activité Auto au 1^{er} janvier 2021.

En ce qui concerne les **actifs circulants**, les stocks ont été apportés dans leur intégralité au segment Auto au 1^{er} janvier 2021 dans le cadre de la filialisation pour un valeur de EUR 338,0 millions. Les créances à un an au plus s'élèvent à EUR 155,5 millions, contre EUR 404,7 millions au 31 décembre 2020, soit en diminution de EUR 249,2 millions. Le solde ouvert à la clôture est principalement constitué d'un acompte sur dividende à recevoir de D Participation Management Luxembourg SA pour EUR 137,8 millions, d'une créance d'ONSS relative au dernier trimestre de 2021 pour EUR 9,9 millions ainsi que des factures à établir relatives aux royalties et Management fees envers les sociétés du groupe pour un total de EUR 8,1 millions.

Les **placements de trésorerie** s'élèvent à EUR 241,6 millions (dont EUR 43,0 millions d'actions propres) contre EUR 765,4 millions en 2020. Les **valeurs disponibles** s'élèvent quant à elles à EUR 40,5 millions contre EUR 128,3 millions l'année passée.

Les **capitaux propres**, compte tenu de l'affectation proposée ci-après, s'élèvent à EUR 3.845,2 millions pour EUR 3.812,2 millions à fin 2020. Ils représentent 96,58% du total du bilan contre 84,64% à fin 2020. 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 dans le cadre du programme d'options sur actions mis en place en faveur des cadres de D'leteren Group SA/NV, et du contrat d'animation de marché. Conformément au Code des Sociétés et des associations, 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.

Les **dettes** s'établissent à EUR 130,6 millions contre EUR 671,9 millions à fin 2020, en forte diminution (-80,6%) principalement en raison du transfert vers la branche Auto du prêt inter-segment de EUR 200,0 millions avec D'IM SA ainsi que des dettes à un an au plus (commerciales, fiscales et sociales) pour EUR 310,3 millions et du remboursement par D'Ieteren Group SA/NV du prêt de EUR 40,0 millions contracté avec D'Ieteren Services SA.

2. Résultats

De par la présence des activités Auto jusqu'au 31 décembre 2020 et au fait que la Société exerce depuis une activité de gestion de participations, le **chiffre d'affaires** de l'année est de EUR 0,0 contrairement à l'an dernier qui affiche un chiffre d'affaires à EUR 3.040,5 millions. Les **Autres produits d'exploitation** s'élèvent à EUR 7,8 millions et se composent majoritairement de royalties envers des entités du groupe.

Au niveau des charges d'exploitation, les **services et biens divers** s'élèvent à EUR 17,8 millions en 2021, principalement liés à des honoraires divers.

Les **rémunérations, charges sociales et pensions** s'élèvent à EUR 6,7 millions en 2021 contre EUR 134,5 millions en 2020 suite au transfert massif du personnel lié à l'activité Auto vers les sociétés filialisées.

Les **charges d'exploitation non récurrentes** de 2020 s'élevaient à EUR 33,7 millions et correspondaient majoritairement à la finalisation du projet exécuté en 2020 en vue d'accélérer la transformation en réponse à l'évolution rapide du marché automobile, conduisant notamment à la suppression de près de 200 emplois.

Les **produits financiers récurrents** s'élèvent à EUR 161,9 millions, contre EUR 221,8 millions en 2020. La société a perçu un acompte sur dividende de sa filiale D Participation Management Luxembourg SA pour EUR 152 millions ainsi que des intérêts financiers pour un montant de EUR 9,8 millions sur le prêt long terme accordé à sa filiale D Participation Management SA.

Les **produits financiers non récurrents** de 2020 correspondent au boni de liquidation de D'Ieteren Treasury SA pour EUR 382,2 millions ainsi qu'à une reprise de réduction de valeur de EUR 1,7 million sur la filiale D'IM SA. En 2021, ces produits s'élevant à EUR 8,5 millions correspondent à une reprise de réduction de valeur sur la participation de D'IM SA.

Les **charges financières** s'établissent à EUR 3,7 millions contre EUR 42,2 millions en 2020. La diminution est principalement due à des réductions de valeur sur immobilisations financières présentes en 2020 (EUR 34,0 millions).

Le **bénéfice de l'exercice** à affecter s'élève à EUR 148,0 millions contre un bénéfice de l'exercice à affecter de EUR 588,2 millions en 2020.

3. Indicateurs non financiers

Responsabilité en tant qu'investisseur

La feuille de route ESG de D'Ieteren Group reflète sa détermination à intégrer le développement durable à chaque niveau de son modèle opérationnel.

D'Ieteren Group en tant qu'investisseur			
	Niveau opérationnel	Ambition 2025	Statut 2021
Investissement responsable	Processus d'investissement	Les aspects ESG sont observés à chaque étape du cycle d'investissement.	Tous les dossiers examinés en 2021 ont intégré des considérations ESG à chaque étape du cycle d'investissement.
	Rapport non financier	Le rapport non financier bénéficie d'une assurance indépendante limitée et s'aligne sur les normes et recommandations les plus reconnues.	Le processus d'assurance indépendante limitée a été élargi à de nouveaux indicateurs. Le rapport est en ligne avec le standard de reporting non-financier GRI, option « core ».
Actionnariat actif	Aspects promus à travers le groupe	Toutes les activités mesurent les 3 KPIs non financiers du groupe : l'engagement des collaborateurs, la satisfaction des clients, les émissions de CO ₂ , et visent à atteindre un niveau d'excellence dans ces domaines.	Toutes les activités mesurent les 3 KPIs à l'exception de Moleskine qui mettra en place un processus de mesure de la satisfaction client pour ses canaux directs en 2022.
	Aspects propres à l'entreprise	Toutes les activités ont une stratégie solide en matière de développement durable en se concentrant sur leurs aspects matériels et en incluant des objectifs quantitatifs ainsi qu'un processus d'évaluation des progrès réalisés.	Toutes les activités ont implémenté leur stratégie de développement durable et identifié un KPI pour chacun de leurs axes stratégiques. TVH a lancé son analyse de matérialité en vue de jeter les bases de sa nouvelle stratégie.

Responsabilité en tant que société (cotée)

Outre l'intégration des aspects ESG au sein de son modèle opérationnel, D'Ieteren Group s'engage à agir de façon responsable et éthique dans toutes ses démarches. L'exercice de matérialité réalisé en 2021 au niveau de D'Ieteren Group a permis au groupe de réfléchir profondément à son impact en tant qu'entreprise. Cette réflexion a mené à l'identification de plusieurs axes de travail et ambitions liées.

D'Ieteren Group en tant que société cotée		
Priorité	Ambition	Statut 2021
Gestion des risques ESG et contrôle interne	Solide processus de gestion des risques liés aux facteurs ESG.	Le premier exercice de risques et de matérialité ESG axé sur la holding a été mené en 2021. Un plan d'action a été établi afin d'adopter une approche de gestion pour les aspects matériels.
Vulnérabilité au changement climatique	Fournir aux marchés financiers des renseignements clairs, complets et précis concernant l'impact potentiel du changement climatique sur le groupe et concernant l'approche de gestion de ces risques/opportunités.	Le groupe a commencé à implémenter les recommandations de la TCFD (Task Force on Climate Related Financial Disclosure) en menant un premier exercice destiné à identifier les risques/opportunités liés au changement climatique pour chacune de ses entreprises.
Impact du groupe sur le changement climatique	Promouvoir les valeurs environnementales et adopter une trajectoire de réduction des émissions conforme à l'Accord de Paris.	D'Ieteren Group mesure ses émissions à l'échelle de la holding et identifie une trajectoire de réduction claire, pour elle-même et pour son portefeuille, en ligne avec SBTi.
Formation et développement de l'équipe corporate	Maintenir une équipe corporate qualifiée, apte à réaliser les ambitions du groupe.	Même si l'apprentissage a lieu avant tout en situation de travail, les experts sont encouragés à suivre les formations externes dont ils pourraient avoir besoin. Suite à l'enquête sur l'engagement de l'équipe, des sessions d'informations ont été lancées avec des experts externes pour stimuler le climat de développement continu.
Éthique (incl. mesures anti-corruption, anti-blanchiment et système d'alerte)	Continuer de mener les activités de manière éthique et responsable et établir un mécanisme de diligence raisonnable pour y veiller.	Un nouveau Code de conduite ainsi qu'un système d'alerte seront mis en place en 2022.

4. Affectations et prélèvements

Après prélèvements et transferts relatifs aux réserves immunisées, l'exercice présente un bénéfice à affecter de EUR 148.039.723. Ce montant, combiné au bénéfice reporté de EUR 14.500.000 donne un bénéfice à affecter de EUR 162.539.723. Nous vous proposons la répartition suivante :

1. affectation de EUR 1.850.539 aux réserves indisponibles, pour les dividendes sur actions propres détenues à la date du présent rapport, dont le droit est frappé de caducité
2. dotation aux réserves disponibles de EUR 36.527.447
3. attribution de EUR 113.362.815 aux dividendes
4. report de EUR 14.500.000

5. Dividendes

Le Conseil propose à l'Assemblée de fixer le dividende brut à EUR 2,10 par part sociale et à EUR 0,262500 par part bénéficiaire. Les montants nets de précompte mobilier s'élèveront à EUR 1,470000 par action et EUR 0,183750 par part bénéficiaire.

Le dividende de l'exercice 2021 attaché aux actions propres détenues par la Société (notamment en couverture d'options sur actions souscrites par des cadres de la Société) est frappé de caducité. La répartition bénéficiaire proposée à l'Assemblée intègre l'affectation du montant brut de ces dividendes – soit EUR 1.850.539 à un compte de réserves indisponibles, d'où sera le cas échéant prélevé 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 2022.

6. Recherche et développement

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

7. Événements postérieurs à la clôture

Le 14 mars 2022, D'Ieteren Group a signé un accord définitif avec Bain Capital Private Equity pour l'acquisition de Parts Holding Europe (PHE) qui valorise PHE à une valeur d'entreprise de EUR 1,7 milliard, ce qui implique une valeur des fonds propres de EUR 540 millions.

La clôture de la transaction reste soumise à l'approbation des autorités de la concurrence compétentes, et devrait intervenir d'ici la fin du troisième trimestre 2022.

8. Risques et incertitudes

Le 24 février 2022, la Russie a lancé une invasion sans précédent de l'Ukraine voisine, avec des attaques perpétrées sur plusieurs villes-clés d'Ukraine. Il est encore difficile d'estimer l'impact de la guerre entre la Russie et l'Ukraine sur les activités du Groupe. Belron a des activités franchisées dans les deux pays, mais la contribution de ces franchises n'est pas financièrement significative. Cependant, Belron se fournit en Russie pour une partie de ses pièces de vitrage (moins de 5% du total) et cherche dès lors des sources alternatives d'approvisionnement. Chez D'leteren Automotive, les volumes de certains modèles pourraient être négativement impactés par de nouveaux problèmes d'approvisionnement étant donné que Volkswagen se fournit pour certains composants dans la région. Le conflit pose également un risque potentiel pour TVH Parts, qui a généré environ €50m de ventes dans la région en 2021. L'exposition de Moleskine à la région est immatérielle, tant en termes d'opérations sur place que de chaîne d'approvisionnement. Les activités du Groupe suivent la situation de près quotidiennement, et se conforment à toutes les sanctions applicables.

Déclaration de gouvernance d'entreprise

En 2021, la Société adhère aux principes exposés dans le Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 (le «Code 2020»), disponible sur le site www.corporategovernancecommittee.be. Le 28 février 2019, le Conseil d'administration de la Société a approuvé une nouvelle charte de gouvernance d'entreprise (la «Charte de gouvernance d'entreprise»), disponible sur le site www.dieterengroup.com. Lors de l'application des principes du Code 2020, la Société tient compte de la structure particulière de son actionariat, à savoir la participation majoritaire stable de la famille fondatrice de la Société. La page 116 énumère les principes du Code 2020 auxquels la Société déroge, explications à l'appui.

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

Conseil D'administration

Composition

En 2021, le Conseil d'administration était composé de:

- six Administrateurs non exécutifs, nommés sur proposition des actionnaires familiaux;
- quatre Administrateurs non exécutifs (trois depuis l'Assemblée générale ordinaire de la Société tenue en 2021), dont trois indépendants, choisis en raison de leur expérience.

Le Président et le Vice-Président du Conseil d'administration sont choisis parmi les Administrateurs nommés sur proposition des actionnaires familiaux. Le Conseil comporte quatre administratrices (trois depuis l'Assemblée générale ordinaire de la Société tenue en 2021).

Rôles et activités

Sans préjudice de ses pouvoirs légaux et statutaires et de ceux de l'Assemblée générale, le rôle du Conseil d'administration consiste à:

- déterminer la stratégie et les valeurs de la Société;
- approuver ses plans et ses budgets;
- décider des opérations financières importantes, des acquisitions et des désinvestissements concernant le Groupe et ses filiales principales;
- assurer la mise en place des structures, procédures et contrôles appropriés pour atteindre les objectifs de la Société et en gérer correctement les risques;
- désigner les administrateurs proposés par la Société dans les conseils d'administration de ses filiales principales;
- nommer et révoquer le CEO ainsi que, sur proposition de ce dernier, les autres membres du Comité exécutif et les CEO des principales entités du Groupe, et fixer leur rémunération;
- surveiller et examiner la performance de la gestion journalière;
- superviser la communication avec les actionnaires de la Société et les autres parties intéressées;
- arrêter les comptes statutaires et consolidés de la Société et fixer le montant du dividende qui sera proposé à l'Assemblée générale. Dans ce cadre, le Conseil d'administration entend maintenir sa politique permanente du plus large autofinancement possible, qui a soutenu le développement du Groupe, et qui vise au renforcement des fonds propres et au maintien de ratios financiers de qualité. Sauf imprévu majeur, le Conseil d'administration veillera à assurer un dividende stable et, dans la mesure où les résultats le permettent, en croissance régulière.

Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2021		Entrée au Conseil	Échéance du mandat
Nicolas D'leteren (46) ¹	Président du Conseil d'administration de D'leteren Group, Président de Belron Group SA Nicolas D'leteren est titulaire d'un BSc Finance & Management de l'Université de Londres. Il est également diplômé de l'Asia Int'l Executive Program et du Human Resources Management in Asia Program (INSEAD). Il a dirigé des projets chez Bentley Germany et Porsche Austria. Il a travaillé comme directeur financier d'une division de Total UK de 2003 à 2005. Depuis 2005, il est administrateur délégué d'un fonds d'investissement privé investissant dans de jeunes entreprises.	2005	Juin 2024
Olivier Périer (50) ¹	Vice-Président du Conseil d'administration et Président du Comité stratégique Olivier Périer est titulaire d'un Master en architecture et urbanisme de l'ULB et d'un diplôme de Solvay Business School, Executive Programme for the Automotive Industry. Il est également diplômé de l'INSEAD avec un Certificate in Global Management, y compris les International Executive, Business Strategy Asia Pacific & International Directors Programmes. Associé fondateur du bureau d'architecture Urban Platform jusqu'en 2010, il a depuis pris le rôle de CEO de SPDG, une société privée d'investissement. En outre, il est Président et membre de Conseils consultatifs ou de surveillance de diverses sociétés de capital à risque et de fondations.	2005	Juin 2023
CB Management SARL unipersonnelle	Administrateur indépendant – Représentante permanente: Cécile Bonnefond (66) Cécile Bonnefond est diplômée d'un MBA de l'European Business School et a participé au Senior Executive Program de l'IMD Lausanne. Des positions antérieures comprennent: Danone (1979-1984), Kellogg's (1984-1994), Diageo-Foods/Sara Lee (1995-2000). LVMH: CEO de Veuve Clicquot champagne (2001-2008), Bon Marché (2009-2010) et Présidente et co-investisseur chez Piper & Charles Heidsieck champagnes et General Manager d'EPI Group - J.M. Weston, Bonpoint, ... (2011-2015). Depuis 2015, elle siège aux conseils d'administration de sociétés cotées internationales et familiales et intervient comme consultante pour Bpifrance (Banque Publique d'Investissement) auprès de petites et moyennes entreprises.	2018	Juin 2022
Sophie Gasperment (57)	Administratrice indépendante Sophie Gasperment est diplômée de l'ESSEC et de l'INSEAD. Elle a rejoint L'Oréal en 1986 et est nommée Directrice générale au Royaume-Uni en 2000. Elle devient ensuite Présidente exécutive et CEO de The Body Shop, jusqu'en 2013. A partir de 2014, elle a dirigé la communication financière et la Prospective Stratégique de L'Oréal, avec un accent particulier sur l'accélération digitale du groupe. Depuis 2019, Sophie Gasperment est Senior Advisor de BCG, administratrice indépendante (autres mandats : Accor jusqu'en mai 2022, Cimpress, Kingfisher plc et Givaudan S.A.) et Angel investor de start ups innovantes.	2018	Juin 2022
GEMA SRL ¹	Administrateur non exécutif – Représentant permanent: Michel Allé (71) Michel Allé est diplômé ingénieur civil et économiste de l'ULB. Il est entré chez Cobepa en 1987, où il a été membre du Comité de direction de 1995 à 2000. Il a travaillé comme CFO de Brussels Airport de 2001 à 2005. Il a ensuite rejoint le Groupe de chemins de fers belge SNCB, où il a été CFO de la holding de 2005 à 2013 et puis CFO de la SNCB de 2013 à 2015. Il est administrateur d'Elia Group et Président du Conseil d'administration d'EPICS Therapeutics et Neuvasq. En outre, il est professeur honoraire de l'ULB.	2014	Juin 2022
Nayarit Participations SCA ¹	Administrateur non exécutif – Représentant permanent: Frédéric de Vuyst (48) Frédéric de Vuyst est candidat en droit (Université de Namur), et diplômé d'un BA Business & BSc Finance (London Metropolitan University, School of Business). Il était Managing Director Corporate & Investment Banking chez BNP Paribas Group jusqu'en 2008 et après Head of Business Development Investment Banking et membre du Management Board Corporate Banking chez BNP Paribas Fortis jusqu'en 2012. Depuis lors, il est administrateur délégué de Nayarit Participations. Il est titulaire de plusieurs mandats d'administrateur de sociétés.	2001	Juin 2022
Pierre-Olivier Beckers SRL	Administrateur indépendant – Représentant permanent: Pierre-Olivier Beckers (61) Pierre-Olivier Beckers est diplômé d'un master en sciences de gestion de l'LSM (Louvain-la-Neuve) et d'un MBA de la Harvard Business School. Il a rejoint Delhaize Group en 1983, où il a été Président du Comité exécutif et CEO de 1999 à 2013. Il a été Président du Comité Olympique et Interfédéral Belge de 2004 à 2021, est membre du Comité International Olympique (CIO), Président de son Comité d'audit et il est également Président du Comité de Coordination des Jeux Olympiques de Paris 2024. Il est Président de la Fondation Louvain. Il exerce divers mandats d'administrateur de sociétés et est conseiller et investisseur auprès de start-ups et scale-ups.	2014	Juin 2022
Société Anonyme de Participation et de Gestion SA (SPDG) ¹	Administrateur non exécutif – Représentant permanent: Denis Pettiaux (53) Denis Pettiaux est titulaire d'un diplôme d'ingénieur civil physicien et d'un Executive Master in Management de l'ULB (Bruxelles). Il est membre du Comité exécutif de SPDG, en charge des finances. Il est également administrateur non exécutif au sein de divers Conseils d'administration, conseils consultatifs et comités d'investissement. Il a rejoint Coopers & Lybrand en 1997. Il a été administrateur de PricewaterhouseCoopers Advisory en Belgique jusqu'en 2008 et ensuite directeur chez PricewaterhouseCoopers Corporate Finance à Paris jusqu'en 2011.	2001	Juin 2022

Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2021		Entrée au Conseil	Échéance du mandat
Michèle Sioen (56) ¹	Administratrice non exécutive Michèle Sioen est diplômée en économie. Elle est actuellement CEO de Sioen Industries, une société multinationale spécialisée dans les textiles techniques. Elle exerce plusieurs mandats d'administrateur dans des sociétés belges cotées en bourse, notamment Sofina et ImmoBel. Elle est présidente honoraire de la FEB (Fédération des Entreprises Belges). Elle est la présidente de Kanal (musée de l'art contemporain) et administratrice de Vlerick Management School, du concours Reine Elisabeth et de Fedustria.	2011	Juin 2023

(1) Administrateur nommé sur proposition des actionnaires familiaux.

Le Conseil d'administration se réunit au moins six fois par an. Des réunions supplémentaires occasionnelles sont organisées si nécessaire. Les décisions du Conseil d'administration se prennent à la majorité des votes, celle du Président étant prépondérante en cas de partage. En 2021, le Conseil s'est réuni 13 fois. Tous les Administrateurs ont participé aux réunions fixées à l'avance, ainsi qu'aux autres réunions occasionnelles du Conseil, sauf: Mme Michèle Sioen, M. Pierre-Olivier Beckers et Mme Sophie Gasperment qui ont été excusés lors d'une réunion. M. Michel Allé a été représenté lors d'une réunion par M. Olivier Périer.

Mandats des Administrateurs

Le mandat d'administrateur de Christine Blondel est arrivé à échéance en 2021. Aucun nouvel Administrateur n'a été nommé en 2021.

Comités du Conseil d'administration

Composition (au 31/12/2021)	Comité d'audit ¹	Comité de nomination et de rémunération ¹
Président	Président à nommer	Nicolas D'leteren
Membres	Frédéric de Vuyst ²	Pierre-Olivier Beckers ⁵
	Denis Pettiaux ³	Sophie Gasperment ⁶
	Cécile Bonnefond ⁴	Olivier Périer
		Nouvel administrateur indépendant à recruter

(1) Les membres du Comité d'audit, d'une part, et du Comité de nomination et de rémunération, d'autre part, disposent respectivement de l'expertise requise par la loi en matière de comptabilité et d'audit et de politique de rémunération compte tenu de leurs formations respectives et de leur expérience managériale dans des entreprises à caractère industriel ou financier.

(2) Représentant permanent de Nayarit Participations SCA

(3) Représentant permanent de SPDG SA

(4) Représentant permanent de CB Management SARL unipersonnelle. Administrateur indépendant

(5) Représentant permanent de Pierre-Olivier Beckers SRL. Administrateur indépendant

(6) Administrateur indépendant

Le Comité d'audit s'est réuni cinq fois en 2021. Toutes les réunions, à l'exception d'une, se sont tenues en présence du Commissaire. Tous les membres ont participé à toutes les réunions.

Le Comité de nomination et de rémunération s'est réuni cinq fois en 2021. Tous les membres ont participé à toutes les réunions.

Le Comité stratégique s'est réuni 20 fois en 2021.

Chaque Comité a rendu compte de ses activités au Conseil d'administration.

Mode de fonctionnement des Comités

Comité d'audit

Au 31 décembre 2021, le Comité d'audit était composé de trois Administrateurs non exécutifs, dont un indépendant. Les missions du Comité d'audit couvrent principalement le contrôle de l'information financière de la Société et la surveillance des mécanismes de gestion des risques et de contrôle interne de la Société et de ses filiales principales. Le Comité d'audit prend notamment connaissance des rapports des Commissaires de la Société et des sociétés en portefeuille sur leurs états financiers semestriels et annuels. Le Comité d'audit se réunit au moins quatre fois par an, dont au moins une fois par semestre en présence du Commissaire, et rend compte de ses travaux au Conseil d'administration. Deux réunions spécifiques au minimum sont consacrées à la revue des mécanismes de gestion des risques et de contrôle interne. Le commissaire, KPMG, réélu par l'Assemblée générale ordinaire du 28 mai 2020, a exposé la méthodologie suivie pour le contrôle des comptes statutaires et consolidés, ainsi que les seuils de matérialité et de reporting appliqués. La Charte du Comité d'audit adoptée par le Conseil d'administration est reprise en Annexe I de la Charte de gouvernance disponible sur le site internet de la Société.

Comité de nomination et de rémunération

Au 31 décembre 2021, le Comité de nomination et de rémunération était composé de quatre Administrateurs, dont le Président du Conseil d'administration qui le préside, le Vice-Président du Conseil d'administration et deux Administrateurs indépendants. La Société est en train de recruter un administrateur indépendant additionnel.

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

- formuler à l'attention du Conseil d'administration des propositions de nominations relatives aux Administrateurs non exécutifs, au CEO et, sur proposition de ce dernier, aux autres membres du Comité exécutif et aux CEO des principales filiales du Groupe, et veiller à ce que la Société dispose de procédures formelles, rigoureuses et transparentes pour soutenir ces décisions.
- formuler à l'attention du Conseil d'administration des propositions de rémunérations relatives aux Administrateurs non exécutifs, au CEO et, sur proposition de ce dernier, aux autres membres du Comité exécutif et aux CEO des principales filiales du Groupe, et veiller à ce que la Société dispose de procédures formelles, rigoureuses et transparentes pour soutenir ces décisions.
- revoir régulièrement les procédures, principes et politiques de nomination et de rémunération des dirigeants de la Société et des principales filiales du Groupe, et se coordonner avec les Comités de nomination et de rémunération existant au sein des principales filiales du Groupe.
- préparer le rapport de rémunération et le commenter lors de l'Assemblée générale annuelle.

Le Comité de nomination et de rémunération se réunit au moins quatre fois par an et rend compte de ses travaux au Conseil d'administration. La Charte du Comité adoptée par le Conseil d'administration est reprise en Annexe II de la Charte de gouvernance disponible sur le site internet de la Société.

Comité stratégique

Le Comité stratégique se tient au moins une fois par mois et réunit le Président et le Vice-Président du Conseil d'administration ainsi que deux Administrateurs représentant l'actionnariat familial. Les membres du Comité exécutif sont des invités permanents. Au niveau du Groupe et de ses filiales et sous réserve de la compétence du Conseil d'Administration de déterminer la stratégie de la Société, le Comité stratégique a pour mission de réfléchir aux axes de développement du Groupe, d'analyser les stratégies et les objectifs à long terme du Groupe, d'examiner l'avancement des projets stratégiques, d'analyser les projets d'investissements et de désinvestissements, de suivre la marche des affaires du Groupe et de préparer les points stratégiques en vue des réunions et décisions du Conseil d'administration. La Charte du Comité stratégique adoptée par le Conseil d'administration est reprise en Annexe III de la Charte de gouvernance d'entreprise disponible sur le site internet de la Société.

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

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

Évaluation du Conseil d'administration et de ses Comités

Le Conseil d'administration et ses Comités évaluent régulièrement, et au minimum tous les trois ans, leur taille, leur composition, leur mode opératoire, leur performance et leurs relations avec la direction, ainsi que la contribution individuelle de chaque Administrateur au fonctionnement de l'ensemble, afin d'améliorer en permanence l'efficacité de leur action et la contribution de celle-ci à la bonne gouvernance du Groupe.

Le Conseil d'administration et ses Comités ont effectué un exercice d'évaluation dans le courant du premier trimestre de 2019. Ce processus a été mené avec l'aide d'un professionnel externe qui a procédé à des interviews de chaque Administrateur et membre du Comité exécutif. Une synthèse des entretiens a été présentée au Conseil d'administration avec des recommandations concrètes à son attention.

Management exécutif du groupe

Les membres du Comité exécutif sont responsables de la gestion journalière de la Société. Au 31 décembre 2021, le Comité exécutif du Groupe était composé du CEO du Groupe (Président du Comité exécutif du Groupe) et du CFO du Groupe.

Composition du Comité exécutif au 31 décembre 2021		Début de mandat
Francis Deprez (56)	Président du Comité exécutif et CEO Licencié en sciences économiques appliquées (UFSIA Anvers) et Master in Business Administration (Harvard Business School). Associate (1991-1998) et Partner (1998-2006) chez McKinsey & Company Belgium. Au sein du Groupe Deutsche Telekom, a été Managing Director du Center for Strategic Projects (2006-2011), Chief Strategy and Policy Officer de Deutsche Telekom AG (2007-2011), membre des conseils de surveillance de T-Mobile International (2007-2009) et de T-Systems International (2008-2011), Chief Executive Officer de Detecon International GmbH (2011-2016). Administrateur de Belron, D'leteren Automotive, TVH, Moleskine et D'leteren Immo.	2019 (CEO) 2016 (membre du Comité exécutif)
	Membre du Comité exécutif et CFO Licencié en sciences économiques (UCL). Actif pendant près de 25 ans comme banquier, responsable des activités Corporate Finance, Corporate Clients et membre du comité de direction d'ING Belgique jusqu'en 2013. Responsable des investissements chez GBL de 2013 à juin 2015. Administrateur de Belron, D'leteren Automotive, TVH, Moleskine et D'leteren Immo. Administrateur externe de Rossel.	2015

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

Management exécutif des cinq filiales principales

Le Groupe D'leteren détient cinq sociétés qui ont chacune leur propre structure de direction : D'leteren Automotive, Belron, TVH, Moleskine et D'leteren Immo.

D'leteren Automotive est dirigé par un Conseil d'administration composé de six administrateurs : cinq nommés par la Société et le CEO de D'leteren Automotive.

Belron, dont la Société détient 55,67% des droits de vote au 31 décembre 2021, est dirigé par un Conseil d'administration composé de huit administrateurs : quatre nommés par la Société, deux nommés par CD&R (actionnaire minoritaire de Belron), un nommé par H&F (actionnaire minoritaire de Belron) et le CEO de Belron. Le Conseil d'administration de Belron est présidé par le Président du Conseil d'administration de la Société.

TVH, dont la Société détient 40% des droits de vote au 31 décembre 2021, est dirigé par un Conseil d'administration composé de neuf administrateurs : quatre nommés par Wehold (actionnaire majoritaire de TVH), trois nommés par la Société, un président indépendant et un administrateur indépendant.

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

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

Commissaire

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

Les rémunérations totales liées aux prestations fournies par le Commissaire et les sociétés qui lui sont affiliées à D'leteren Group SA/NV et aux sociétés qui lui sont liées au titre de l'exercice 2021 s'élèvent à €4,4m hors TVA. Le détail de ces rémunérations est repris en note annexe des états financiers consolidés 2021 (page 83).

Dérogations au Code Belge de Gouvernance d'Entreprise 2020

La Société déroge aux dispositions suivantes du Code 2020:

› Dérogation à la disposition 3.7.

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

› Dérogation à la disposition 7.6.

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

› Dérogation à la disposition 7.9.

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

2. Diversité

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

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

En ce qui concerne la diversité des sexes, le Conseil d'administration se conforme aux exigences légales en ayant au moins un tiers du sexe sous-représenté au Conseil. Cet objectif a été atteint le 31 mai 2018, grâce à la nomination de deux nouvelles administratrices. Au 31 décembre 2021, le Conseil d'administration comptait neuf membres, dont trois femmes.

Il est fait référence à la section 1 de la Déclaration de gouvernance d'entreprise concernant d'autres critères de diversité (âge, années de service, formation et expérience professionnelle) en relation avec les membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif au 31 décembre 2021.

3. Rapport de rémunération

Ce rapport détaille la rémunération des Administrateurs et des membres du Comité exécutif au titre de l'exercice 2021. Ladite rémunération est conforme à la politique de rémunération qui avait été approuvée par l'assemblée générale ordinaire de 2021 par une majorité de 83,81% des votes exprimés et n'avait pas fait l'objet de commentaires spécifiques de la part des actionnaires.

3.1. Rémunération des Administrateurs non exécutifs

Un total de €999.167 a été versé aux Administrateurs en 2021; ce montant a été réparti comme indiqué dans le tableau ci-dessous. Aucun autre avantage ou rémunération, prêt ou garantie quelconque ne leur a été accordé par la Société. Tous les Administrateurs sont des Administrateurs non exécutifs. Dans le cadre de la crise liée au COVID-19, certains Administrateurs ont renoncé en 2020 à leur droit à une partie de leur rémunération et demandé à la Société de verser les montants correspondants dans un programme de solidarité destiné à aider les collaborateurs de D'Ieteren Group confrontés à des difficultés en conséquence de la crise sanitaire. Certains Administrateurs ont renoncé à une année entière de rémunération et dès lors, une partie de la renonciation s'appliquait à la rémunération de 2021. Le montant total versé au programme en 2021 s'élevait à €277.500.

2021 (en EUR)	Rémunération de base	Comités spécialisés	Rémunération totale	Rémunération totale versée (après renonciation à une partie de la rémunération dans le cadre du COVID-19 pour 2021)
D'Ieteren N.	260.000	All in	260.000	135.000
Périer O.	210.000	All in	210.000	110.000
P.-O. Beckers SRL	80.000	40.000	120.000	120.000
Bonnefond C.	80.000	20.000	100.000	100.000
Blondel C.	33.333	33.333	66.667	66.667
Gasperment S.	80.000	40.000	120.000	120.000
Gema (M. Allé)	80.000	Pas d'application	80.000	80.000
Nayarit (de Vuyst)	80.000	40.000	120.000	67.500
Sioen M.	80.000	Pas d'application	80.000	80.000
SPDG (D. Pettiaux)	80.000	40.000	120.000	120.000
Total	1.063.333	213.333	1.276.667	999.167

3.2. Rémunération des membres du Comité exécutif

La rémunération octroyée aux membres du Comité exécutif au titre de l'exercice 2021 a été revue par le Conseil d'administration le 8 mars 2021. Les composantes de leur rémunération sont détaillées ci-dessous.

En ce qui concerne la rémunération variable, sur la base des recommandations du Comité de nomination et de rémunération, le Conseil d'administration a approuvé les montants concernés à la lumière des objectifs atteints, comme détaillé ci-dessous, en date du 8 mars 2022.

3.2.1. Rémunération annuelle fixe de base

En 2021, le CEO a perçu une rémunération annuelle fixe de €700.000 et le CFO a perçu une rémunération annuelle fixe de €565.000. Rémunération variable

Bonus annuel

En 2021, le CEO a perçu un bonus annuel de €780.000, ce qui correspond à environ 111% de sa rémunération fixe pour 2021. Le CFO a perçu un bonus annuel de €562.400, ce qui correspond à environ 100% de sa rémunération fixe pour 2021. Ces montants ont été payés en mars 2022.

Les bonus 2021 ont été déterminés en fonction du niveau de réalisation en 2021 de deux critères financiers (résultat avant impôt et free cash flow) comparés au budget, ainsi que trois critères non-financiers (liés aux membres du personnel, le développement Corporate et les clients) évalués qualitativement par le Conseil d'administration.

En 2020, le CEO avait perçu un bonus annuel de €539.000 et le CFO avait perçu un bonus annuel de €393.310. Ces montants ont été payés en mars 2021. Veuillez consulter le rapport de rémunération publié en 2021 pour de plus amples informations.

Rémunération variable à long terme en numéraire

L'objectif de la rémunération variable à long terme en numéraire pour 2021 s'élève à €350.000 pour le CEO et à €150.000 pour le CFO. Les montants correspondants seront versés, si les objectifs sont atteints, à la fin de l'année 2023.

Rémunération variable à long terme sous forme d'options sur actions

En 2021, 50.000 options sur actions ont été octroyées au CEO et 40.000 options sur actions ont été octroyées au CFO.

Le prix d'exercice est de €68,26. En principe, les options sont exerçables à partir du 1er janvier de la 4e année suivant la date d'octroi et jusqu'à l'expiration de la dixième année suivant celui-ci.

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

Pension et autres avantages

En 2021, la Société a pris en charge les cotisations à des assurances invalidité et décès et à des régimes de pension au bénéfice du CEO à raison d'un montant de €115.000 et au bénéfice du CFO à raison d'un montant de €126.000.

3.2.2. Options sur actions octroyées, exercées et arrivées à expiration en 2021

Dénomination de la fonction	Options octroyées	Transactions en 2021	
		Options exercées	Options arrivées à expiration
CEO	50.000	0	0
CFO	40.000	0	0

3.2.3. Aperçu général de la rémunération

2021 (en EUR)	CEO	Autres membres du Comité exécutif	Total
Rémunération annuelle fixe de base	700.000	565.000	1.235.000
Bonus annuel	780.000	562.400	1.342.400
Rémunération variable à long terme en numéraire (objectif 31/12/2023)	350.000	150.000	500.000
Cotisation aux assurances invalidité, décès et pension	115.000	126.000	241.000

3.3. Variation annuelle de la rémunération et ratio salarial

Le tableau ci-dessous présente la variation annuelle de la rémunération pour les Administrateurs, les membres du Comité exécutif et les employés (moyenne sur la base d'un équivalent temps plein). Il fournit également un aperçu de la variation annuelle de la performance de la Société.

Variation annuelle en %	2017 versus 2016	2018 versus 2017	2019 versus 2018	2020 versus 2019	2021 versus 2020
Rémunération des Administrateurs (non exécutifs) (total)	+1,2%	+13,4%	+5,5%	-26,5%	+0,7%
Rémunération du Comité exécutif ¹					
<i>Type de rémunération</i>					
Toutes les rémunérations sauf options sur actions ²	+91,8%	-50,6%	+14%	+3,7%	+19,1%
Options sur actions ³	+/-0%	+14,3%	+/-0%	+18,8%	-5,3%
Performance de la Société					
Résultat consolidé ajusté avant impôts ⁴	+2,6% ^{5,6,7}	+15,8% ⁵	+39,8% ⁵	+11,2% ⁸	+52% ^{8,9,10}
Rémunération moyenne sur la base d'un équivalent temps plein des employés¹¹					
Employés de la Société	-2,5%	+31,3%	+21,0%	-5,8%	+13,6%

Notes explicatives

- Ces chiffres n'incluent que les membres actuels du Comité exécutif. Le CEO actuel a rejoint la Société en 2016 comme membre du Comité exécutif et a été promu CEO en juillet 2019.
- Ce montant inclut (i) la rémunération annuelle fixe, (ii) le bonus annuel versé, (iii) la rémunération variable à long terme en numéraire payée, (iv) les cotisations aux assurances invalidité, décès et pension et (v) les paiements exceptionnels liés à des projets stratégiques.
- En termes de nombre d'options sur actions.
- Nombres sur une base comparable en fonction de la participation de la Société.
- Sur une base pre-IFRS.
- Les chiffres pour 2016 ne tiennent pas compte des résultats de Moleskine.
- Moleskine est incluse à 100% à compter de 2017.
- Sur une base post-IFRS.
- Les chiffres pour 2021 tiennent compte des résultats de TVH à compter du 1^{er} octobre 2021.
- Les chiffres pour 2020 ont été remis pour refléter les final agenda decisions on cloud computing arrangements de l' IFRS[®] Interpretations Committee (IFRIC) de mars 2019 et avril 2021.
- La rémunération moyenne des employés est calculée sur la base de l'effectif de la Société au 1^{er} janvier 2022.

Le ratio en 2021 entre la rémunération la plus élevée et la rémunération la plus basse dans la Société est de 63,0.

4. Contrôle interne et systèmes de gestion des risques

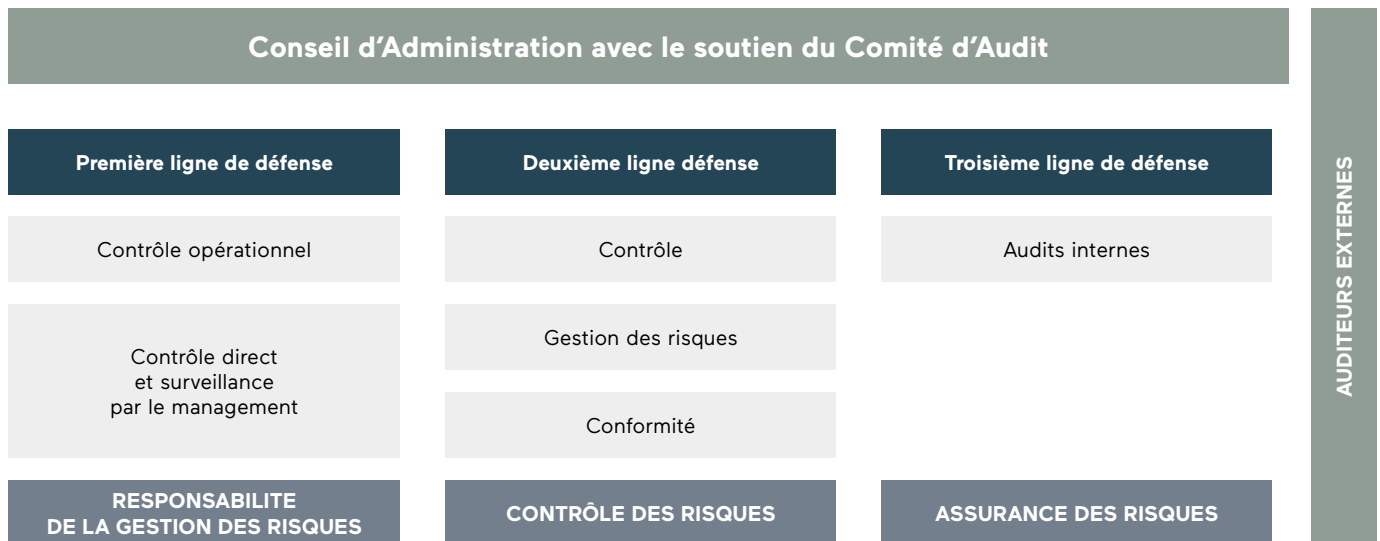
D'leteren Group et ses entreprises en portefeuille opèrent dans un environnement en constante évolution qui les expose à de multiples risques pouvant être classés en cinq grandes catégories : juridique / conformité, stratégique, opérationnel, IT / Cyber-sécurité et financier.

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

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

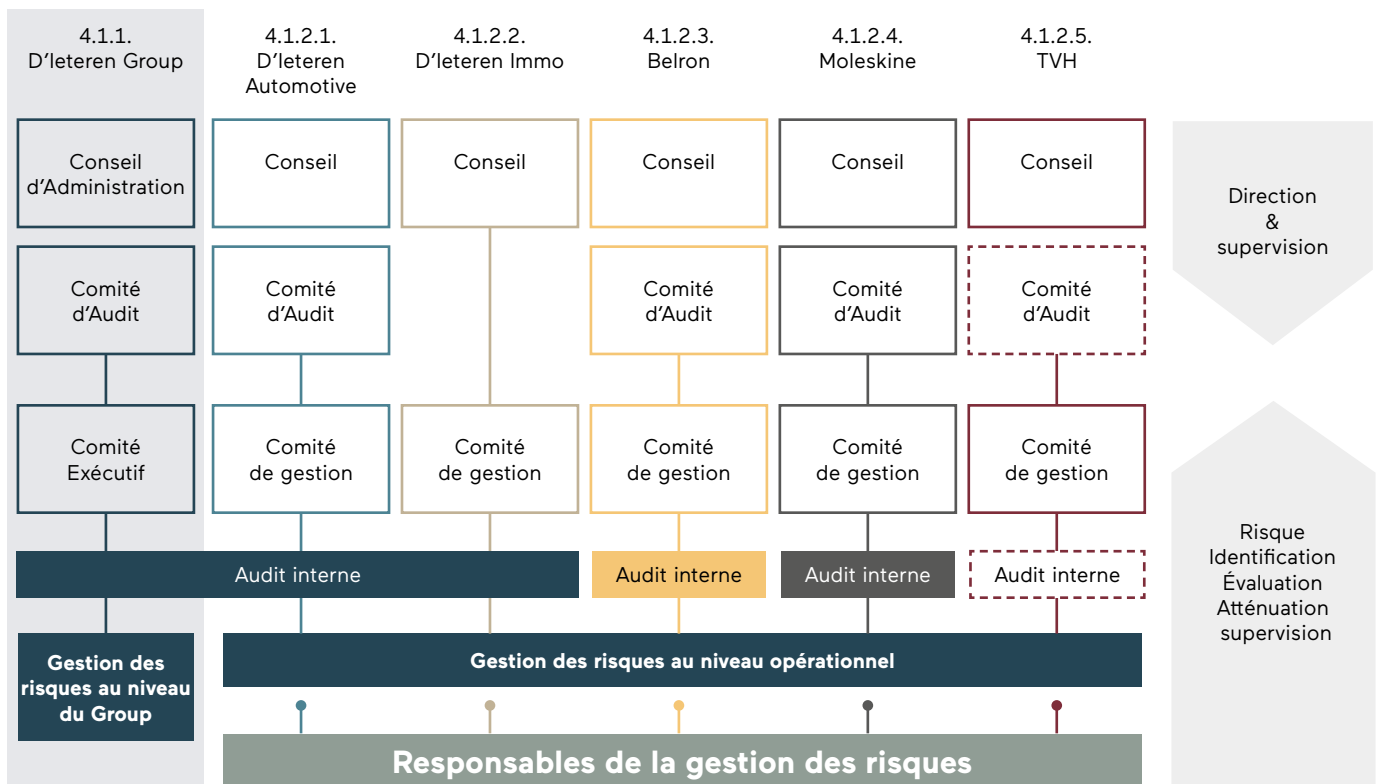
D'leteren Group gère les risques en appliquant le principe des trois lignes de défense :

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



4.1. Structure de gouvernance et responsabilités en matière de gestion des risques

La structure organisationnelle au niveau de D'leteren Group et des entreprises garantit la délégation appropriée des pouvoirs au management et une séparation des fonctions. La structure de gouvernance est composée de trois organes qui opèrent de manière indépendante : le Conseil d'Administration, le Comité d'Audit et le Comité Exécutif.



4.1.1. D'leteren Group

4.1.1.1 Conseil d'Administration

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

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

4.1.1.2. Comité d'Audit

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

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

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

4.1.1.3. Comité Exécutif

Les membres du Comité Exécutif du Group agissent de façon collégiale et sont notamment responsables de la gestion des risques.

4.1.2. Au niveau des entreprises

4.1.2.1. D'leteren Automotive

Le Conseil d'Administration de D'leteren Automotive se réunit au moins une fois par trimestre. Les membres du Comité d'Audit se réunissent chaque trimestre.

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

4.1.2.2. D'leteren Immo

Les biens immobiliers D'leteren Automotive sont regroupés dans une entité juridique unique (D'leteren Immo S.A.). Celle-ci a ses propres Conseil d'Administration et Comité de Gestion. Le Conseil d'Administration revoit la politique de risque et supervise la gestion des risques.

4.1.2.3. Belron

Belron a encore amélioré sa méthode de gestion des risques, grâce à la mise en place du Comité de Pilotage pour la Gestion des Risques d'Entreprise (Enterprise Risk Management Steering Committee) qui est désormais chargé de surveiller et d'examiner les activités de gestion des risques, et de remettre en question / débattre sur les profils de risque des unités opérationnelles et fonctionnelles. Le cadre de gestion des risques est suivi et débattu en permanence par la Direction Générale et par le Comité d'Audit qui s'est réuni quatre fois en 2021. Le Comité est présidé par le CFO de D'leteren Group, et inclut un représentant de CD&R. Les autres participants (invités) incluent notamment le CFO de Belron et le responsable des risques et de l'audit interne.

4.1.2.4. Moleskine

Les risques font l'objet d'une surveillance par le Comité d'Audit, qui s'est réuni à quatre reprises en 2021. Le Comité d'Audit est présidé par le CFO de D'Ieteren Group, il est composé du CFO de Moleskine, d'autres membres ad hoc (venant de Moleskine et de D'Ieteren Group), et le responsable de l'audit interne de Moleskine est un observateur permanent. Le Comité approuve la cartographie des risques préparée par le responsable de l'audit interne qui aura rassemblé les informations auprès de la direction et des représentants des actionnaires.

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

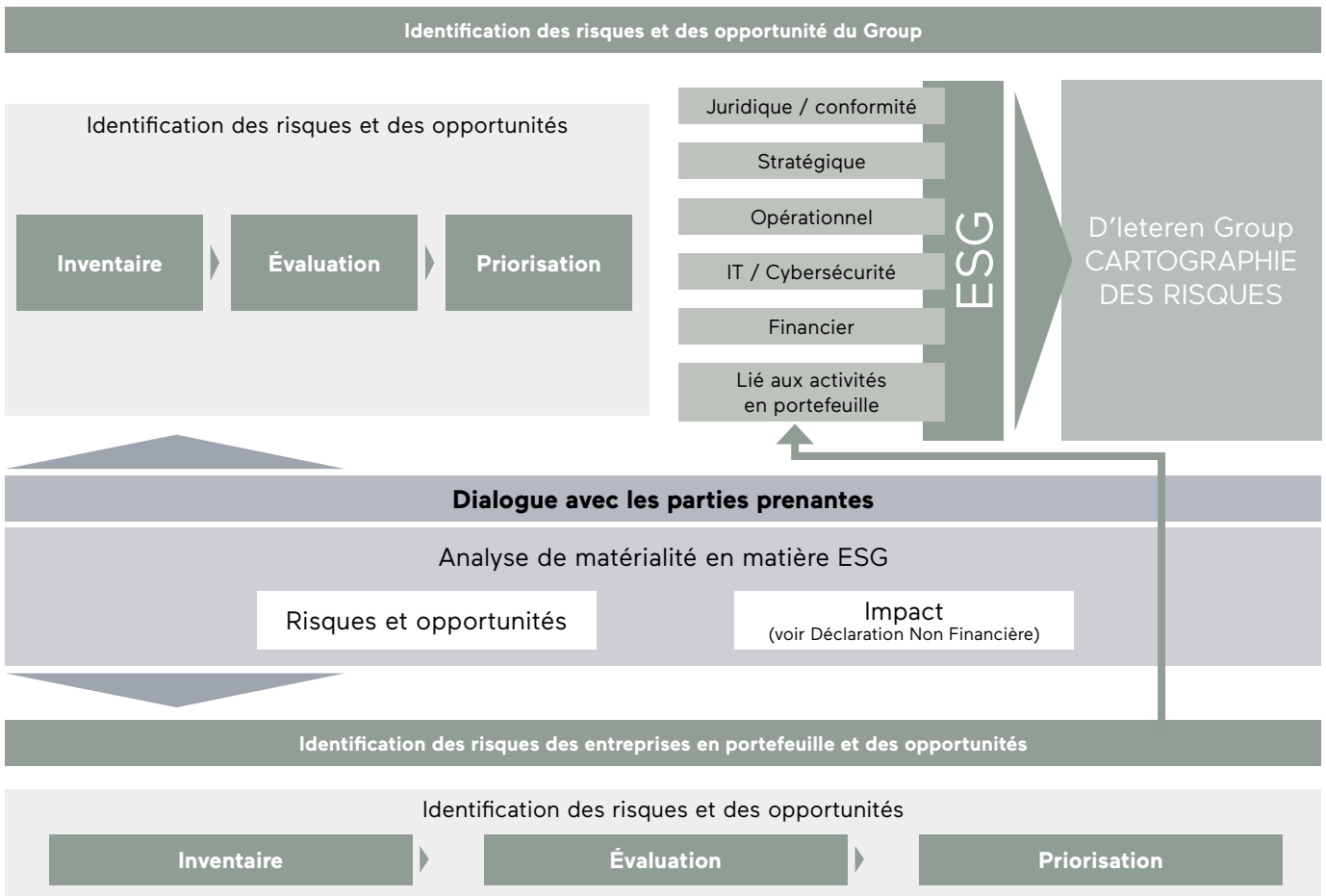
4.1.2.5. TVH

Depuis l'entrée de D'Ieteren Group dans le capital de TVH, le Conseil d'Administration de TVH a décidé de structurer le processus de gestion des risques par l'embauche d'un responsable de l'Audit interne et la mise en place d'un Comité d'Audit présidé par le CFO de D'Ieteren Group.

4.2. Processus de gestion des risques (Group)

4.2.1. Identification / cartographie des risques (et opportunités)

La pierre angulaire des activités de gestion des risques de D'Ieteren Group, est de s'assurer que les principaux risques auxquels le Group et ses entreprises en portefeuilles sont confrontés sont identifiés et évalués, et que les contrôles pour les gérer sont en place ou en voie de l'être. D'Ieteren Group laisse à chaque société de son portefeuille une autonomie de gestion totale en matière de processus de gestion des risques.



Toutefois, dans le cadre de sa propre gestion des risques, le Group reste attentif aux risques et opportunités propres à chaque entreprise. Cette surveillance est garantie par la présence d'un représentant de D'leteren Group dans chaque Comité d'Audit. Les processus de cartographie des risques au sein de chaque entreprise, même s'ils diffèrent dans leur méthodologie, s'articulent autour de trois étapes identiques :

INVENTAIRE DES RISQUES

Chaque activité identifie ses principaux risques et opportunités en évaluant les événements susceptibles d'affecter les opérations futures et les rendements financiers de l'entreprise et en dressant un inventaire complet des risques. Cet inventaire est élaboré sur la base de plusieurs dialogues avec différentes parties prenantes internes et externes. Par conséquent, il tient compte des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) qui pourraient avoir un impact significatif sur l'entreprise. Ce travail est également effectué au niveau du Group. Les risques sont classés en risques juridiques / de conformité, stratégiques, opérationnels, financiers, IT / Cyber-sécurité ainsi que les risques les plus critiques identifiés par les entreprises en portefeuille. Les aspects ESG sont pris en compte de manière transversale dans ces cinq catégories.

L'IDENTIFICATION DES RISQUES ESG ET DES OPPORTUNITÉS

En parallèle et en préparant ce travail, une analyse de matérialité spécifique pour les risques ESG a été menée avec chacune de nos entreprises (en cours chez TVH). Cette analyse a permis d'identifier et de souligner les risques les plus pertinents grâce aux dialogues avec les parties prenantes internes et externes. Au niveau des thèmes mis en évidence, cela peut avoir une influence significative sur l'organisation, d'une part, ainsi que les thèmes sur lesquels l'organisation a une influence significative, d'autre part. Les premières faisant partie du processus d'identification des risques de l'entreprise et les secondes sont détaillées dans la communication non financière.

D'leteren Group est également confronté à des risques financiers liés au climat, notamment les impacts potentiels de la transition vers une économie à faibles émissions de carbone et les conséquences physiques du changement climatique. Une analyse spécifique sur ce sujet est effectuée dans les entreprises et est détaillée dans la description du processus de la TCFD de D'leteren Group (p. 150). Grâce à la mise en place des analyses pour ce type de risque, nos entreprises ont amélioré leur connaissance des risques et opportunités liés au changement climatique. Au cours de la prochaine période, nous continuerons d'aligner les risques climatiques avec le processus de gestion des risques et des opportunités. Actuellement, les risques climatiques les plus importants ont été identifiés à travers ce processus et d'autres risques climatiques émergents sont rapportés dans une « liste de surveillance ».

AUTRES RISQUES

D'leteren Group et ses activités peuvent également être confrontés à d'autres risques potentiels, qui sont eux aussi suivis de près dès lors qu'ils se matérialisent.

Les tensions géopolitiques telles que l'invasion russe de l'Ukraine en février 2022 font partie de ces risques. Celui-ci est suivi au niveau du Groupe et de ses activités afin de pouvoir offrir de la transparence quant à l'exposition réelle et prévisible, directe et indirecte, des sociétés du portefeuille du Groupe à la crise.

ÉVALUATION DU RISQUE

Dans cette deuxième étape, chaque risque est décrit et correctement appréhendé afin d'évaluer sa criticité. Ce processus d'évaluation implique que les propriétaires des risques tirent profit de l'expertise en la matière, qu'elle soit financière, opérationnelle, juridique, stratégique, Cyber-sécurité ou du domaine de l'ESG. La mesure de criticité est double : l'impact potentiel sur l'organisation et la probabilité d'occurrence. Pour cela, chacune de nos entreprises a sa propre méthodologie et ses propres échelles pour s'adapter à la réalité de son entreprise. Le Group applique également sa propre méthodologie.

PRIORISATION DES RISQUES

Pour chaque risque ou événement, le management identifie ses priorités en tenant compte de la criticité et de la maturité de son approche de gestion, c'est-à-dire la capacité à s'adapter et à réagir au risque, l'urgence requise à la direction de répondre, le type d'action nécessaire et le niveau d'investissement dans la réaction apportée au risque.

4.2.2. Revue et exécution des plans d'atténuation

Sur la base de leur cartographie des risques, un plan d'atténuation est mis en place par chaque entreprise. Les mesures d'atténuation incluent par exemple l'introduction de procédures et politiques strictes, la continuité des activités, les plans de redressement après une catastrophe, l'importance de la cybersécurité, l'évaluation des échéances, le reporting et l'examen réguliers de toutes les transactions de trésorerie et de toutes les activités financières significatives, des procédures d'autorisation de dépenses d'investissement, des visites sur sites dans les différents pays et des discussions avec le management local. Certains risques sont aussi atténués par des actions environnementales et sociales initiées par les entreprises, étant donné que chacune travaille à sa stratégie de durabilité et surveille ses performances dans certains domaines importants liés aux aspects ESG.

L'exécution des plans est supervisée par les équipes en charge de l'audit interne.

Chaque année, les entreprises en portefeuille et D'leteren Group procèdent à un examen annuel des risques et mettent à jour leurs registres des risques et les mesures proposées pour les atténuer.

Concernant les risques liés au climat, vous trouverez plus d'informations dans la rubrique de publication TCFD (p. 150)

4.2.3. Rapports

Les responsables de l'audit interne de Moleskine et D'leteren Automotive rapportent régulièrement à leurs Comités Exécutifs et Comités d'Audit respectifs. Chez Belron, les résultats des travaux effectués pour évaluer l'efficacité et l'efficience des pratiques en matière de gestion des risques au sein de toute l'entreprise font l'objet d'un rapport destiné au management local et régional et au Comité d'Audit de Belron, qui se réunit régulièrement durant l'année. Le processus est actuellement mis en place chez TVH.

Le reporting inclut une évaluation des mesures d'atténuation et des recommandations. Le président des Comités d'Audit présente le rapport de gestion des risques à leur Conseil d'Administration. Les questions de contrôle soulevées lors des audits interne et externe ainsi que toutes les autres questions sont portées à l'attention des Comités d'Audit.

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

¹ We do not include TVH

4.3. Principaux risques (D'Ieteren Group)

4.3.1. Juridique / conformité

› GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Description du risque

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

Impact potentiel

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

Mesures d'atténuation

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

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

› RÉGLEMENTATION RELATIVE AUX SOCIÉTÉS COTÉES

Description du risque

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

Impact potentiel

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

Mesures d'atténuation

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

4.3.2. Stratégique

› ALLOCATION DU CAPITAL

Description du risque

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

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

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

Impact potentiel

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

Mesures d'atténuation

- D'Ieteren Group est une famille d'entreprises avec une vision à long terme. D'Ieteren vise le contrôle, une participation majoritaire ou la possibilité d'obtenir une participation majoritaire dans ses participations.
- D'Ieteren Group revoit chaque année la stratégie de ses différentes activités puis prend des décisions sur les opportunités d'investissements ou de désinvestissements.
- Pour de nouvelles activités, une vérification approfondie est menée par un Comité d'Investissement, le Comité Stratégique et le Conseil d'Administration. Les membres du Comité Exécutif de D'Ieteren Group sont membres des Conseils d'Administration des participations.

Tout investissement de grande ampleur est soumis à un processus de vérification approfondie incluant une analyse des critères ESG. La vérification des critères ESG tient compte de l'impact possible du changement climatique sur l'investissement potentiel.

4.3.3. Opérationnel

› CRISE SANITAIRE MONDIALE

Description du risque

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

Impact potentiel

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

Mesures d'atténuation

- D'Ieteren Group et ses entreprises en portefeuille se conforment à toutes les réglementations et recommandations des organes gouvernementaux ou réglementaires dans les domaines de la santé et de la sécurité liées à une pandémie et mettent l'accent sur la protection des employés, les clients et les fournisseurs.
- Les systèmes informatiques permettent, où cela est possible, d'appliquer efficacement le télétravail pour éviter les interruptions de travail. Lorsque le télétravail n'est pas possible, le personnel est équipé et formé pour avoir l'environnement de travail le plus sûr, permettant une distanciation sociale.
- Les systèmes et contrôles financiers au niveau du Group et ses entreprises nous permettent de nous concentrer sur des mesures de maîtrise des coûts, et de politiques strictes en matière de fonds de roulement, de dépenses d'investissement et de financement assurant et préservant une liquidité suffisante.

› TALENT ET LEADERSHIP

Description du risque

Risque que D'Ieteren Group ou ses entreprises en portefeuille ne parviennent pas à attirer, motiver et retenir des collaborateurs de talent.

Impact potentiel

- Le départ de collaborateurs clés ou l'incapacité à attirer de nouveaux talents pourrait avoir un impact sur le suivi des activités existantes et le positionnement de D'Ieteren Group par rapport à de nouvelles acquisitions ou à des désinvestissements.
- Au niveau des entreprises en portefeuille, cela pourrait avoir un impact négatif sur la mise en œuvre des stratégies et sur la performance financière.

Mesures d'atténuation

- Des enquêtes de satisfaction sont régulièrement menées auprès du personnel et sont suivies d'actions concrètes. Des opportunités de développement et des formations sont proposées au personnel, ainsi que des enveloppes de rémunération attractives (à court- et long-terme) par rapport au marché. (Voir NFD p. 140).
- Au niveau du Group, les salariés bénéficient d'un plan d'options sur actions. Le Group accompagne également les entreprises en portefeuille dans la mise en place par le management des plans d'intéressement à long terme. Ainsi, un nouveau plan d'actionnariat du management sera mis en place en 2022 chez Belron suite au changement d'actionnariat. De plus, Belron a décidé de récompenser env. 25 000 employés avec une prime en espèces et des parts d'actions avec une portée limitée. Chez D'Ieteren Automotive et Moleskine, de nouveaux plans d'intéressement à long terme pour les managers ont été lancés en 2021, et une démarche similaire est actuellement mise en place chez TVH.

› TENSIONS GÉOPOLITIQUES : GUERRE ENTRE LA RUSSIE ET L'UKRAINE

Description du risque

Risques qui sont apparus suite à la situation en Ukraine au sein des sociétés du Groupe.

Impact potentiel

- Belron a des activités franchisées en Russie et en Ukraine, mais la contribution de ces franchises n'est pas financièrement significative. Cependant, Belron se fournit en Russie pour une partie de ses pièces de vitrage (moins de 5% du total), et cherche dès lors des sources alternatives d'approvisionnement (potentiellement plus onéreuses).
- Les volumes de D'Ieteren Automotive pourraient être négativement impactés par de nouveaux problèmes d'approvisionnement étant donné que Volkswagen Group se fournit pour certains composants dans la région.
- TVH a une exposition à la région, qui représentait environ €50m de ventes en 2021. Les opérations en Ukraine sont actuellement interrompues et les opérations en Russie continuent sur base du stock local existant, exclusivement les pièces sans double-emploi.
- L'exposition de Moleskine à la région est immatérielle, tant en termes d'opérations sur place que de chaîne d'approvisionnement.

Mesures d'atténuation

- Les sociétés en portefeuille exposées à la région suivent la situation de près quotidiennement et se conforment à toutes les sanctions de l'UE.
- Belron a déjà engagé des discussions avec d'autres sites de production de sa chaîne d'approvisionnement pour remplacer le verre produit en Russie, et a cessé les opérations en Russie.
- D'Ieteren Automotive évalue les impacts potentiels sur les livraisons de véhicules.
- TVH a interrompu le transport de la Belgique vers la Russie.

4.3.4. IT et cybersécurité

› IT / CYBERSÉCURITÉ

Description du risque

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

Impact potentiel

- Une défaillance des systèmes et des protocoles informatiques peut entraîner une perturbation ou une interruption des activités.
- Les cyberattaques peuvent entraîner une interruption ou une perturbation des activités, une perte de confidentialité, une perte d'intégrité, une perte de disponibilité, un préjudice financier, une atteinte à la réputation et une violation de la vie privée.

Mesures d'atténuation

- D'Ieteren Group bénéficie de l'expertise et des services de D'Ieteren Automotive en matière d'informatique et de cybersécurité. Des contrôles techniques / logiciels et physiques sont installés. La cyber feuille de route de D'Ieteren Automotive appliquant des contrôles qui protègent contre les menaces informatiques et empêchant des violations de conformité, est étendue à D'Ieteren Group.
- Un programme de sensibilisation est en place pour accompagner les employés.

4.3.5. Financier

› LIQUIDITÉ ET TAXES

Description du risque

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

Impact potentiel

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

Mesures d'atténuation

- D'Ieteren Group investit dans ses activités tout en conservant une structure financière solide. Les activités du Group sont généralement financées indépendamment par le biais d'emprunts sans recours.
- Fin 2021, la position de trésorerie nette de D'Ieteren Group s'élevait à €1.088m.
- La flexibilité financière est garantie par une politique de gestion de trésorerie prudente.

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

4.3.6. Risques spécifiques liés aux activités

D'IETEREN AUTOMOTIVE

› DROIT DE LA CONCURRENCE

Description du risque

Risques associés à des violations de lois européennes et belges sur la concurrence qui interdisent les pratiques anticoncurrentielles (par ex. collusion) et l'abus de position dominante.

Impact potentiel

Toute infraction au droit de la concurrence pourrait entraîner des poursuites judiciaires, des amendes et des dommages et intérêts aux concurrents lésés. Cela pourrait en outre entacher fortement la réputation de D'Ieteren Automotive et entraîner la perte de contrats de distribution.

Mesures d'atténuation

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

D'ETEREN AUTOMOTIVE

› ÉVOLUTIONS ET CONDITIONS DU MARCHÉ

Description du risque

Risque lié aux changements de comportement des consommateurs, notamment résultant de changements dans les politiques automobiles ou de mobilité en Belgique (y compris celles encouragées par la fiscalité et le changement climatique).

Impact potentiel

Des changements au niveau de la réglementation et des tendances du marché peuvent influencer sur le volume de véhicules vendus et / ou loués et / ou sur les modèles et, par conséquent, le prix des véhicules vendus sur le marché belge. Ces changements peuvent avoir une incidence négative sur les marges. La pénétration croissante de sources alternatives d'alimentations moteurs (véhicules électriques...) et de systèmes d'aide à la conduite peut avoir un impact négatif sur la vente de pièces de rechange et le chiffre d'affaires des travaux de carrosserie et des entretiens.

Mesures d'atténuation

- La vision de D'leteren Automotive vise la création d'une mobilité fluide et durable pour tous les citoyens, avec pour ambition d'être le choix naturel pour la mobilité en Belgique. Lab Box, filiale à 100% de D'leteren Automotive, explore et teste de nouvelles solutions de mobilité.
- La pénétration croissante des véhicules électriques et des nouveaux produits numériques crée également de nouvelles opportunités (par ex., Electric by D'leteren – EDI) et l'offre de véhicules hybrides et entièrement électriques de Volkswagen devrait également se développer de manière significative.

› RELATION AVEC LE GROUPE VOLKSWAGEN

Description du risque

Risque associé à la perte d'un ou de plusieurs contrats de distribution avec le groupe Volkswagen. Risque que le groupe Volkswagen prenne des orientations stratégiques qui pourraient nuire aux intérêts de D'leteren Automotive.

Impact potentiel

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

Mesures d'atténuation

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

› PROJETS MAJEURS

Description du risque

Risque d'erreur dans des projets d'investissement significatifs ou de résultats défavorables au développement de la société. Risque lié à la gestion et à la gouvernance du projet.

Impact potentiel

Des projets stratégiques s'accompagnent de risques opérationnels, financiers et de réputation significatifs.

Mesures d'atténuation

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

› INFRASTRUCTURE INFORMATIQUE, DONNÉES, NUMÉRIQUE ET CYBERSÉCURITÉ

Description du risque

Risques liés à la gestion des données de référence. Risque de violation de la législation sur la protection de la vie privée (RGPD). Risque lié à une panne ou à une interruption de services et applications informatiques critiques. Cyberattaques (par ex. hameçonnage, logiciels malveillants).

Impact potentiel

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

Mesures d'atténuation

- Les contrôles techniques / logiciels et physiques sont installés. Un Chief Information Security Officer a été nommé. Le RSSI rapporte directement au CIO, qui est également responsable de la résilience de l'entreprise. Celle-ci inclut par exemple la capacité à anticiper les problèmes et risques majeurs et à mettre en place les plans d'action adéquats. Une feuille de route pour la gestion des cyber-risques a été définie et est appliquée ; elle a pour objet d'imposer des contrôles destinés à assurer une protection contre les cybermenaces et à prévenir les risques de non-conformité.
- Un Data Protection Officer a été nommé et différentes formations sont organisées pour les collaborateurs à haut risque ayant accès aux données personnelles. Des actions visant à protéger les données et à assurer la conformité au RGPD, y compris l'évaluation continue des fournisseurs ainsi qu'un département dédié en charge des sujets liés au RGPD, ont été mises en place.

D'ETEREN AUTOMOTIVE

› CRISE SANITAIRE MONDIALE (Y COMPRIS LES PROBLÈMES DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT)

Description du risque

Risques liés à une pandémie.

Impact potentiel

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

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

Mesures d'atténuation

- D'Ieteren Automotive respecte toujours toutes les instructions et recommandations des organes gouvernementaux et réglementaires et met l'accent sur la protection de ses collaborateurs, de ses clients et de ses fournisseurs.
- Les systèmes informatiques permettent le télétravail et les nouvelles commandes via une plateforme en ligne, ce qui atténue le risque.
- Une relation étroite et un dialogue ouvert avec nos fournisseurs, y compris le Groupe Volkswagen, contribuent à atténuer l'impact potentiel des perturbations de la chaîne d'approvisionnement.

› LIQUIDITÉ ET FINANCEMENT

Description du risque

Risques liés à la liquidité et au financement de D'Ieteren Automotive.

Impact potentiel

Des problèmes de liquidités et / ou un financement insuffisant à des taux d'intérêt concurrentiels est susceptible d'être préjudiciable pour la position concurrentielle et les performances financières de D'Ieteren Automotive.

Mesures d'atténuation

D'Ieteren Automotive a obtenu de nouveaux prêts liés au développement durable pour refinancer un prêt intergroupe et une facilité de crédit renouvelable fin 2021, d'une durée de 5 ans.

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

› LISTE DE SURVEILLANCE : RISQUE PHYSIQUE LIÉ AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Description du risque

Risque d'événements météorologiques extrêmes tout au long de la chaîne de valeur de D'Ieteren Automotive.

Impact potentiel

Les dommages causés par des phénomènes météorologiques extrêmes aigus pourraient endommager les actifs et perturber les opérations et potentiellement conduire à des pertes financières.

Mesures d'atténuation

Ce risque a été l'un des principaux risques identifiés lors de l'analyse de l'impact climatique (Voir paragraphe TCFD p. 150). En 2022, D'Ieteren Automotive travaillera sur la manière dont elle peut utiliser cette analyse pour une meilleure résilience.

BELRON

› DROIT DE LA CONCURRENCE

Description du risque

Risques associés à la violation des lois et réglementations qui régressent généralement les entreprises en contact avec les clients du même type, de la même taille et de la même envergure que Belron, en particulier les lois relatives à la concurrence.

Impact potentiel

Une infraction pourrait entraîner des poursuites judiciaires, des amendes réglementaires, des préjudices aux parties concernées et, le cas échéant, des poursuites pénales.

Mesures d'atténuation

- Les politiques, procédures et directives / formations établies liées à ces risques sont mises en place de manière appropriée et mises à jour lorsque nécessaire.
- Des audits / évaluations internes et externes du droit sur la concurrence sont, le cas échéant, effectués dans toute l'entreprise.
- Les résultats de ce travail de vérification font l'objet de rapports distincts transmis au Comité d'Audit et / ou au Conseil d'Administration.

› PROJETS MAJEURS

Description du risque

Risque de ne pas générer des profits de projets majeurs, y compris le projet d'accélération et de transformation (« Fit for Growth »), en raison de l'étendue et la profondeur élevées des programmes / exigences.

Impact potentiel

La capacité de Belron à réaliser ses ambitions sur les plans de la croissance et de la rentabilité dépend fondamentalement de la réussite des projets stratégiques, y compris le programme « Fit for Growth ». Le fait de ne pas générer les profits pourrait entraîner une perte de chiffre d'affaires et un retard dans la prestation de service pendant la correction des problèmes.

Mesures d'atténuation

- Belron a mis en place une approche de gestion des programmes exhaustive pour l'accélération et la transformation du projet (« Fit for Growth »). Chaque axe de travail dispose d'un responsable exécutif, et la coordination globale du projet est contrôlée par un membre du Comité Exécutif du groupe.
- Belron a fait l'objet d'un examen par un tiers indépendant en matière d'assurance sur son approche de gestion de programme, dont les résultats ont été intégrés au projet « Fit for Growth ».
- Des indicateurs de performance financiers et non financiers ont été développés pour chaque axe de travail ; ils sont rassemblés et analysés tous les mois, et donnent lieu à une intervention le cas échéant.

› CYBERSÉCURITÉ ET INFRASTRUCTURE IT

Description du risque

Risque d'une cyberattaque réussie ou d'une pénétration de système, qui pourrait entraîner une défaillance prolongée des systèmes / fonctionnalités informatiques et / ou un événement lié à la confidentialité des données.

Impact potentiel

Une cyberattaque réussie ou une pénétration de système entraînant une panne prolongée du système ou un événement lié à la confidentialité des données pourrait considérablement nuire à la prestation de service aux clients, nuire à la réputation et entraîner des amendes réglementaires.

Une défaillance prolongée des systèmes informatiques pourrait entraîner des retards dans la prestation des services, avoir un impact négatif sur la réputation et entraîner des violations potentielles de la conformité.

Mesures d'atténuation

- Le programme mondial de cybersécurité continue d'être amélioré, y compris la mise en œuvre d'outils de cybersécurité sur le plan mondial, le lancement d'une campagne mondiale de sensibilisation des employés et la mise en place d'un cadre de gouvernance révisé au cours de l'année écoulée.
- Belron mène chaque année des évaluations internes et externes des contrôles informatiques généraux qui sont comparées aux structures reconnues dans le secteur pour la sécurité, le risque et la conformité, afin de vérifier qu'ils sont toujours efficaces et pertinents. Des actions correctives sont identifiées, les risques sont évalués et les mesures qui s'imposent sont prises pour chaque unité opérationnelle le cas échéant.
- Un essai de pénétration complet est réalisé chaque année par une tierce partie dans tous les domaines d'activités (en interne et en externe). Des mesures correctives sont mises en œuvre par ordre de priorité et font l'objet d'un suivi par un programme de cybersécurité international, avec supervision du management.
- Des plans de reprise après sinistre sont en place pour tous les systèmes clés de l'entreprise, qui continuent d'être examinés pour évaluer leur adéquation et identifier les domaines d'amélioration.
- Belron entreprend un Technical Discovery Programme pour évaluer ses systèmes / fonctionnalités informatiques par rapport au programme de transformation et au séquençage des systèmes remplacés.

BELRON

› CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Description du risque

Risque d'événement externe affectant la chaîne d'approvisionnement de Belron (par ex., fournisseurs, matériaux, main-d'œuvre, transport).

Impact potentiel

Un événement externe ayant un impact sur n'importe quelle étape de la chaîne d'approvisionnement (à savoir un centre de distribution ou un fournisseur stratégique) pourrait perturber de façon prolongée la chaîne d'approvisionnement et avoir un impact sur notre capacité à effectuer la réparation ou le remplacement d'une vitre ou des services de recalibrage. Cela peut affecter le niveau de nos prestations de service aux clients, avoir un impact sur nos performances financières et nuire à notre réputation.

Mesures d'atténuation

- Des plans de continuité des activités sont mis au point pour garantir la résilience des opérations si un événement négatif significatif survenait. Belron a contracté des polices d'assurance pour interruption d'activité et dommages matériels pour couvrir la perte de n'importe lequel de ses principaux centres de distribution, et les assureurs de biens immobiliers procèdent à des inspections régulières et routinières des principaux sites.
- Le Code de conduite des fournisseurs de Belron définit les principes sous-jacents sur lesquels reposent les relations de la chaîne d'approvisionnement chez Belron, notamment les considérations environnementales, l'approvisionnement responsable et la durabilité.
- Un programme d'approvisionnement durable des fournisseurs contrôle que le code de conduite fournisseurs est respecté et des diligences / audits préalables auprès des fournisseurs sont effectuées tous les ans.

› TECHNOLOGIE DES VÉHICULES

Description du risque

La complexité technologique des véhicules (et du vitrage de véhicule) continue à gagner en importance, en témoigne la popularité croissante des systèmes d'aide à la conduite, et implique la nécessité de recalibrer les capteurs / caméras de ces systèmes. Nos services peuvent devenir obsolètes si nous ne sommes pas en mesure d'obtenir un accès approprié aux produits stratégiques, en particulier les informations sur la réparation et l'entretien des véhicules (RMI), y compris à partir des systèmes de données embarqués.

Impact potentiel

L'incapacité à accéder aux informations nécessaires pour la maintenance et la réparation peut avoir une incidence sur la capacité de Belron à effectuer certaines tâches / certains recalibrages de systèmes d'aide à la conduite, pouvant avoir un impact sur un flux très important de revenus.

Mesures d'atténuation

- Belron surveille l'introduction potentielle de nouvelles règles au sein du secteur ou tout changement de la réglementation existante et détermine des mesures et actions appropriées.
- Par le biais de lobbying et d'autres activités, Belron cherche à assurer un accès continu aux informations pour la maintenance et la réparation ainsi qu'aux pièces / technologies nécessaires pour les services après-vente, y compris au travers de sa participation à des groupes de travail / au lobbying auprès de la Commission européenne sur le renouvellement en cours de l'exemption par catégorie applicable au secteur automobile permettant de bénéficier d'un climat de concurrence plus sain.

› SANTÉ ET SÉCURITÉ

Description du risque

Risque d'incident important pour la santé et la sécurité des employés.

Risque d'incident grave pour la santé et la sécurité du client résultant d'une erreur de montage, de recalibrage ou d'un produit défectueux.

Impact potentiel

Un incident grave lié à la santé et à la sécurité des employés ou des clients peut entraîner des blessures graves ou la perte de vies humaines, une atteinte à la réputation et d'éventuelles poursuites judiciaires.

Mesures d'atténuation

- Les processus "Way of Fitting" de Belron incluent des normes de sécurité grâce à ses procédures "Quality starts with Safety". Ces méthodes, outils spécialisés, formations et les évaluations sont développés et mis en œuvre sur tous les sites.
- Tous les techniciens suivent des programmes de formation intensifs dispensés par des équipes techniques locales.
- Chaque unité opérationnelle est responsable de la mise en œuvre de mesures pour se conformer aux exigences et normes de sécurité nationales.
- Cette année, Belron a engagé un tiers indépendant pour effectuer un certain nombre d'examen en termes de santé et de sécurité dans des domaines stratégiques de l'entreprise et élabore des plans d'action solides pour y répondre.
- Des processus établis sont en place pour identifier, évaluer et répondre aux défauts des produits.

BELRON

› PLANIFICATION DES TALENTS ET DE LA RELÈVE

Description du risque

Risque d'épuisement du transfert de connaissances en cas de perte de personnel stratégique.

Impact potentiel

Un manque de planification efficace de la relève pourrait avoir un impact négatif sur la réussite permanente de l'entreprise au sein de Belron, ses niveaux de service et ses performances financières.

Mesures d'atténuation

- Une nouvelle stratégie de planification des talents et de la relève a été mise en place, qui comprend un examen et des discussions continus au niveau des pays, de la direction senior et du Comité Exécutif du groupe.
- Une enquête annuelle sur l'engagement mondial des employés surveille les niveaux d'engagement des employés et leur expérience de travail au service de la société. Cette enquête est suivie par un partage des résultats avec les employés et la mise en place de plans d'action solides.
- L'entreprise se concentre sur le développement et la croissance de ses collaborateurs par le biais d'initiatives spécifiques sur le développement du leadership et une formation permanente.

› LIQUIDITÉ ET FINANCEMENT

Description du risque

Risques liés à la liquidité et au financement de Belron

Impact potentiel

- Des problèmes de liquidités et / ou un financement insuffisant à des taux d'intérêt concurrentiels est susceptible d'être préjudiciable pour la position concurrentielle et les performances financières de Belron.

Mesures d'atténuation

- Belron conserve toujours un montant important de liquidités dans son bilan et a mis en place une nouvelle facilité de crédit renouvelable (RCF) de 665 millions d'euros qui n'a pas été utilisée. Belron a refinancé une grande partie de sa dette en 2021 avec des emprunts arrivant à échéance en 2026 et 2028. Belron a reçu une notation améliorée de BB+ de Standard and Poor's et de Ba2 de Moody's. Belron gère également son exposition aux devises en répartissant ses emprunts au prorata de l'Ebitda généré dans les principales devises et en couvrant partiellement ses taux d'intérêt variables en les échangeant contre des taux fixes.

› LISTE DE SURVEILLANCE : CHANGEMENT CLIMATIQUE

Description du risque

Les risques liés aux problèmes environnementaux, les effets physiques du changement climatique, associés aux obligations en termes réglementaires et de reporting sans cesse croissantes, pourraient compliquer la réponse au changement climatique et aux exigences environnementales.

Impact potentiel

Les opérations de Belron pourraient être affectées par des changements climatiques, susceptible d'entraîner des dommages sur sites, des perturbations de la chaîne d'approvisionnement et une incidence plus élevée de bris de verre. Le non-respect des lois environnementales strictes et des obligations en termes de reporting peut entraîner des amendes et porter atteinte à la réputation.

Mesures d'atténuation

- Comme l'entreprise est très diversifiée sur le plan géographique, le risque physique est naturellement atténué. La direction est consciente des impacts potentiels du changement climatique et travaille à d'autres actions d'atténuation pour les années à venir.
- Belron a lancé le "Responsible Business Framework", qui repose sur deux piliers stratégiques - Produits et services durables et Investir dans les personnes et la société - et est étayé par priorités clés dans le but de développer un reporting robuste et des mesures solides.
- Projet tiers pour identifier les risques et opportunités liés au climat qui pourraient avoir un impact sur les stratégies à long terme, ensuite intégrés dans le suivi permanent des risques.

MOLESKINE

› CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES

Description du risque

Risque de non-conformité au RGPD.

Impact potentiel

Une violation dans la confidentialité des données pourrait entacher la réputation et entraîner une perte de confiance des clients, des usines, des employés et même des amendes.

Mesures d'atténuation

Un responsable externe de la protection des données surveille la conformité des processus de traitement des données. Moleskine met à jour et maintient en permanence ses processus et procédures de confidentialité. La politique en matière de cookies a été récemment revue pour être conforme aux nouvelles directives 2022.

› ÉVOLUTIONS ET CONDITIONS DU MARCHÉ

Description du risque

Risques de défaillance des grands distributeurs, détaillants, clients.

Impact potentiel

Une trop forte concentration d'entreprises peut avoir un impact significatif sur les ventes en cas de défaillance de grands distributeurs, détaillants ou clients.

Une incapacité à s'adapter assez rapidement à l'évolution du comportement des clients (par ex., des exigences d'approvisionnement différentes et d'autres canaux de distribution) aurait un impact négatif sur les ventes.

Mesures d'atténuation

La stratégie multicanale de Moleskine, qui inclut la vente en gros, le B2B, la vente au détail et l'e-commerce, assure également la diversification, ce qui atténue les risques.

Dans son plan à 5 ans, certaines stratégies visent à limiter l'exposition de l'entreprise à ces risques.

- Passer à la vente directe dans certaines régions où Moleskine opère déjà ;
- Se qualifier avec de plus grands distributeurs dans les marchés en croissance ;
- Accélérer la croissance grâce à des plans d'affaires communs, le cas échéant.

› CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Description du risque

Risque associé à la chaîne d'approvisionnement et à la production externalisée.

Risque lié à une chaîne d'approvisionnement non éthique (tant sur le plan environnemental que social).

Impact potentiel

Le chiffre d'affaires et les résultats pourraient être impactés si certains fournisseurs manquaient alors obligations contractuelles. Une augmentation du coût du papier, du cuir et de l'eau (déclenchée par le changement climatique) pourrait également affecter le chiffre d'affaires et les résultats.

Ne pas garantir des chaînes d'approvisionnement éthiques et à faibles émissions pourrait nuire à la réputation.

Mesures d'atténuation

De nombreuses initiatives ont été mises en place pour réduire la dépendance vis-à-vis des fournisseurs de produits finis et de matières premières comme la mise en place d'un rôle d'approvisionnement stratégique, un projet de rapprochement de trois centres de production du marché final, et la garantie d'au moins deux fournisseurs sur des articles stratégiques.

Moleskine s'engage à faire participer ses partenaires de la chaîne d'approvisionnement à un approvisionnement durable. (Voir NFD p. 178)

› GESTION DES STOCKS

Description du risque

Risque de niveau de stock élevé / coût d'épuisement de l'ancien stock.

Impact potentiel

Les stocks obsolètes ou excédentaires pourraient avoir un impact négatif sur le plan financier.

Mesures d'atténuation

Un nouvel outil d'optimisation des stocks doit être mis en place en 2022 avec un nouveau système prévisionnel visant à réduire les stocks. Une équipe a été dédiée au déstockage.

MOLESKINE

› TALENT ET LEADERSHIP

Description du risque

Risque potentiel de perte de talents, de savoir-faire, d'expertise et de compétences.

Impact potentiel

L'incapacité de continuer à identifier, attirer et retenir les meilleurs talents pourrait avoir un impact négatif sur la mise en œuvre et la performance de la stratégie.

Mesures d'atténuation

Moleskine accorde une grande attention à fidéliser des talents à travers plusieurs initiatives englobant le développement des talents et les plans de carrière, à l'attribution des responsabilités et aux plans de bonus (voir NFD p.178).

› INFRASTRUCTURE, DONNÉES, NUMÉRIQUE ET CYBERSÉCURITÉ

Description du risque

Risque lié à une panne ou à une interruption de services et applications informatiques critiques.

Impact potentiel

Une défaillance des systèmes informatiques ou des cyberattaques pourraient entraîner des perturbations importantes des activités, ce qui pourrait avoir une incidence négative sur les ventes et les résultats financiers. Cela porterait également atteinte à la réputation.

Mesures d'atténuation

Bien que l'évaluation de la maturité de la cybersécurité soit terminée, un certain nombre d'actions ont déjà été mises en œuvre en 2021, tel qu'un système d'authentification multifactoriel, des adresses e-mail plus sécurisées et des directives pour suivre et gérer les incidents de sécurité. La feuille de route complète pour atteindre le niveau de maturité attendu a été validée par le Comité d'Audit.

› TAUX DE CHANGE

Description du risque

Risques associés aux fluctuations des taux de change.

Impact potentiel

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

Mesures d'atténuation

Moleskine a adopté un système qui permet de surveiller l'exposition aux fluctuations des taux de change dans le but de couvrir une exposition majeure par le biais de contrats d'achat et de vente de devises à terme.

› RISQUE FINANCIER

Description du risque

Risque lié à un financement insuffisant ou à l'incapacité d'assurer le service de la dette.

Impact potentiel

Des ressources financières insuffisantes peuvent entraver la mise en œuvre de la stratégie de Moleskine et l'incapacité à assurer le service de la dette peut entraîner une perte de confiance de la part des prêteurs et avoir des impacts importants en termes financiers (taux d'intérêt) et de réputation.

Mesures d'atténuation

La dette bancaire renégociée en 2020 accorde à l'entreprise un très bon effet de levier. Selon les prévisions et les résultats attendus de l'EBITDA 2021, Moleskine est en bonne posture pour assurer le remboursement de sa dette.

D'ETEREN IMMO

› RÉGLEMENTATIONS ENVIRONNEMENTALES

Description du risque

Risques associés aux réglementations et permis environnementaux.

Impact potentiel

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

Mesures d'atténuation

D'leteren Immo s'attache à réduire son empreinte environnementale. (Voir NFD p. 191)

D'leteren Immo affecte 10% de ses ETP à la détection de méthodes et technologies novatrices pour améliorer constamment ses performances en matière de développement durable et anticiper des réglementations environnementales potentiellement plus strictes.

› PROJETS DE CONSTRUCTION

Description du risque

Risques liés à la santé financière des constructeurs et des sous-traitants, à la sécurité des chantiers et aux dépassements de coûts. Ce risque pourrait s'intensifier en raison de la pression climatique et de ses conséquences potentielles sur les prix ou la disponibilité des matières premières et de l'énergie, ainsi que du coût supplémentaire potentiel lié à l'adaptation des bâtiments à des phénomènes et modèles météorologiques plus extrêmes.

Impact potentiel

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

Mesures d'atténuation

- La situation financière des entrepreneurs est examinée avec soin. L'entreprise consulte par exemple les rapports de crédit pour les projets de grande ampleur et prend une couverture d'assurance.
- Un coordinateur de sécurité est désigné par D'leteren Immo. Lors des réunions de chantier, les exigences en matière de sécurité sont régulièrement rappelées aux entrepreneurs.
- Les projets sont méticuleusement analysés avant d'être approuvés. D'leteren Immo a développé de l'expertise non seulement dans la concession immobilière, mais aussi dans d'autres segments (par ex. bureaux, commerces de détail et résidentiel).
- Des garanties sont exigées de la part de l'entrepreneur afin de couvrir le risque de responsabilités durant les diverses phases de la construction.
- Une analyse d'impact climatique a rendu D'leteren Immo plus conscient du risque que le changement climatique représente pour les projets de construction et elle poursuivra ses travaux pour renforcer la résilience climatique de ses actifs immobiliers en 2022.

› TAUX D'OCCUPATION

Description du risque

Un risque de perte de chiffre d'affaires et des coûts supplémentaires lesquels pourraient survenir si le taux d'occupation diminue.

Impact potentiel

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

Mesures d'atténuation

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

D'ETEREN IMMO

› TALENT ET LEADERSHIP

Description du risque

Risques d'incapacité à attirer, à motiver et à retenir des personnes qualifiées.

Impact potentiel

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

Mesures d'atténuation

D'leteren Immo investit dans le développement et la satisfaction de ses collaborateurs (Voir NFD p. 191).

D'leteren Immo s'efforce d'établir une communication ouverte et ciblée et propose des rémunérations compétitives.

› CRISE SANITAIRE MONDIALE

Description du risque

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

Impact potentiel

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

Mesures d'atténuation

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

TVH

› GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Description du risque

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

Risque de conformité associé aux réglementations et lois en vigueur.

Impact potentiel

TVH pourrait ne pas atteindre ses objectifs et subir une perte de réputation si des décisions sont prises sans être adéquatement remises en question / autorisées.

Un défaut de gouvernance pourrait également entraîner des réclamations et des amendes.

Mesures d'atténuation

Une répartition claire des responsabilités et du pouvoir de décision est établie par le biais d'organes de gestion adéquats.

TVH a mis en œuvre un examen de son cadre de gouvernance interne en 2021, y compris sur de nouveaux statuts en lien avec le Conseil d'Administration et la mise en place des Comités du Conseil d'Administration (Comité d'Audit et de Comité de Rémunération).

› ÉVOLUTIONS ET CONDITIONS DU MARCHÉ

Description du risque

Risques liés au ralentissement économique, à la rupture des technologies ou à la concurrence, à l'évolution du comportement des clients.

Impact potentiel

Les conditions économiques, les changements au niveau des tendances du marché et des réglementations, des changements dans l'environnement concurrentiel (notamment en ce qui concerne les périodes de garantie OEM) ou de la rupture des technologies peuvent impacter les finances de TVH.

Mesures d'atténuation

TVH s'est historiquement développée sur des marchés qui ont fait preuve de résilience face aux cycles économiques. TVH surveille et répond en permanence aux changements du marché, ainsi qu'au comportement des clients ou des fournisseurs, y compris les OEM.

TVH bénéficie d'une faible concentration de clients et de fournisseurs, actifs sur des marchés très différents (c'est-à-dire différents types d'équipements tels que la manutention, la construction, les équipements industriels et agricoles) et géographiques, rendant son modèle opérationnel relativement résistant à des ruptures brutales.

› RISQUE DE PROJET

Description du risque

Risques liés à tout projet majeur qui sont importants pour la mise en œuvre de la stratégie.

Impact potentiel

Les projets stratégiques, y compris les opérations de fusions et acquisitions potentiellement (M&A) transformatrices, comportent des risques opérationnels, financiers et de réputation importants.

Mesures d'atténuation

Un cadre de gouvernance est en place pour chaque projet (projets opérationnels, informatiques, M&A,...). Les projets sont gérés par des Comités Directeurs de Projets, des sponsors, un chef de projet et une équipe. Il existe une équipe de gestion du programme et du changement au niveau de l'entreprise, qui examine régulièrement l'avancement des projets, les KPI et les jalons. Le portefeuille de projets est suivi régulièrement par l'équipe de direction mondiale.

TVH

› INFRASTRUCTURE INFORMATIQUE, DONNÉES, NUMÉRIQUE ET CYBERSÉCURITÉ

Description du risque

Risques liés à la sécurité des informations (y compris le traitement des paiements, la confidentialité des données, etc.).
Risques liés à la cybercriminalité, y compris les attaques (ransomware) ou celles de tiers importants.
Risques liés au dysfonctionnement des plateformes clients.

Impact potentiel

Le non-respect des lois et réglementations en matière de protection des données, ou la perte de données client, peut entraîner des amendes, une perte d'activité et porter atteinte à la réputation.

Une cyberattaque ou toute interruption des plateformes en liaison avec les clients peut entraîner des interruptions d'activité, des paiements de rançon et générer des préjudices en termes financiers et de réputation.

Mesures d'atténuation

- TVH gère la protection des données grâce à un ensemble de processus, de formations et de politiques conformes au RGPD. Le RGPD et la conformité des données sont gérés par un spécialiste du service juridique mondial, qui agit en tant que délégué à la protection des données.
- TVH dispose d'un RSSI mondial, soutenu par une équipe de cybersécurité centralisée. Cette équipe définit la stratégie globale et met en œuvre les capacités standard de l'industrie en matière de cybersécurité, sur la base des normes internationales et les objectifs de maturité (par ex., NIST). Des investissements importants au cours des dernières années pour renforcer la cyberdéfense et la reprise après sinistre ont été réalisés et d'autres sont prévus.
- TVH réalise des évaluations internes et externes des contrôles informatiques généraux, de la sécurité et des risques système.

› TALENT ET LEADERSHIP

Description du risque

Risques liés à l'embauche, à l'engagement, au développement et au renouvellement du personnel.

Impact potentiel

Le départ de personnel stratégique ou l'incapacité à attirer de nouveaux talents pourrait avoir un impact sur la réussite permanente de TVH, sa réputation, ses niveaux de service et ses performances financières.

Mesures d'atténuation

- TVH réalise tous les 2 ans une enquête mondiale sur l'engagement des employés et effectue un suivi intermédiaire de l'engagement sur des effectifs spécifiques plus restreints. Les résultats sont partagés avec les collaborateurs et donnent lieu à des plans d'action évalués périodiquement.
- En outre, TVH investit dans le développement des personnes, les outils d'apprentissage et le développement du leadership.
- En outre, la fidélisation des employés est gérée par des possibilités de carrière en interne, un examen régulier de la rémunération et une attention globale portée au bien-être des employés.

› SATISFACTION DES CLIENTS

Description du risque

Risques liés à l'expérience client et la satisfaction.

Impact potentiel

Une mauvaise expérience client ou l'incapacité à satisfaire les besoins des clients peut entraîner une perte d'activité et une mauvaise réputation.

Mesures d'atténuation

Le Net Promoter Score (NPS) et le score d'effort du client sont mesurés en continu dans toutes les régions. Les clients sont régulièrement invités à fournir d'autres commentaires.

TVH

› CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Description du risque

Risques liés aux interruptions potentielles de la chaîne d'approvisionnement (fournisseurs, fabricants de pièces, transport).

Impact potentiel

Toute interruption de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique peut entraîner des retards dans la prestation de services aux clients, ce qui peut avoir un impact sur leur satisfaction et la réputation de TVH, et peut entraîner une perte de chiffre d'affaires ou une augmentation des coûts.

Mesures d'atténuation

- TVH a (1) une base de fournisseurs très diversifiée permettant généralement d'atténuer les risques de non-livraison par un fournisseur, et (2) la demande, les niveaux de stock, les niveaux des services et des délais sont constamment suivis.
- De plus, TVH a constitué un stock important, lequel, en particulier en cas de problèmes de la chaîne d'approvisionnement mondiale et même lorsque la demande augmente brutalement, a permis de fournir les clients.
- Les niveaux de stocks, les ruptures de stock, les délais de livraison et les délais de livraison aux clients sont surveillés et des mesures sont prises lorsque les KPI s'écartent de l'objectif.

› SANTÉ ET SÉCURITÉ

Description du risque

Risques liés à la sécurité et à la santé des salariés.

Risques liés aux conséquences d'un produit défectueux pour les clients.

Impact potentiel

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

Ceux-ci peuvent à leur tour porter atteinte à la réputation et entraîner des poursuites et des amendes.

Mesures d'atténuation

- TVH fournit la formation nécessaire aux employés leur permettant de travailler en toute sécurité.
- TVH dispose d'un responsable de la santé et de la sécurité et veille au respect de la réglementation locale. Les taux d'accidents sont surveillés au niveau mondial et sont très faibles par rapport aux normes dans l'industrie.

› LIQUIDITÉ, DEVICES ÉTRANGÈRES, INFLATION

Description du risque

Risques liés à des conditions de liquidité défavorables, à l'évolution des taux de change ou à l'inflation des coûts.

Impact potentiel

Des liquidités et des ressources financières insuffisantes, une évolution défavorable des taux de change ou une inflation des coûts peuvent avoir un impact négatif sur les finances de TVH et sa capacité à faire face à ses obligations financières.

Mesures d'atténuation

- Dans chaque pays où TVH opère, le chiffre d'affaires et les frais encourus sont principalement exprimés dans la devise locale, ce qui constitue une couverture naturelle contre les risques de change. Un pool de trésorerie international est en place pour plusieurs devises, permettant, le cas échéant, d'autres transferts de liquidités pour exécuter les opérations.
- TVH a pour but de générer des flux de trésorerie disponibles importants et gère le risque de liquidité en maintenant un niveau de liquidités et de fonds disponibles suffisant. Le financement repose sur un seuil de levier maximal et un cycle de remboursement régulier. Les taux d'intérêt sur sa dette financière bancaire sont fixes.
- L'inflation des coûts fait l'objet d'un suivi régulier.

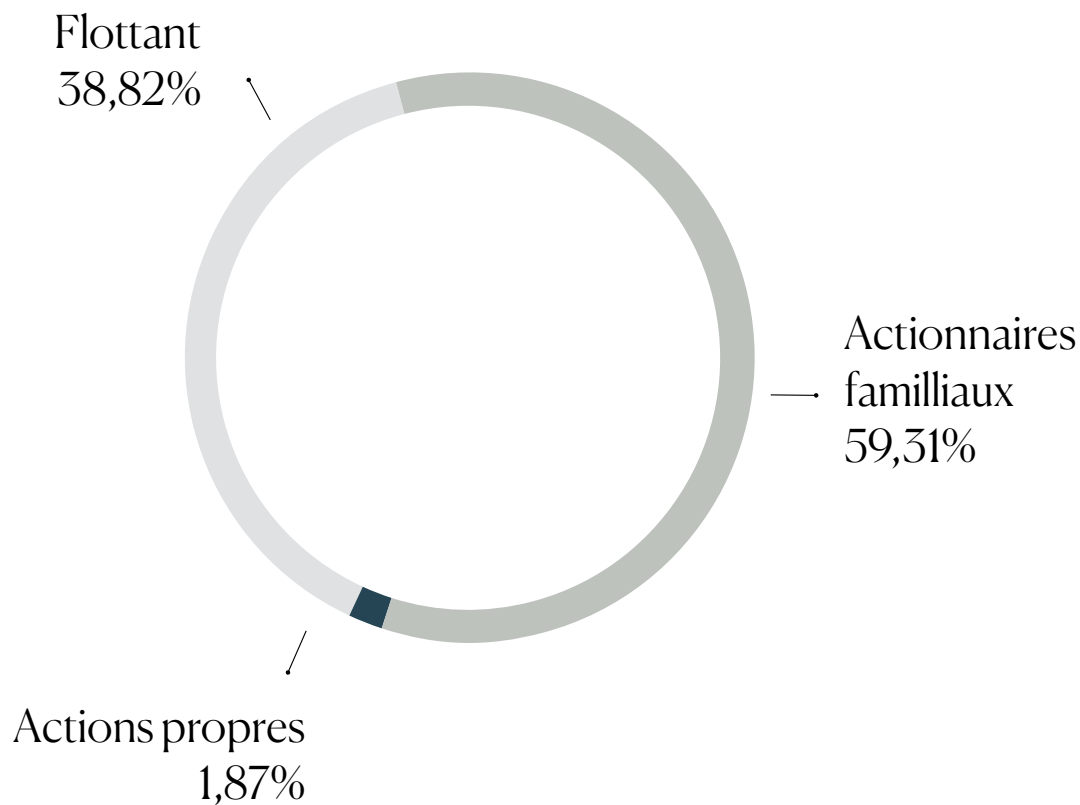
5. Informations sur le capital

5.1. Dénominateur

Au 31 décembre 2021	Nombre	Droits de vote y afférents
Actions ordinaires	54.367.928	54.367.928
Parts bénéficiaires	5.000.000	5.000.000
Total		59.367.928

5.2. Structure de l'actionariat

Au 31 décembre 2021	En part du capital	En droits de vote
Actionnaires familiaux	59,31%	62,74%
dont Groupe Nayarit	32,54%	36,12%
dont Groupe SPDG	26,77%	26,62%
Actions propres	1,87%	1,71%
Flottant	38,82%	35,55%



5.3. Publicité des participations importantes (loi sur la transparence)

Conformément à l'article 14, alinéa 4 de la loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes, la structure de l'actionnariat de la Société au 31 décembre 2021, sur la base de notifications reçues par la Société, est reprise en note annexe 21 des états financiers (page 75).

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

5.4. Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique d'acquisition sur les titres de la Société

Conformément à l'article 74 § 7 de la loi du 1er avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition, la Société a reçu en date du 20 février 2008 une communication du groupe Nayarit (dont la composition est identifiée dans la note annexe 21 des états financiers consolidés, page 75), indiquant que, séparément ou avec d'autres personnes avec qui il agissait de concert, ce groupe détenait au 30 septembre 2007 plus de 30% des titres conférant le droit de vote émis par la Société. Cette communication demeure pertinente à la date du présent rapport.

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

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

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

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

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

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

D'Ieteren Group

Déclaration d'information non-financière

1. D'Ieteren Group

Basé à Bruxelles, D'Ieteren Group est une société d'investissement familiale cotée en bourse avec un portefeuille international. Le groupe a pour objectif de construire une famille d'entreprises qui réinventent des secteurs économiques, en cherchant à atteindre l'excellence et à exercer un impact significatif. Le Group souhaite créer un impact positif en investissant dans des entreprises ciblées et en soutenant leur développement. Cette vision est soutenue par une stratégie d'investissement particulière, caractérisée par le soutien à long terme (par contrôle ou contrôle commun) d'un nombre limité d'entreprises. D'Ieteren Group crée de la valeur pour ses actionnaires mais aussi pour ses employés, les clients des sociétés de son portefeuille et la société dans son ensemble. En tant que holding, nous aspirons à défendre cinq valeurs qui sont l'essence de ses entreprises en portefeuille : l'esprit d'entreprise, la curiosité, le courage, le soin et le respect. Ces valeurs transparaissent dans tout ce que le groupe fait et entreprend. (Voir le modèle de création de valeur dans le rapport intégré, p. 20)

D'Ieteren Group se compose d'une équipe de 19 personnes, dont deux membres du Comité exécutif (CEO et CFO), une équipe de fusion et d'acquisition de sept personnes en charge de la recherche de nouvelles activités et de l'accompagnement des activités existantes, ainsi que huit experts impliqués dans les rapports financiers et la communication, les affaires juridiques et les facteurs ESG.

Mains d'œuvre				
KPI	Unité	2020	2021	Variation (2020 vs. 2021)
Total des équivalents temps plein (ETP) de ses propres employés au 31 décembre	ETP	18,90	18,90	0,00%
Part des hommes ETP dans ses effectifs au 31 décembre	%	48%	48%	0,00%
Part des femmes ETP dans ses effectifs au 31 décembre	%	52%	52%	0,00%

Les données ESG présentées dans ce rapport diffèrent de celles des déclarations ESG de 2020. Alors que les entreprises de D'Ieteren Group faisaient partie du scope 2020, la décision a été prise en 2021 de le limiter à l'équipe de l'entreprise, un scope qui reflète mieux les activités de base de D'Ieteren Group. Les KPI sociaux et de gouvernance pour 2020 dans ce rapport ont donc été reformulés par rapport à l'année dernière. Pour les KPI environnementaux, il n'y a pas de différence.

Le Groupe compte actuellement cinq activités :

- D'Ieteren Automotive (détenue à 100%), distributeur exclusif des marques VW en Belgique et évoluant vers de nouveaux produits et services de mobilité.
- Belron (détenue à 54,85%), leader mondial de la réparation, du remplacement et du rééquilibrage du pare-brise des véhicules.
- Moleskine (détenue à 100%), est une marque inspirante emblématique née de l'héritage d'un carnet de notes légendaire.
- D'Ieteren Immo (détenue à 100%), responsable de la gestion des actifs immobiliers que D'Ieteren Group possède en Belgique, dont la plupart sont loués par D'Ieteren Automotive.
- TVH (détenue à 40%), une entreprise mondiale unique pour les pièces et accessoires pour la manutention, les équipements industriels et agricoles.

2. La gestion ESG de D'Ieteren Group

Comme en témoignent également ses valeurs de respect et de soin, les facteurs ESG ont toujours fait partie intégrante de D'Ieteren Group. Dans le cadre de l'approche de création de valeur, le groupe vise la valeur partagée pour toutes ses parties prenantes et est désireux de mieux comprendre leurs besoins et leurs attentes.

En ce qui concerne les actionnaires du groupe, en tant que société cotée à contrôle familial, la holding s'intéresse particulièrement à ses parties prenantes, ses investisseurs et répondre à leurs questions fait partie de son quotidien. Cependant, en 2020, le groupe a renforcé son dialogue concernant les facteurs ESG avec les investisseurs et les analystes. D'Ieteren Group a également entamé un dialogue plus formel avec d'autres intervenants telles que les autorités et les parties prenantes de la société civile. Cette nouvelle approche globale du dialogue vise à stimuler ses priorités non financières et à s'assurer que les attentes de ses parties prenantes ne sont pas considérées comme acquises. Dans cette perspective, toute préoccupation nouvelle ou émergente est transmise à l'Équipe dirigeante.

Une liste des priorités avec un plan d'action clair pour chaque société a été établie par le Comité exécutif et présenté au Comité d'audit. Les risques et les opportunités identifiées seront mis à jour annuellement dans le cadre du dialogue avec les intervenants dirigé par l'équipe ESG et Communication.

En tant qu'actionnaire majoritaire de grandes entreprises, D'Ieteren Group est conscients que notre principal impact résulte de l'approche de l'actionnariat actif. C'est pourquoi il a été décidé de soutenir d'abord et avant tout les activités en ce qui concerne l'évaluation de matérialité de chacune de leurs activités. Les résultats de ces évaluations ont sous-tendu les principaux axes de leur stratégie de développement durable.

3. Gouvernance ESG

Les questions ESG sont abordées à tous les niveaux de gouvernance.

Le **Conseil d'administration** de D'Ieteren Group est chargé de superviser la stratégie ESG de tout le groupe.

Le **Comité d'audit** examine deux fois par an les risques liés au groupe et à ses entreprises, notamment les risques ESG.

Le **Comité stratégique** examine les aspects ESG dans le contexte des nouveaux investissements et du suivi des activités.

Le **Comité de nomination et de rémunération** examine et valide les objectifs ESG qui servent à déterminer la rémunération variable du Comité de direction du groupe et les PDG des entreprises en portefeuille.

Le **Comité de direction** est chargé de superviser le développement de la stratégie du groupe en matière d'ESG et de veiller à sa mise en œuvre tant au niveau du Group qu'à celui de chaque entreprise.

L'**équipe ESG** est responsable du développement et de la mise en œuvre de l'approche ESG du groupe. Ses membres aident aussi les entreprises du groupe à développer et à mettre en œuvre leur stratégie de développement durable. Par ailleurs, ils consultent les parties prenantes du groupe et se tiennent au fait de l'évolution des tendances dans les domaines des facteurs ESG et du financement durable pour jouer un rôle de centre de connaissances en soutien de toute l'équipe et assurer ainsi une intégration efficace des facteurs ESG.

L'**équipe d'investissement** a pour mission de veiller à ce que les aspects ESG soient intégrés à chaque phase du cycle d'investissement. Elle se concerta tout au long du processus avec l'équipe ESG pour s'assurer de la bonne intégration des leviers ESG majeurs dans leurs analyses.

Les **entreprises** du portefeuille sont tenues de désigner au moins une personne chargée de coordonner leur démarche de développement durable. Les membres de l'équipe ESG de D'Ieteren Group organisent des entretiens réguliers avec leurs homologues des entreprises au sujet des progrès réalisés en matière de développement durable et collaborent étroitement avec eux pour produire un rapport annuel.

4. Responsabilité en tant qu'investisseur

4.1. Stratégie

Conscients du rôle clé que jouent les entreprises dans la construction d'un avenir durable, D'Ieteren Group a adopté une démarche intégrée qui ancre le développement durable à tous les niveaux de notre organisation. Cette démarche prend notamment en compte les aspects environnementaux, sociaux et liés à la gouvernance dans le cadre de ses deux principales missions opérationnelles : le soutien de ses entreprises et la recherche de nouvelles entreprises.

La feuille de route ESG du groupe reflète sa détermination à intégrer la durabilité aux différents niveaux du modèle opérationnel.

Feuille de route ESG: D'Ieteren Group en tant qu'investisseur

Investissement / Propriété	Niveau opérationnel	Ambition 2025
Investissement responsable	Processus d'investissement	Les aspects ESG sont observés à chaque étape du cycle d'investissement.
	Rapport non financier	Le rapport non financier bénéficie d'une assurance indépendante limitée et s'aligne sur les normes et recommandations les plus reconnues. Cette ambition évoluera pour s'adapter aux nouvelles normes de l'UE.
Propriété active	Aspects promus à travers le groupe	Toutes les activités mesurent les trois indicateurs clés de performance non financière du groupe: l'implication des collaborateurs, la satisfaction des clients, les émissions de CO ₂ , et visent à atteindre un niveau d'excellence dans ces domaines.
	Aspects propres à l'entreprise	Toutes les activités ont une stratégie solide en matière de développement durable en se concentrant sur leurs aspects matériels et en incluant des objectifs quantitatifs et un processus d'évaluation des progrès réalisés.

4.1.1. Investissement responsable

Processus d'investissement

En 2021, D'Ieteren Group a officialisé une charte d'investissement responsable qui s'applique à toutes les nouvelles opportunités d'investissements. Sa démarche d'investissement responsable couvre tout le cycle d'investissement, de la recherche d'opportunités à la formulation de thèses, en passant par les phases de diligence raisonnable, de conclusion de l'accord et de détention.

En plus des garanties minimales et des principes juridiques et éthiques, D'Ieteren Group exclut notamment les investissements dans les sociétés directement impliquées dans les secteurs suivants: tabac, armement, pornographie et jeux d'argent. Au vu de l'impact des énergies fossiles sur le changement climatique, aucun investissement n'est fait dans les sociétés dont les revenus proviennent essentiellement de l'extraction du charbon, du pétrole et du gaz.

Pour obtenir plus d'informations sur les différentes étapes du cycle d'investissement, consultez la [Charte d'investissement responsable du Groupe](#).



1. RECHERCHE CIBLÉE

- ESG comme thème d'investissement
- Exclusion de secteurs listés dans la charte d'investissement responsable

2. ANALYSE PRÉLIMINAIRE DES CRITÈRES ESG

- Analyse de matérialité préliminaire (recherche informatique)
- Formulation de la thèse d'impact

3. PROCESSUS DE DUE DILIGENCE ESG

- Due diligence ESG effectuée par notre équipe ESG et soutenue par des experts externes sur une base ad hoc.

4. CONCLUSIONS DE LA DUE DILIGENCE ESG

- Soumission des risques et opportunités ESG clés au Conseil d'administration avant la prise de décision.

5. ACTIONNARIAT ACTIF

- Analyse de matérialité approfondie (dont dialogue avec les parties prenantes)
- Support au développement des stratégies de développement durable
- Surveillance des progrès
- Guider le reporting non-financier annuel

Rapport non financier

D'Ieteren Group publie un rapport non financier qui évolue en fonction de l'évolution des normes internationales. En particulier, le rapport non financier est de plus en plus axé sur les rapports quantitatifs et un nombre croissant de KPI non financiers sont maintenant assujettis à un processus d'assurance externe indépendante.

En 2021, pour la première fois, le rapport comprenait des recommandations du groupe de travail sur les informations non financières, ainsi que des informations sur le niveau d'alignement du groupe vis-à-vis de la taxonomie de l'UE.

4.1.2. Actionnariat actif

Compte tenu des particularités de la stratégie d'investissement de D'Ieteren Group, (investissement à long terme dans un nombre limité d'entreprises destinées à devenir des leaders du marché), la démarche d'investissement responsable du groupe s'oriente surtout vers ses pratiques d'actionnariat actif.

Aspects promus à travers le groupe

Outre les stratégies de durabilité spécifiques à chaque entreprise, le groupe aide ses entreprises à devenir ou rester leader dans ses trois domaines prioritaires non financiers (satisfaction client, mobilisation des salariés et émissions de CO₂) et les aide pour la mise en œuvre d'un processus d'évaluation fiable dans chacun de ces domaines.

Aspects propres à l'entreprise

Pour aider ses entreprises en portefeuille à gérer les aspects ESG qui sont les plus essentiels pour elles, D'Ieteren Group les incite à réaliser une analyse de matérialité, et les soutiens dans ce processus. Ces évaluations approfondies et individualisées se divisent en deux grandes phases :

- une analyse sur mesure visant à identifier les facteurs ESG propres à leur secteur, leurs entreprises et leurs écosystèmes;
- un dialogue ultérieur avec la direction des entreprises et les principaux groupes de parties prenantes, permettant d'identifier les sujets les plus pertinents, en fonction de leur gestion et de leurs attentes.

Cette analyse de matérialité est suivie par une « évaluation de la maturité », qui comprend une discussion avec la direction des entreprises en vue d'évaluer la mesure dans laquelle les aspects importants sont déjà intégrés dans leur démarche actuelle.

En s'appuyant sur les résultats des évaluations de pertinence et de maturité, les entreprises sont amenées à développer ou questionner leur stratégie de développement durable. Plus concrètement, elles déterminent un nombre limité d'axes stratégiques pour lesquels elles définissent des ambitions et des KPI. Elles mettent également au point, si nécessaire, de nouveaux processus d'évaluation permettant de mesurer les progrès réalisés par rapport à ces objectifs.

Incitations et financement durable

Afin de rendre tous ces engagements plus attrayants, le group les associe à des résultats concrets, tels que des plans d'incitation à long terme pour la direction et de nouveaux mécanismes de financement liés aux Indicateurs clés de performance en termes d'ESG (par ex., prêts liés à la durabilité).

Des entreprises motivées par leur mission

D'Ieteren Group est convaincu que l'objectif des entreprises reflète leur impact le plus significatif sur les clients, les personnes et la société. C'est pourquoi le groupe les encourage à considérer leur mission comme une partie intégrante et un moteur clé de leur stratégie commerciale.

D'Ieteren Group considère donc la mission comme l'un des sept principaux leviers* surveillés par son équipe sur lesquels la holding supporte ses entreprises en portefeuille. L'équipe de D'Ieteren Group veille à ce que l'objectif de ses entreprises soit clair et présent à tous les niveaux de leur organisation en s'assurant qu'il est incarné dans leur culture d'entreprise et leur orientation stratégique.

Pour s'assurer que la mission génère des résultats concrets, les entreprises en portefeuille sont encouragées à se fixer des objectifs spécifiques assortis d'indicateurs permettant de mesurer leurs progrès.

* D'Ieteren Group structure son soutien aux entreprises de son portefeuille autour de sept dimensions, à savoir la mission, l'ambition, la stratégie, l'exécution, l'organisation, les personnes, la réinvention (avec le développement durable comme dimension transversale à l'ensemble).

4.2. Engagements et notations

En août 2021, D'Ieteren Group a reçu une note ESG de 11,6 de Sustainalytics (en baisse par rapport à 14,3 en 2020), et ce dernier a évalué qu'il existait de faibles risques que le Group subisse des répercussions financières importantes découlant de facteurs ESG. L'évaluation ESG de D'Ieteren Group le place au deuxième centile dans le secteur des services financiers diversifiés évalué par Sustainalytics. Le Group a également reçu une note AA de MSCI.

Depuis octobre 2020, D'Ieteren Group est signataire des Principes des Nations Unies pour l'Investissement Responsable (PRI), un réseau international d'investisseurs qui œuvrent ensemble pour un système financier mondial plus durable. Cet engagement fait non seulement écho à notre initiative d'intégration des critères environnementaux, sociaux et liés à la gouvernance (ESG) dans nos choix d'investissement et notre démarche de propriété active, mais témoigne aussi de notre volonté de poursuivre le développement de nos pratiques et stratégies à cet égard.

5. Responsabilité en tant que société cotée

Outre l'intégration des aspects ESG au sein de son modèle opérationnel, D'Ieteren Group s'engage à agir de façon responsable et éthique dans toutes ses démarches. L'exercice de matérialité réalisé en 2021 au niveau de la holding a permis au groupe de réfléchir profondément à son impact en tant qu'entreprise. Cette réflexion a mené à l'identification de plusieurs axes de travail et ambitions liées.

Feuille de route ESG: D'Ieteren Group en tant que société cotée		
Priorités	Ambition	Statut 2021
Gestion des risques ESG et contrôle interne	Solide processus de gestion des risques liés aux facteurs ESG.	Le premier exercice de risques et de matérialité ESG axé sur la holding* a été mené en 2021. Un plan d'action a été établi afin d'adopter une approche de gestion pour les aspects matériels.
Vulnérabilité au changement climatique	Fournir aux marchés financiers des renseignements clairs, complets et de grande qualité sur les répercussions du changement climatique et la façon dont nous les gérons dans le cadre de notre gouvernance, de notre stratégie, de notre processus de gestion des risques / opportunités.	Le groupe a commencé à implémenter les recommandations de la TCFD (Task Force on Climate Related Financial Disclosure) en menant un premier exercice destiné à identifier les risques / opportunités liés au changement climatique pour chacune de ses entreprises**.
Impact du Group sur le changement climatique	Promouvoir les valeurs environnementales et adopter une trajectoire de réduction des émissions conforme à l'Accord de Paris.	D'Ieteren Group mesure ses émissions à l'échelle du groupe et a défini une trajectoire de réduction claire, pour elle-même et pour son portefeuille, en ligne avec SBTi.
Formation et développement de l'équipe corporate	Maintenir une équipe corporate qualifiée, apte à réaliser les ambitions du groupe.	Même si l'apprentissage a lieu avant tout en situation de travail, les experts sont encouragés à suivre les formations externes dont ils pourraient avoir besoin. Suite à l'enquête sur l'engagement de l'équipe, des sessions d'informations ont été lancées avec des experts externes pour stimuler le climat de développement continu.
Éthique (y compris anti-corruption, anti-blanchiment et système d'alerte)	Continuer de mener les activités de manière éthique et responsable et établir un mécanisme de diligence raisonnable pour assurer cela.	Un nouveau Code de conduite ainsi qu'un système d'alerte seront mis en place en 2022.

* Activités du Siège social et de l'équipe d'investissement (Équipe corporate).

** Hors TVH pour lequel l'exercice est prévu pour 2022.

5.1. Environnement

L'impact environnemental principal de D'Ieteren Group provient de la stratégie qu'il poursuit à travers ses activités. D'Ieteren Group veille à ce que chaque activité gère son empreinte environnementale par une utilisation responsable des ressources naturelles, la production et la consommation d'énergie renouvelable ainsi que la gestion durable des déchets, en fonction de la matérialité de ces aspects. L'urgence de la crise climatique est sans précédent, et D'Ieteren Group agit en conséquence. En 2021, le Group a encouragé toutes les activités à développer ou initier la mise en place d'un plan de réduction des émissions de carbone en accord avec SBTi. En tant que nouvel acteur, TVH s'est engagé dans la même voie et commencera par le calcul de ses émissions de carbone de référence (2021). Ce faisant, le Groupe soutient l'accord de Paris visant à limiter l'augmentation de la température à 1,5°C au-dessus des niveaux préindustriels. L'impact environnemental de D'Ieteren Group en tant que société est moins important que celui de son portefeuille. Cependant, il est important pour D'Ieteren Group de promouvoir des opérations environnementales dans tout le groupe. À cet effet, un consultant externe l'aide à mesurer son empreinte carbone et à identifier les domaines où elle peut être réduite.

Emissions de GES et la consommation d'énergie				
KPI	Unité	2020	2021	Variation (2020 vs. 2021)
Émissions de gaz à effet de serre				
Emissions de gaz à effet de serre (scope 1,2 & 3)	Tonnes CO₂e	83.533	90.153	7,4%
Émissions de gaz à effet de serre scope 1	Tonnes CO₂e	118	159	55,33%
Émissions de gaz à effet de serre émanant des voitures	Tonnes CO ₂ e	69	107	56,62%
Émissions de gaz à effet de serre émanant du gaz naturel	Tonnes CO ₂ e	48	52	8,57%
Émissions de gaz à effet de serre émanant de fuites de réfrigérants	Tonnes CO ₂ e	2	0	-100,00%
Émissions de gaz à effet de serre scope 2	Tonnes CO₂e	20	0	-100%
Émissions de gaz à effet de serre, basées sur le marché	Tonnes CO ₂ e	20	0	-100,00%
Émissions de gaz à effet de serre scope 3	Tonnes CO₂e	83.394	89.994	7,91%
Émissions de gaz à effet de serre émanant des déplacements domicile-travail	Tonnes CO ₂ e	-	12	-
Émissions de gaz à effet de serre émanant des voyages d'affaires	Tonnes CO ₂ e	96	10	-89,65%
Émissions de gaz à effet de serre émanant des émissions en amont, scopes 1 et 2	Tonnes CO ₂ e	31	36	18,37%
Émissions de gaz à effet de serre émanant des investissements	Tonnes CO ₂ e	83.268	89.936	8,01%
Intensité des émissions de gaz à effet de serre				
Émissions de gaz à effet de serre scope 1 par ETP	Tonnes CO ₂ e	6,24	8,40	34,63%
Émissions de gaz à effet de serre scope 2 par ETP	Tonnes CO ₂ e	1,06	0,00	-100,00%
Émissions de gaz à effet de serre scope 1 et 2 par ETP	Tonnes CO ₂ e	7,30	8,40	15,10%
Consommation d'énergie				
Consommation totale d'essence automobile	Litres	29.915	37.359	24,88%
Consommation totale de diesel automobile	Litres	144	9 765	6681,22%
Consommation de gaz naturel pour le chauffage	MWh	260	282	8,61%
Consommation d'électricité grise	MWh	118	0	-100,00%
Consommation d'électricité renouvelable	MWh	33	105	219,39%
Production d'électricité renouvelable	MWh	5	4	-21,86%
Production d'électricité par cogénération	MWh	28	21	-23,34%

D'Ieteren Group (Holding) est passé à l'électricité verte en 2021, ce qui explique la baisse significative des émissions du scope 2 et l'augmentation de la consommation d'électricité renouvelable.

En 2020, une approche théorique (conservatrice) a été utilisée sur tous les sites concernant les fuites de réfrigérants. Cette année, les réfrigérants ont été évalués en utilisant les données des activités réelles. Le résultat était de 0.

Les voyages d'affaires comprennent les émissions provenant des vols d'affaires et des voyages en train. En 2021, les voyages d'affaires par avion ont diminué en raison de la promotion du télétravail et des téléconférences.

Les émissions de gaz à effet de serre du scope 3 découlant des investissements comprennent les émissions du scope 1 et 2 de D'Ieteren Automotive (y compris Sopadis, Lab Box et Wondercar), D'Ieteren Immo, Moleskine, 54,85 % de Belron et 50 % de VDFin (en fonction du capital détenu). Les détails de ces émissions se trouvent dans les informations non financières respectives dans ce rapport.

5.2. Enjeux sociaux

5.2.1. Formation et développement de l'équipe corporate

D'Ieteren Group estime qu'il est essentiel d'offrir à tous ses collaborateurs un environnement de travail sûr et épanouissant qui leur permette d'atteindre leur plein potentiel. Le groupe a mené son enquête annuelle sur l'engagement des personnes et agit en fonction des résultats pour favoriser l'épanouissement des employés. L'équipe d'entreprise est composée de 19 personnes avec des expériences et des compétences variées. La petite taille de l'équipe permet d'apprendre quotidiennement sur le lieu de travail et d'avoir des échanges très riches. Le groupe crée continuellement un environnement de travail favorable à l'échange, à la pensée critique, à l'interrogation et au coaching. Grâce à des horaires de travail flexible, les experts sont également encouragés à suivre les formations externes dont ils pourraient avoir besoin. Il est essentiel que leurs compétences et leurs connaissances répondent aux besoins de l'entreprise et soient à la hauteur de ses ambitions pour soutenir les performances organisationnelles, former des équipes productives et stimuler l'innovation.

En ce moment, D'Ieteren Group ne surveille pas le nombre d'heures de formation. La principale méthode de formation de D'Ieteren Group est la formation sur le terrain, qui est difficile à quantifier. Néanmoins, les équipes sont encouragées à trouver des formations externes qui répondent à leurs besoins actuels et futurs.

5.2.2. Diversité et inclusion

En tant qu'employeur, D'Ieteren Group favorise un milieu de travail positif, diversifié et inclusif pour tous, avec une politique de tolérance zéro pour tout type de discrimination. Cela signifie aucune discrimination n'est tolérée contre un employé ou un candidat en raison de sa race, de son origine ethnique, de sa religion, de sa nationalité, de son sexe, de son orientation sexuelle, de son handicap, de son état de santé, de son âge, de son état matrimonial ou de toute autre raison. En tant qu'entreprise familiale et famille d'entreprises, chaque membre de la famille prend soin les uns des autres, se soutient et s'inspire. L'équipe est équilibrée entre les hommes et les femmes grâce à notre politique de recrutement fondée sur le mérite, les compétences, le talent et l'adéquation des valeurs. Le groupe encourage fortement ses collaborateurs à se traiter mutuellement avec respect, dignité et équité, et veille à ce que l'égalité des chances soit accordée à tous les membres de l'équipe en termes de développement et de rémunération. De plus amples informations sur la politique de diversité de D'Ieteren Group appliquée aux organes de gouvernance se trouvent dans la Déclaration sur la gouvernance d'entreprise (p. 111).

Diversité et l'inclusion				
KPI	Unité	2020	2021	Variation (2020 vs. 2021)
Diversité dans le Conseil d'Administration				
Nombre total d'administrateurs au sein du Conseil d'administration	Nombre	11	9	-18,18%
Part des administrateurs au sein du Conseil d'administration	%	64%	67%	4,76%
Part des administratrices au sein du Conseil d'administration	%	36%	33%	-8,33%
Diversité dans les postes de direction				
Total des effectifs dans les postes de direction* au 31 décembre	Nombre	5	5	0,00%
Part des effectifs masculins dans les postes de direction au 31 décembre	%	60%	60%	0,00%
Part des effectifs féminins dans les postes de direction au 31 décembre	%	40%	40%	0,00%

* Il convient de noter que le nombre de personnes occupant des postes de direction diffère du nombre de membres du Comité exécutif de D'Ieteren Group (composé du CEO et CFO). De plus amples informations se trouvent dans notre chapitre sur la Gouvernance (p. 111).

5.2.3. Données supplémentaires relatives au personnel

Personnel				
KPI	Unité	2020	2021	Variation (2020 vs. 2021)
Effectifs, propres employés				
Total des effectifs relatif à ses propres employés au 31 décembre	Nombre	19	19	0,00%
Part des effectifs masculins relative à ses propres employés au 31 décembre	%	47%	47%	0,00%
Part des effectifs féminins relative à ses propres employés au 31 décembre	%	53%	53%	0,00%
Effectifs par contrat (CDD à durée déterminée / CDI à durée indéterminée)				
Total des effectifs relatif à ses propres employés ayant un CDD au 31 décembre	Nombre	0	0	0,00%
Total des effectifs relatif à ses propres employés ayant un CDI au 31 décembre	Nombre	19	19	0,00%
Part des effectifs masculins relative à ses propres employés avec un CDI	%	47%	47%	0,00%

Personnel				
KPI	Unité	2020	2021	Variation (2020 vs. 2021)
Part des effectifs féminins relative à ses propres employés avec un CDI	%	53%	53%	0,00%
Effectifs à temps plein / temps partiel				
Total des effectifs relatif à ses propres employés avec un contrat à plein temps au 31 décembre	Nombre	18	18	0,00%
Part des effectifs masculins relative à ses propres employés avec un contrat à plein temps	%	50%	50%	0,00%
Part des effectifs féminins relative à ses propres employés avec un contrat à plein temps	%	50%	50%	0,00%
Total des effectifs relatif à ses propres employés avec un contrat à temps partiel au 31 décembre	Nombre	1	1	0,00%
Part des effectifs masculins relative à ses propres employés avec un contrat à temps partiel	%	0%	0%	0,00%
Part des effectifs féminins relative à ses propres employés avec un contrat à temps partiel	%	100%	100%	0,00%
Rotation de son propre personnel				
Taux de rotation*	%	6,35%	0,00%	-100,00%
Nombre d'heures travaillées				
Nombre total d'heures travaillées pendant la période de référence par tous les employés	Heures	27.506	30.256	10,00%
Accidents du travail avec arrêt (LTI – Lost Time Injury) sur le lieu de travail				
Nombre total d'accidents du travail avec arrêt de ses propres employés	Nombre	0	0	0,00%
Taux de fréquence, pour ses propres employés	LTI/1.000.000 heures travaillées	0,00	0,00	0,00%
Accidents du travail mortels				
Nombre total d'accidents mortels liés au travail de ses propres employés	Nombre	0	0	0,00%
Jours d'arrêt de travail sur le lieu de travail				
Jours d'arrêt de travail en raison d'accidents de travail de ses propres employés	Jours	0	0	0,00%
Taux de gravité, pour ses propres employés	LTD/1.000 heures travaillées	0,00	0,00	0,00%
Absentéisme (maladie et accidents de travail avec arrêt)				
Nombre total de jours d'absence de ses propres employés pour cause de maladie, d'accidents de travail avec arrêt ou pour des raisons inconnues	Jours	18,19	6,58	-63,83%
Taux d'absentéisme, pour ses propres employés	%	0,38%	0,14%	-63,83%

* En 2021, personne n'a quitté l'entreprise, ce qui a entraîné une baisse du taux de renouvellement par rapport à 2020. Il n'y a pas eu d'accident.

5.3. Gouvernance (approches et déclarations)

5.3.1. Éthique

En 2021, s'appuyant sur les résultats de l'analyse de matérialité du groupe, le Comité exécutif a décidé de formaliser ses Principes éthiques dans un Code de conduite. Le Code de conduite sera mis en place en 2022, il établira des normes minimales dans certains domaines et s'appliquera à chaque personne qui travaille pour D'leteren Group. D'leteren Group s'engage à mener ses activités de manière éthique et conformément à toutes les réglementations applicables. Aucun comportement contraire à l'éthique ne sera toléré de la part de nos employés, fournisseurs ou partenaires. Le Code énoncera les principes d'éthique et de conformité (anti-corruption / confidentialité des données / ...), les normes importantes à respecter dans l'environnement de travail (santé et sécurité / droits de l'homme / ...) et les pratiques commerciales (conflit d'intérêts / relation avec les fournisseurs et les partenaires / ...). Il fera également référence à d'autres politiques qui complètent le Code de conduite, comme le Code des transactions, la Politique de confidentialité ou le système de lancement d'alerte. Chaque collaborateur du groupe recevra une formation sur ce nouveau Code de conduite.

Gouvernance				
KPI	Unité	2020	2021	Variation (2020 vs. 2021)
Éthique				
Part des effectifs ayant reçu une formation sur l'éthique de l'entreprise (par ex. sur le Code de conduite)*	%	0%	0%	0,00%
Lutte contre les pots-de-vin et la corruption				
Montant des amendes légales et réglementaires et des règlements (de plus de 10.000 EUR) lié aux: - Infractions aux normes en matière de pots-de-vin, de corruption ou de pratiques anticoncurrentielles - Questions environnementales, écologiques ou sociales - Violations en matière de sécurité des données	EUR	0	0	0,00%
Nombre d'incidents confirmés en matière de corruption ou de pots-de-vin**	Nombre	0	0	0,00%

* D'leteren Group prévoit de former chaque employé parallèlement à la mise en œuvre du Code de conduite en 2022.

** D'leteren Group mettra en œuvre une politique de dénonciation en 2022. En 2021, aucun incident n'a été signalé (de manière officieuse).

5.3.2. Droits de l'homme

D'leteren Group accorde une grande attention au respect des droits de l'homme dans sa chaîne de valeur. Il souhaite établir et maintenir des relations efficaces et continues fondées sur la confiance et le respect mutuel avec ses fournisseurs, fournisseurs de services et autres tiers. La liberté syndicale et le droit à la négociation collective sont garantis à tous les niveaux de l'organisation. Le Group attend de ses sociétés qu'elles respectent les lois et les conventions collectives du travail des pays dans lesquels elles sont présentes. Le respect de la dignité personnelle, de la vie privée et des droits de chaque personne avec laquelle elles travaillent doit être garanti et aucune violation des droits de l'homme ne sera tolérée. D'leteren Group soutient la Déclaration universelle des Droits de l'homme des Nations Unies et les conventions et recommandations de l'Organisation internationale du travail. Le groupe tient également compte des critères relatifs aux Droits de l'homme dans sa procédure de diligence raisonnable ESG concernant toutes les opportunités d'investissement.

Convention collective du travail (Holding)				
KPI	Unité	2020	2021	Variation (2020 vs. 2021)
Convention collective de travail				
Part des effectifs liés par une convention collective de travail (CCT)	%	74%	74%	0,00%

5.3.3. Philanthropie

Il tient à cœur de D'leteren Group de contribuer à des projets significatifs sans but lucratif. En plus de s'associer aux initiatives de collecte de fonds de ses activités (comme annuellement, le Spirit of Belron Challenge ou le D'leteren Automotive Give and Gain Challenge), D'leteren Group possède sa propre approche philanthropique.

Le Comité philanthropique a identifié deux axes pour cette approche: le soutien aux enfants qui ont été séparés de leur famille / parents; et l'égalité des chances dans l'accès à une carrière enrichissante. Divers projets ont été soutenus en 2021 et le groupe a décidé d'augmenter le budget du mécénat en 2022.

Engagement vis-à-vis de la communauté				
KPI	Unité	2020	2021	Variation (2020 vs. 2021)
Dons				
Total des dons	EUR	200.000	285.000	42,50%

6. Publication d'informations non-financières

Taxonomie européenne

6.1. Rapport sur la Taxonomie européenne

Pour relever les défis de la durabilité auxquels le monde est confronté, l'Union européenne a mis en place un Pacte vert (Green Deal). L'objectif de ce pacte est de faire en sorte que le continent parvienne à la neutralité climatique d'ici à 2050. Deux objectifs clés pour atteindre ce but sont de réorienter les flux de capitaux vers des investissements durables et d'accroître la transparence. C'est pourquoi un système de classification des activités durables est en cours d'élaboration, c'est ce que l'on appelle la « taxonomie européenne ». L'objectif de la taxonomie européenne est de favoriser les investissements durables en fournissant une définition européenne commune de ce qui peut être considéré comme une activité « durable ». Dans le cadre de la taxonomie européenne, les entreprises doivent indiquer quelle partie de leurs chiffres d'affaires, dépenses d'investissement (CapEx) et dépenses opérationnelles (OpEx) répond aux critères de la taxonomie européenne. Cela permet aux investisseurs et aux autres parties prenantes de prendre des décisions (d'investissement) plus éclairées.

Au total, six annexes avec des objectifs environnementaux seront publiées concernant l'atténuation du changement climatique et l'adaptation au changement climatique, l'eau, la pollution, la biodiversité et la circularité. Les entreprises relevant du champ d'application de la directive sur la publication d'informations non financières – NFRD – de l'UE (directive 2014/95/UE), ce qui est le cas de D'Ieteren Group, ont une obligation de reporting quant à des éléments spécifiques de la taxonomie européenne pour la première fois pour le FY 2021. Pour cette année, les entreprises ont une obligation de reporting quant à leur part d'éligibilité dans le cadre de l'Annexe 1 (atténuation du changement climatique) et de l'annexe 2 (adaptation au changement climatique). Dans les années à venir, les entreprises auront également une obligation de reporting quant à leur part d'alignement, c'est-à-dire la mesure dans laquelle une activité économique apporte une contribution substantielle à l'un des objectifs environnementaux. Il est important de noter que la taxonomie européenne doit être considérée comme un document évolutif, qui sera modifié au fil des années en fonction des nouvelles activités économiques, des nouveaux critères de sélection technique et / ou des nouveaux objectifs environnementaux ou sociaux.

6.2. Conclusions tirées de l'analyse

La principale activité économique de D'Ieteren Automotive est la vente de véhicules à moteur et de services associés et, dans une moindre mesure, l'installation de stations de recharge, la fourniture de services financiers par le biais de filiales et la location de vélos. Étant donné que l'activité de vente de véhicules (environ 90% du CA de D'Ieteren Automotive) n'est pas incluse dans la taxonomie européenne, D'Ieteren Automotive a actuellement une éligibilité limitée. Nous pensons cependant que D'Ieteren Automotive a un rôle important à jouer dans l'atténuation du changement climatique grâce à l'électrification des véhicules à moteur. Nous renvoyons à la NFD de D'Ieteren Automotive pour plus de détails sur ce point (p.161) et sur les activités innovantes Lab Box de D'Ieteren Automotive, qui se concentrent sur la promotion et le développement de nouvelles solutions de mobilité éligibles à la taxonomie.

Les activités économiques de D'Ieteren Immo s'articulent principalement autour de la conversion et le réaménagement de sites appartenant à D'Ieteren Group et de la gestion des actifs immobiliers appartenant à D'Ieteren Group. Étant donné que ces deux activités constituent la quasi-totalité du CA de D'Ieteren Immo, l'éligibilité du CA de D'Ieteren Immo à la taxonomie est d'environ 98%. Pour plus de détails sur les KPI d'éligibilité à la taxonomie, il convient de se référer à la NFD de D'Ieteren Immo (p.200).

Pour Belron, Moleskine et TVH, nous n'avons pas identifié d'activités économiques qui contribuent de manière substantielle à l'atténuation du changement climatique ou à l'adaptation au changement climatique. L'éligibilité de ces deux objectifs environnementaux pour ces entreprises est donc de 0%.

6.3. Publication d'informations

Les informations de D'Ieteren Group sont établies à partir des chiffres financiers publiés par D'Ieteren Automotive, D'Ieteren Immo et Moleskine. Belron et TVH étant des entités mises en équivalence, elles ne sont pas incluses dans les chiffres consolidés du Group.

Le chiffre d'affaires de D'Ieteren Group englobe D'Ieteren Automotive et Moleskine. Le chiffre d'affaires de D'Ieteren Immo n'est pas inclus parce qu'il provient de ventes internes à D'Ieteren Group ou est inclus dans les autres produits opérationnels et ne figure donc pas dans le chiffre d'affaires global.

Au total, cela porte le pourcentage d'éligibilité du CA de D'Ieteren Group à 0,4%. Ceci est principalement dû au fait que D'Ieteren Auto représente une grande partie du chiffre d'affaires de D'Ieteren Group et que l'activité principale de D'Ieteren Auto (vente de véhicules à moteur) n'est pas incluse dans la taxonomie. Pour plus de détails, il convient de se référer à la NFD de D'Ieteren Auto (p.161).

Si le CA de D'Ieteren Immo était inclus en tant que secteur distinct du chiffre d'affaires global éligible, l'éligibilité de D'Ieteren Group passerait alors à environ 1,5%.

Le CapEx de D'Ieteren Group englobe les chiffres financiers de D'Ieteren Auto, D'Ieteren Immo et Moleskine. Le CapEx global éligible pour D'Ieteren Group est d'environ 38%.

L'OpEx de D'Ieteren Group englobe également les chiffres financiers de D'Ieteren Auto, D'Ieteren Immo et Moleskine. L'OpEx global éligible pour D'Ieteren Group est d'environ 64%.

Pour des informations plus détaillées sur l'éligibilité spécifique de chacune des participations de D'Ieteren Group, il convient de se référer aux sections spécifiques du rapport sur les participations respectives.

À partir de 2022, l'éligibilité de D'Ieteren Group se verra renforcée, car les activités des entreprises devraient être incluses dans les annexes 3 à 6 sur la circularité, la pollution, la biodiversité et l'eau.

Éligible à la taxonomie		
Chiffre d'affaires	(€ x1.000.000)	
Total	15	0,4%
CapEx	(€ x1.000.000)	
Total	31	38%
OpEx	(€ x1.000.000)	
Total	37	63,8%
Non éligible à la taxonomie		
Chiffre d'affaires	(€ x1.000.000)	
Total	3.345	99,6%
CapEx	(€ x1.000.000)	
Total	51	62%
OpEx	(€ x1.000.000)	
Total	21	36,2%

7. Publication d'informations non-financières TCFD

7.1. L'impact climatique au sein de D'Ieteren Group

L'adoption d'une vision à long terme de la création de valeur est au cœur de la stratégie commerciale de D'Ieteren Group. Pour cela, il faut bien comprendre l'impact du changement climatique sur ses activités. Le groupe utilise les directives et les recommandations publiées par le groupe de travail sur les informations financières liées au climat (Taskforce on Climate-related Financial Disclosures – TCFD) pour mieux comprendre la portée du changement climatique dans le cadre des opérations de nos activités commerciales et des processus de diligence raisonnable menés par le Group.

Ce paragraphe décrit les efforts déployés en 2021 concernant les quatre recommandations du TCFD. Tout d'abord, il indique les mesures de gouvernance adoptées pour gérer l'impact du changement climatique. Ensuite, le paragraphe sur la stratégie stipule la manière dont D'Ieteren Group tire parti des résultats de ses évaluations pour renforcer sa stratégie. Le troisième paragraphe, Gestion des risques, précise comment le groupe aligne et utilise les méthodologies de gestion des risques pour atténuer l'impact climatique. Enfin, la perspective actuelle de l'utilisation de mesures et d'objectifs qui permettent de suivre les progrès est décrite.

7.2. Gouvernance

La gouvernance de D'Ieteren Group dans la gestion de l'impact du changement climatique est de deux ordres. En premier lieu, il est à souligner que l'impact du changement climatique est principalement ressenti par nos activités commerciales. D'Ieteren Group aide donc ses entreprises en portefeuille à mieux appréhender le changement climatique et leur approche de la gestion de son impact en leur offrant un soutien concret dans l'analyse de cet impact climatique. Le dialogue se poursuivra sur une base annuelle avec les équipes de direction des entreprises. L'objectif consiste à identifier la manière dont le groupe peut contribuer à renforcer la résilience au changement climatique de manière continue, et soutenir les activités commerciales en faisant face aux impacts les plus graves, tout en tirant parti des opportunités.

En deuxième lieu, la portée du changement climatique est évaluée pour le groupe en examinant, avec le Comité d'audit, les résultats de l'analyse de l'impact climatique réalisée chaque année par les activités commerciales. Cela permet au groupe de surveiller et de mettre au point des stratégies sur les thématiques identifiées et d'intégrer les résultats dans ses décisions d'investissement et de prise de décision stratégique, afin d'accroître la résilience du groupe dans son ensemble.

7.3. Stratégie

L'analyse de l'impact climatique réalisée en 2021 pour Belron, D'Ieteren Automotive, D'Ieteren Immo et Moleskine, a défini les profils des zones de risque et d'opportunité les plus pertinentes par activité commerciale. Ce processus a été encadré par une partie externe qui a apporté un éclairage extérieur, validé en interne par les représentants des entreprises. TVH n'a pas été incluse dans le champ d'application de ce processus, car elle a rejoint le Group plus tard cette année-là, mais elle le sera à partir de 2022.

L'analyse de l'impact climatique a démontré que chaque activité commerciale a déjà intégré des stratégies ou des initiatives qui contribuent à l'atténuation du changement climatique, principalement des mesures sur l'efficacité énergétique et la réduction des émissions de carbone. Bien que l'atténuation du changement climatique contribue à rendre l'entreprise plus résiliente au changement climatique, l'analyse a également fourni un aperçu d'autres risques et opportunités potentiels liés au changement climatique. Pour ces risques et opportunités, D'Ieteren Group souhaite soutenir et encourager ses activités à prendre les mesures nécessaires pour éviter qu'elles ne soient confrontées à un grave impact à long terme.

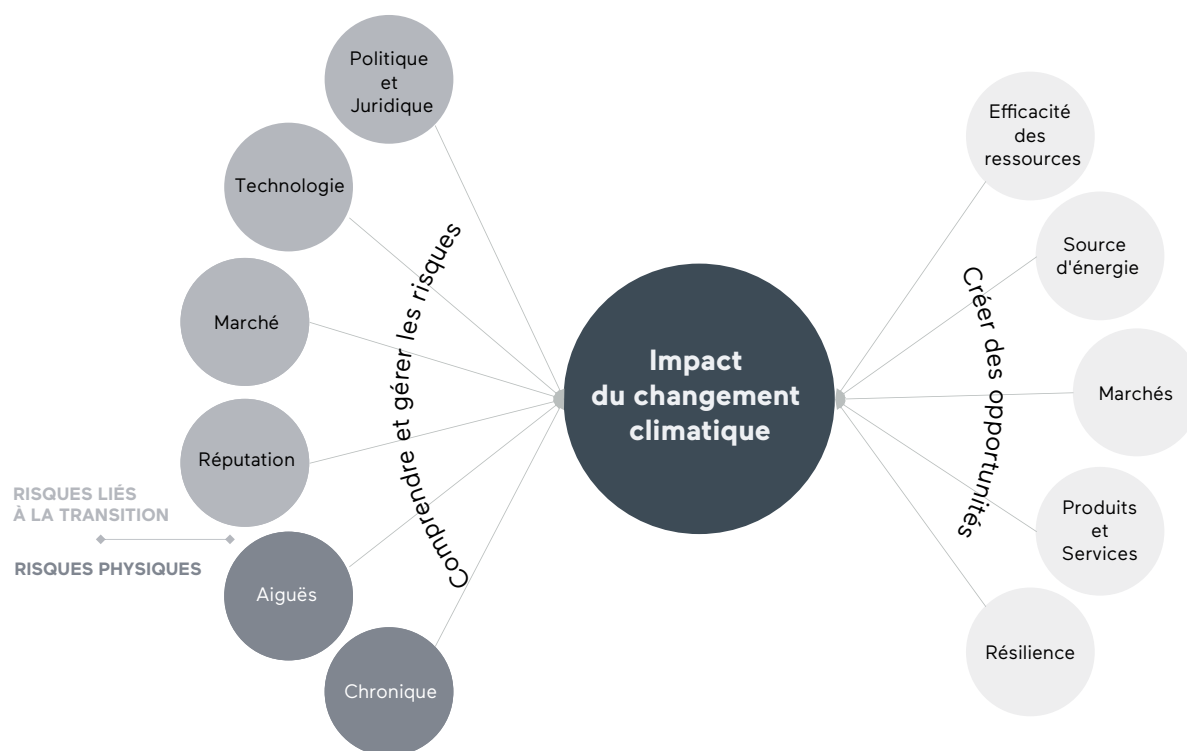
En 2022, le groupe continuera à stimuler et à encourager chaque activité afin qu'elle prenne les mesures nécessaires pour mettre en œuvre les résultats de l'analyse. Ces étapes consisteront à intégrer les opportunités identifiées dans les stratégies commerciales et à atténuer les risques les plus importants de manière appropriée.

7.4. Gestion des risques

La maturité en matière de gestion des risques environnementaux au sein de D'leteren Group s'améliore constamment et les activités du groupe sont encouragées à suivre l'exemple. Le changement climatique a été identifié comme un type de risque dans notre rapport de 2020. Cette année, D'leteren Group a encore progressé en réalisant une analyse de l'impact climatique de quatre de nos activités commerciales. L'objectif est de renforcer davantage nos capacités et d'effectuer des analyses de scénarios afin de mieux comprendre l'impact des risques et des opportunités liés au climat pour D'leteren Group et ses activités commerciales dans le cadre de différents scénarios climatiques. TVH sera également inclus dans ces évaluations.

L'analyse a commencé en identifiant les risques et les opportunités sur la base de la vue d'ensemble du TCFD concernant les domaines de risques et d'opportunités potentiellement pertinents. Pour chacun des domaines concernés, le risque ou l'opportunité potentiels et leur impact (financier) sur l'entreprise ont été identifiés. Dans cette méthodologie, nous avons utilisé le niveau d'impact et l'évaluation de la probabilité pour déterminer la pertinence des risques et opportunités identifiés.

En 2022, D'leteren Group focalisera et affinera ses conclusions et les rendrons exploitables pour permettre aux entreprises de renforcer leur résilience au changement climatique.



Les informations concernant les risques identifiés dans l'analyse de l'impact climatique se trouvent dans la section sur la gestion des risques et le contrôle interne, le cas échéant.

7.5. Mesures et objectifs

D'leteren Group soutiendra les activités commerciales en définissant des mesures et des objectifs pertinents afin d'assurer le suivi des progrès. Le but est de définir ces paramètres et objectifs conformément aux normes et exigences internationales afin de garantir clarté et comparabilité.

D'Ieteren Automotive

Déclaration d'information non-financière

Pour le confort de la lecture, D'Ieteren Automotive sera appelé par son nom commercial, "D'Ieteren".

1. Modèle économique et création de valeur

Le défi climatique et l'urgence d'une mobilisation collective sont désormais largement acceptés et D'Ieteren entend contribuer concrètement au défi de la réduction des émissions afin d'atteindre la neutralité carbone en Europe d'ici 2050. La mission de l'entreprise est de contribuer à une mobilité fluide et durable pour tous et, à cette fin, D'Ieteren, en tant que leader du marché automobile belge, encourage l'électrification des véhicules qu'elle commercialise. Elle s'appuie sur une offre attractive – de la citadine à la voiture de sport haut de gamme – et propose des services globaux comprenant, entre autres, l'installation de bornes de recharge et leur financement. Outre la distribution de véhicules neufs, D'Ieteren étend également son expertise au marché des véhicules d'occasion, prolongeant ainsi la durée de vie de ces véhicules. En parallèle, l'entreprise développe un très large portefeuille de services de mobilité : partage de voiture en free-floating, gestion de véhicules autonomes, transport payant de passagers, une application multimodale pour planifier, réserver et payer un trajet, etc. En 2021, D'Ieteren a fait son entrée sur le marché du transport deux roues non motorisé avec l'objectif de s'imposer en tant qu'un acteur de premier plan dans ce domaine également. De cette manière, D'Ieteren couvrira l'ensemble du marché de la mobilité. La complémentarité des services que propose D'Ieteren permet également un effet amplificateur, en contribuant efficacement au développement de politiques de mobilité multimodale pour ses clients B2B. À cette fin, en 2021, D'Ieteren a créé Group Mobility Solutions, une équipe d'experts en mobilité qui conseille les clients B2B sur l'ensemble des produits de mobilité.

Géographie et main-d'œuvre			
KPI	Unité	Hors filiales (2021)	Filiales incl. (2021)
Total des équivalents temps plein (ETP) de ses propres employés au 31 décembre	ETP	780,20	2.039,88
Pourcentage d'ETP de ses propres employés dans la Zone Euro (Belgique)	%	100%	100%

En 2021, D'Ieteren Automotive a revu sa structure organisationnelle. Pour toutes les données ESG, à l'exception de l'empreinte carbone et des données sur l'énergie, le champ d'application général pour 2021 est désormais fourni dans deux catégories de champ d'application :

- D'Ieteren Automotive (hors filiales) : comprend les activités des bureaux de D'Ieteren Automotive, mais exclut les filiales.
- D'Ieteren Automotive (filiales incl.) : comprend les activités des bureaux de D'Ieteren Automotive et toutes les activités de ses filiales dans lesquelles elle détient une participation majoritaire : Sopadis, Lab Box, Porche Centers Brussels, Porche Centers Antwerp, D'Ieteren Centers et WonderGroup.

Étant donné qu'il s'agit d'une nouvelle structure organisationnelle, aucune donnée pour 2020 n'est disponible pour ces catégories de champ d'application. L'année 2021 sera donc utilisée comme année de référence.

2. Stratégie de développement durable

2.1. Matérialité

En 2020, D'Ieteren a réalisé une analyse de matérialité avec l'aide d'un partenaire externe. Un dialogue avec une sélection de parties prenantes et l'équipe de direction a été mis en place sous la forme d'une enquête en ligne et d'entretiens. Plus de 200 clients, salariés, concessionnaires, actionnaires, fournisseurs et experts ont été invités à faire part de leurs commentaires.

Cette analyse a permis d'identifier et de hiérarchiser les aspects non financiers (dits « matériels ») les plus critiques de l'entreprise. Les thématiques les plus importantes identifiées sont les « solutions de mobilité alternatives et flexibles », le « service clientèle » et les « émissions émanant des opérations et de la flotte vendue et louée ».

Et comme D'Ieteren a également à cœur d'être un employeur de choix en Belgique, à ces thématiques, elle en a ajouté trois : la diversité sur le lieu de travail, le bien-être des employés et la gouvernance d'entreprise responsable.

2.2. Impact

Bien que la mobilité soit un vecteur de prospérité et d'intégration, elle fait également face à des défis liés aux questions environnementales, sociales et de sécurité. D'Ieteren en a bien conscience et accepte sa part de responsabilité. Œuvrer au développement d'une mobilité fluide et durable pour tous est devenu son engagement prioritaire. En offrant et en développant des solutions de mobilité alternatives et en réduisant les émissions liées à ses activités, D'Ieteren contribue à l'ODD 13 des Nations Unies (Lutte contre les changements climatiques). L'entreprise contribue également à l'ODD 11 (Villes et communautés durables) en recherchant des solutions pour des services de mobilité durable, comme les services liés à son incubateur de start-up en mobilité Lab Box ou la nouvelle division vélo qui a été créée en 2021.

2.3. Feuille de route en matière de durabilité

Sur la base de l'analyse de matérialité, D'Ieteren a élaboré une feuille de route en matière de durabilité autour de six piliers stratégiques:

- Gérer l'impact environnemental des opérations
- Créer une mobilité fluide et durable pour tous
- Jouer un rôle déterminant dans le bien-être des employés
- Accroître la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail
- Améliorer la vie des clients
- Mettre en œuvre une gouvernance responsable

2.4. Gouvernance ESG

Des promoteurs d'initiatives ESG ont été désignés au sein des départements concernés afin de garantir le déploiement d'actions spécifiques pour atteindre nos objectifs:

- Environnement et mobilité durable: Bureau de la stratégie et de la transformation
- Bien-être des employés, diversité et inclusion: Département des ressources humaines
- Satisfaction de la clientèle: Département marketing

En plus de ces promoteurs, un responsable du programme ESG a été nommé au sein du bureau de la stratégie et de la transformation; il est chargé de:

- Coordonner le processus global lié à l'ESG (par exemple, l'information à la direction quant aux mises à jour, l'information des parties prenantes externes)
- Soutenir et encourager les promoteurs d'initiatives stratégiques
- Rassembler les rapports mensuels à partager avec les cadres supérieurs (voir ci-dessous). Ce processus permet également de mettre en évidence les blocages que le Comité exécutif peut aider à résoudre

Deux organes de gouvernance clés examinent ces rapports mensuels, avec des rôles différents:

- Le Comité d'éthique (une fois par trimestre) fait office de groupe de réflexion et apporte sa contribution et de nouvelles idées aux initiatives stratégiques
- Le Comité exécutif prend des décisions stratégiques liées aux thématiques ESG et veille à ce que les progrès soient conformes aux objectifs non financiers de l'entreprise

2.5. Tableau de connectivité

Domaine ESG	Pilier stratégique	Risques / opportunités connexes	KPI	Objectif 2025	Valeur 2021	Section
E	Gérer l'impact environnemental des opérations	Risque pour la société: les activités et opérations de D'Ieteren génèrent des émissions directes et indirectes de GES qui ont un impact sur le changement climatique.	% de réduction des émissions de GES (vs. 2019)	50%	32%	3.1.
			% de compensation des émissions de GES	100%	100%	
		Opportunité pour la société: de nouveaux modèles de mobilité, de plus en plus fluides et durables, émergent, réduisant le trafic et les émissions de CO ₂ qui y sont liées.	Pourcentage de BEV dans les immatriculations (% du volume importé par D'Ieteren)	28%	7%	
	Créer une mobilité fluide et durable pour tous	Opportunité pour l'entreprise: avec l'émergence de ces nouvelles formes de mobilité, D'Ieteren se développe sur de nouveaux marchés adjacents à son activité principale, avec l'opportunité de se construire une position de leader durable.	Pourcentage de comptes clés auxquels D'Ieteren fournit des solutions de mobilité alternative	25%	<1%	3.2.

Domaine ESG	Pilier stratégique	Risques / opportunités connexes	KPI	Objectif 2025	Valeur 2021	Section
S	Jouer un rôle déterminant dans le bien-être des employés	Opportunité pour l'entreprise: les employés sont au cœur des activités de D'Ieteren, et avoir des employés plus heureux et plus engagés est une source de création de valeur supplémentaire.	Score d'engagement des employés	75%	88%	3.3.
			Taux de participation à l'enquête	66%	88%	
	Accroître la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail	Opportunité pour la société: D'Ieteren peut avoir un impact positif sur la société en offrant l'égalité des chances à ses employés et aux candidats externes.	Pourcentage de CV de femmes présentés au responsable d'embauche pour un poste	50%	33%	3.4.
			Opportunité pour l'entreprise: la diversité sous toutes ses formes est une source de créativité et contribue à l'innovation.	Pourcentage de femmes dans les comités de direction	25%	
Améliorer la vie des clients		Opportunité pour l'entreprise: des clients heureux et satisfaits sont plus susceptibles d'être fidèles à D'Ieteren, ce qui renforce sa position de leader du marché.	NPS pour les ventes de voitures neuves	35	60	3.5.
			NPS pour l'après-vente	35	53	
G	Mettre en œuvre une gouvernance d'entreprise responsable	Risque pour l'entreprise: une défaillance au niveau de la gouvernance pourrait avoir des impacts négatifs sur le plan financier et la réputation, avec notamment des réclamations et des amendes (p. 111).	Pas de KPI stratégique	-	-	3.6.

Les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

3. Performance ESG

3.1. Gérer l'impact environnemental des opérations

Outre les produits que D'Ieteren distribue, ses activités et processus ont un impact sur l'environnement. À cet égard, D'Ieteren s'efforce de réduire les émissions de CO₂ liées à ses activités directes et indirectes et s'est fixé pour objectif de réduire l'empreinte carbone de ses activités de 50% d'ici 2025 et d'atteindre l'objectif de zéro émission nette d'ici 2040.

Plusieurs mesures ont déjà été prises pour réduire ces émissions. Tout d'abord, les voitures électriques sont désormais proposées dans le cadre de la politique de mobilité et elles devraient être de plus en plus adoptées dans les prochaines années. Ensuite, de grands projets visant à optimiser l'empreinte écologique, notamment la construction de nouveaux bâtiments à faibles émissions, sont en cours et les résultats devraient être visibles d'ici 2025. En outre, D'Ieteren s'approvisionne majoritairement en électricité auprès de fournisseurs verts. Enfin, D'Ieteren encourage le télétravail et les conférences à distance, ce qui permet de réduire les déplacements des employés, mais aussi les voyages d'affaires.

Parallèlement à la réduction de ses émissions, D'Ieteren reconnaît également l'importance de compenser ses émissions de CO₂ en participant à des programmes de reforestation et de préservation de l'environnement. Depuis 2021, D'Ieteren est certifié neutre en carbone.

KPI stratégique	Objectif 2021	Valeur 2021	Objectif 2025
% de réduction des émissions de GES (vs. 2019)*	8%	32%	50%
% de compensation des émissions de GES	100%	100%	100%

*Vs. base de référence 2019, scope 1, 2 et éléments pertinents du scope 3 inclus, avec le périmètre 2019 dans le champ d'application (y compris D'Ieteren Automotive, les D'Ieteren Centers, Porsche Center Antwerp et Porsche Center Brussels).

Émissions de GES et consommation d'énergie				
KPI	Unité	Ancien champ d'application (2020)	Ancien champ d'application (2021)	Variation (2020 vs. 2021)
Émissions de gaz à effet de serre				
Émissions de gaz à effet de serre (scope 1, 2 et 3)	Tonnes CO₂e	16.243	13.716 ✓	-16%
Émissions de gaz à effet de serre scope 1	Tonnes CO₂e	6.760	7.204	7%
Émissions de gaz à effet de serre émanant des voitures	Tonnes CO ₂ e	2.576	2.452	-4,7%
Émissions de gaz à effet de serre émanant du gaz naturel	Tonnes CO ₂ e	4.041	4.673	15,6%
Émissions de gaz à effet de serre émanant de fuites de réfrigérants	Tonnes CO ₂ e	111	52	-53,40%
Émissions de gaz à effet de serre émanant de la logistique propre	Tonnes CO ₂ e	31	27	-12,76%
Émissions de gaz à effet de serre scope 2	Tonnes CO₂e	1.004	17	-98%
Émissions de gaz à effet de serre, basées sur le marché	Tonnes CO ₂ e	1.004	17	-98,31%
Émissions de gaz à effet de serre scope 3	Tonnes CO₂e	8.479	6.495	-23,5%
Émissions de gaz à effet de serre émanant des déplacements domicile-travail	Tonnes CO ₂ e	1.142	638	-44,12%
Émissions de gaz à effet de serre émanant des voyages d'affaires	Tonnes CO ₂ e	148	43	-70,91%
Émissions de gaz à effet de serre émanant des émissions en amont, scope 1 et 2	Tonnes CO ₂ e	1.783	1.649	-7,48%
Émissions de gaz à effet de serre émanant des déchets	Tonnes CO ₂ e	25	123	389,09%
Émissions de gaz à effet de serre émanant de la logistique en amont	Tonnes CO ₂ e	5.413	4.041	-25,34%
Intensité des émissions de gaz à effet de serre				
Émissions de gaz à effet de serre scope 1 par ETP	Tonnes CO ₂ e	4,90	5,58	13,92%
Émissions de gaz à effet de serre scope 2 par ETP	Tonnes CO ₂ e	0,73	0,01	-98,13%
Émissions de gaz à effet de serre scope 1 et 2 par ETP	Tonnes CO ₂ e	5,63	5,59	-0,57%
Consommation d'énergie				
Consommation totale d'essence automobile	Litres	956.618	900.962	-5,82%
Consommation totale de diesel automobile	Litres	169.189	195.215	15,38%
Consommation de gaz naturel pour le chauffage	MWh	21.845	25.260	15,63%
Consommation d'électricité grise	MWh	5.939	6.075	2,29%
Consommation d'électricité renouvelable	MWh	4.340	6.007	38,41%
Production d'électricité renouvelable	MWh	2.714	2.439	-10,14%
Production d'électricité par cogénération	MWh	2.831	2.959	4,50%

Les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

Pour les KPI liés à l'empreinte carbone et à l'énergie, le champ d'application tel que rapporté en 2020 reste le même. La raison est que D'leteren Automotive s'est engagée en externe à atteindre un objectif (-50% d'ici 2025 par rapport à 2019) sur ce champ d'application et que le champ d'application est utilisé dans le cadre de leur financement lié à la durabilité. Ce scope englobe les activités de D'leteren Automotive (à l'exclusion des filiales), du Porsche Center Brussels, Porsche Center Antwerp, et des D'leteren Car Centers.

D'leteren Automotive a travaillé à l'amélioration de la qualité des données relatives à la gestion des déchets. Cela a entraîné une augmentation des émissions résultant de la gestion des déchets en 2021.

Ces entités sont passées à l'électricité verte en 2021, ce qui explique la baisse significative des émissions du scope 2 et l'augmentation de la consommation d'électricité renouvelable. En outre, on a constaté une diminution des distances parcourues en avion, en raison des efforts déployés pour encourager le télétravail et les conférences à distance.

Gestion des déchets

D'leteren a également mis en place une politique de gestion des déchets. Les employés ont reçu les informations nécessaires pour trier et collecter correctement les déchets et la gestion opérationnelle des déchets est assurée par une personne dédiée sur chaque site majeur de D'leteren.

Pour l'élimination et le recyclage de ses déchets, D'leteren collabore avec des entreprises de gestion des déchets, telles que Suez (pour tous les déchets), Oilco (pour les huiles usagées), Dechamps (pour la ferraille) et RecupBat (pour les piles usagées). Un coordinateur de projet de la principale société de collecte de déchets (Suez) effectue des visites régulières sur site afin de contrôler et d'optimiser la gestion des déchets sur site.

D'leteren facilite également le recyclage des véhicules d'occasion en offrant une prime supplémentaire aux clients et non-clients qui proposent leurs véhicules au recyclage. D'leteren collabore avec Febelauto, dont la mission est d'organiser et de suivre la gestion des véhicules hors d'usage conformément à la directive européenne en vigueur. Actuellement, Febelauto recycle environ 95% du poids de ces véhicules de manière agréée et contrôlée.

Déchets			
KPI	Unité	Hors filiales (2021)	Filiales incl. (2021)
Total des déchets générés	Tonnes	512 ✓	1.795
Total des déchets dangereux générés	Tonnes	13	416
Total des déchets dangereux envoyés à la décharge*	Tonnes	0	12
Total des déchets dangereux envoyés à l'incinération (sans récupération d'énergie)	Tonnes	0	0
Total des déchets dangereux envoyés à l'incinération (avec récupération d'énergie)	Tonnes	1	31
Total des déchets dangereux détournés de l'élimination pour être réutilisés	Tonnes	2	72
Total des déchets dangereux détournés de l'élimination pour être recyclés	Tonnes	11	302
Total des déchets non dangereux générés	Tonnes	499	1.379
Total des déchets non dangereux envoyés à la décharge	Tonnes	0	20
Total des déchets non dangereux envoyés à l'incinération (sans récupération d'énergie)	Tonnes	0	72
Total des déchets non dangereux envoyés à l'incinération (avec récupération d'énergie)	Tonnes	89	264
Total des déchets non dangereux détournés de l'élimination pour être réutilisés	Tonnes	0	115
Total des déchets non dangereux détournés de l'élimination pour être recyclés	Tonnes	410	909

Les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

* Les pièces de maintenance ne sont pas incluses dans le périmètre des déchets de D'Ieteren Automotive. Les déchets dangereux envoyés à la décharge sont considérés comme nuls pour Sopadis et Lab Box en raison de leur taille et de leur type d'activités. Il est à noter que les données sur les déchets de D'Ieteren Immo sont incluses dans les données sur les déchets de D'Ieteren Automotive.

3.2. Créer une mobilité fluide et durable pour tous

3.2.1. Électrification du parc automobile

Les véhicules électriques à batterie (BEV) défient aujourd'hui l'industrie automobile avec des voitures plus vertes et sans émissions. En tant que leader du marché des voitures neuves en Belgique, D'Ieteren s'est engagé à favoriser l'électrification du parc automobile. L'accent est d'abord mis sur les clients des parcs automobiles en (i) les aidant à élaborer de nouvelles politiques de mobilité électrique; (ii) en leur proposant une gamme de produits BEV à intégrer à leur parc; et (iii) en leur fournissant des stations de recharge et des solutions fournies par EDI (Electric by D'Ieteren).

KPI stratégique	Objectif 2021	Valeur 2021	Objectif 2025
Pourcentage de BEV dans les immatriculations (% du volume importé par D'Ieteren)	Nouveau KPI	7%	28%

Champ d'application: 6 grandes marques du segment des voitures particulières: Volkswagen, Seat, Cupra, Audi, Škoda et Porsche

3.2.2. Solutions de mobilité alternatives et flexibles

L'objectif de D'Ieteren est de devenir le fournisseur de mobilité de premier choix d'ici 2025. Si la voiture individuelle reste le mode de transport le plus important, les autres formes de mobilité sont en plein essor et D'Ieteren prend une série d'initiatives pour façonner leurs marchés respectifs.

D'Ieteren continue d'investir dans Lab Box, un incubateur de start-up en mobilité qui soutient des projets couvrant un large éventail d'activités, notamment:

- Poppy, le leader belge du partage de voiture en free-floating, également actif dans le partage des e-scooters et e-steps
- Ush, l'entreprise à l'origine du premier véhicule autonome sur route ouverte en Wallonie
- Skipr, une application Mobility as a Service permettant le déploiement d'un budget mobilité pour les employeurs
- Mob Box, la toute dernière entreprise qui aide les entreprises et les gouvernements à prendre de meilleures décisions en matière de mobilité, fondées sur des données, pour un meilleur impact environnemental et une plus grande satisfaction des utilisateurs

D'Ieteren a également annoncé en 2021 son entrée sur le marché des vélos avec pour objectif de devenir le détaillant omnicanal de référence en Belgique.

Enfin, l'enquête Polaris a montré que les entreprises seront des catalyseurs pour l'adoption de nouveaux modes de mobilité, par exemple en offrant un budget mobilité à leurs employés qui souhaitent se déplacer ou faire la navette travail-domicile avec des alternatives aux voitures de fonction. Compte tenu de l'importance des clients B2B, D'Ieteren a mis en place une équipe «Group Mobility Solutions» pour (i) informer les clients B2B des nouvelles possibilités de mobilité pour les entreprises; et (ii) offrir aux clients B2B un guichet unique pour toutes leurs solutions de mobilité.

KPI stratégique	Objectif 2021	Valeur 2021	Objectif 2025
Pourcentage de comptes clés auxquels D'Ieteren fournit des solutions de mobilité alternative	Nouveau KPI	<1%	25%

3.3. Jouer un rôle déterminant dans le bien-être des employés

Dans un secteur en rapide mutation, les employés doivent se préparer à relever les défis de demain. Préparer D'leteren à ces défis commence par le développement d'un état d'esprit propice à l'épanouissement de son personnel et par la mise en place de l'infrastructure nécessaire à l'apprentissage.

En 2021, D'leteren Automotive a lancé un nouveau système de gestion de la formation (Learning Management System) pour soutenir le développement des compétences en interne ainsi que dans tout le réseau de concessionnaires. Cette plateforme transversale, baptisée MyAcademy, permet d'accéder facilement à un large éventail de solutions de formation, tant numérique que présentielle. Parallèlement, l'offre a été revue et structurée en un portefeuille diversifié de formations directement liées à la stratégie et aux besoins de l'entreprise, par exemple, l'accueil des nouveaux arrivants, un programme de leadership, le développement de compétences stratégiques transversales et des programmes de développement des talents.

En plus d'aider les employés à développer leurs compétences, D'leteren crée un cadre où il fait bon travailler où chacun peut donner le meilleur de lui-même. Les performances de la société dépendent de ses employés et de leur implication dans l'amélioration de leurs performances personnelles et collectives. Deux initiatives principales ont donc été lancées en 2021 : le programme «Living our Values» et le programme de bien-être. Dans le cadre du programme «Living our Values», chaque employé a participé à un atelier d'une journée pour apprendre à connaître les valeurs de D'leteren et partager la manière dont il peut les appliquer dans son travail au quotidien. Le programme de bien-être comprend diverses formations tout au long de l'année sur la gestion de l'énergie, le télétravail, l'alimentation saine, etc. Des bonnes pratiques sur la déconnexion numérique ont été publiées et, enfin, chaque manager a été invité à un webinar sur la gestion du stress pour lui-même et pour ses équipes. Les deux programmes se poursuivront en 2022.

D'leteren mesure chaque année, en novembre, l'engagement des employés par le biais d'une enquête spécifique afin d'évaluer leur motivation. D'autres enquêtes sont également menées, au niveau global ou local, et les résultats sont partagés en équipe afin d'identifier et de mettre en œuvre les mesures nécessaires.

Bien que l'engagement des employés soit resté très élevé, la Covid-19 a mis les équipes sous pression, comme le souligne l'enquête Sensor menée en 2021. Cette enquête a mis en évidence une charge de travail élevée et un énorme besoin de récupération, notamment pour les fonctions de direction. Ceci est dû aux effets de la crise de Covid-19 au niveau individuel (chacun a dû inventer de nouvelles solutions au quotidien, le télétravail a été très intense, avec la sensation d'avoir plus de difficultés à se déconnecter, etc.), mais aussi au niveau de l'entreprise, étant donné le rôle que la Covid-19 a eu comme accélérateur de l'évolution stratégique de D'leteren (en ce qui concerne les grands projets transversaux, le développement de l'écosystème automobile, etc.). La Direction Générale prend les mesures appropriées pour corriger cette situation, notamment en offrant deux jours de repos à chaque employé pendant les vacances et en donnant la priorité aux projets en cours afin de réduire la charge de travail globale, ainsi qu'en organisant des sessions avec les membres du Comité exécutif pour l'ensemble de l'organisation afin de renforcer la proximité et la clarté de la vision de l'entreprise et du plan d'action à 5 ans. D'autres actions structurelles sont encore à l'examen.

KPI stratégique	Objectif 2021	Valeur 2021	Objectif 2025
Score d'engagement des employés*	75%	88%	75%
Taux de participation à l'enquête	50%	88%	66%

Champ d'application : D'leteren et toutes les filiales ; le champ d'application 2021 exclut les activités de vente au détail en raison de l'effort de restructuration en cours.

* Le score d'engagement est défini comme le pourcentage d'employés ayant répondu «d'accord» ou «plutôt d'accord» à 4 affirmations : «Je m'engage à soutenir la vision et les plans de mon département pour les années à venir», «Je suis fier de travailler pour mon entreprise», «Je suis motivé à m'investir dans mon travail pour construire notre avenir» et «Mon travail me donne le sentiment d'accomplissement personnel».

Formation			
KPI	Unité	Hors filiales (2021)	Filiales incl. (2021)
Nombre moyen d'heures de formation par ETP	Heures	18,89	12,69

Santé et Sécurité			
KPI	Unité	Hors filiales (2021)	Filiales incl. (2021)
Accidents du travail avec arrêt (LTI-Lost Time Injury) sur le lieu de travail			
Nombre total d'accidents du travail avec arrêt de ses propres employés	Nombre	10 ✓	66
Taux de fréquence, pour ses propres employés	LTI/1.000.000 Heures travaillées	8,60 ✓	21,96
Accidents du travail mortels			
Nombre total d'accidents mortels liés au travail de ses propres employés	Nombre	0	0

Santé et Sécurité			
KPI	Unité	Hors filiales (2021)	Filiales incl. (2021)
Jours d'arrêt de travail sur le lieu de travail (LTD-Lost Time in Days)			
Jours d'arrêt de travail en raison d'accidents de travail de ses propres employés	Jours	210	1.210
Taux de gravité, pour ses propres employés	LTD/1.000 Heures travaillées	0,18 ✓	0,40
Absentéisme (maladie et accidents de travail avec arrêt)			
Nombre total de jours d'absence de ses propres employés pour cause de maladie, d'accidents de travail avec arrêt ou pour des raisons inconnues	Jours	11.809	49.499
Taux d'absentéisme, pour ses propres employés	%	5,96%	9,55%
Formation en matière de santé et de sécurité			
Total des heures de formation en matière de santé et de sécurité de ses propres employés	Heures	1.434	1.574

Les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

Les définitions et formules pour le LTI, le taux de fréquence et le taux de gravité se trouvent à la fin des NDF (p. 202).

Données sociales supplémentaires			
KPI	Unité	Hors filiales (2021)	Filiales incl. (2021)
Heures travaillées, personnel des sous-traitants			
Nombre total d'heures travaillées par le personnel des sous-traitants pendant la période de référence	Heures	53.989,48	109.757,80
Effectifs, pour ses employés propres			
Total des effectifs – concernant ses propres employés – au 31 décembre	Nombre	787	2.081
Pourcentage des effectifs masculins – concernant ses propres employés – au 31 décembre	%	74%	82%
Pourcentage des effectifs féminins – concernant ses propres employés – au 31 décembre	%	26%	18%
Effectifs par contrat (CDD-à durée déterminée / CDI-à durée indéterminée)			
Total des effectifs – concernant ses propres employés – ayant un CDD au 31 décembre	Nombre	10	18
Pourcentage des effectifs masculins – concernant ses propres employés – ayant un CDD	%	100%	100%
Pourcentage des effectifs féminins – concernant ses propres employés – ayant un CDD	%	0%	0%
Total des effectifs – concernant ses propres employés – ayant un CDI au 31 décembre	Nombre	777	2.063
Pourcentage des effectifs masculins – concernant ses propres employés – ayant un CDI	%	74%	82%
Pourcentage des effectifs féminins – concernant ses propres employés – ayant un CDI	%	26%	18%
Effectifs à temps plein / temps partiel			
Total des effectifs – concernant ses propres employés – ayant un contrat à temps plein au 31 décembre	Nombre	706	1.931
Total des effectifs – concernant ses propres employés – ayant un contrat à temps partiel au 31 décembre	Nombre	81	150
Rotation de son propre personnel			
Taux de rotation	%	7,54%	16,60%

3.4. Accroître la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail

L'une des priorités de la société est de promouvoir une croissance inclusive, l'égalité des chances et la diversité au sein de la société. La diversité sous toutes ses formes, que ce soit en termes de sexe, d'origine, d'âge, etc. est une source de créativité car elle multiplie les points de vue et contribue à l'innovation. Elle contribue également à la motivation et au bien-être des employés et permet une meilleure compréhension de la clientèle, elle-même très diverse. Avec les initiatives prises en matière de développement professionnel ou les mesures régulières de la satisfaction du personnel, cet objectif renforce les efforts constants de D'leteren pour être un employeur attractif.

En priorité absolue, D'leteren a décidé de mettre en place un programme visant à favoriser la diversité des genres dans l'entreprise, depuis le recrutement jusqu'au mentorat des femmes, en passant par leur formation, avec une augmentation de leur représentation au sein des comités de gestion de l'entreprise. Ce programme comprend :

- La formation de l'équipe de recrutement et des responsables d'embauche sur les préjugés qui peuvent exister lors des entretiens avec les candidats
- La révision de la page Carrières du site web afin de l'aligner sur les valeurs de D'leteren et de mettre en évidence les initiatives visant à soutenir les employés (femmes)
- Un programme de leadership (à mettre en œuvre en 2022) pour un groupe initial d'environ 40 femmes sélectionnées, comprenant un accompagnement en groupe et entre pairs pour les soutenir dans leur développement personnel et professionnel
- Des événements internes de mise en réseau pour encourager les femmes à se rencontrer afin de créer un véritable réseau de femmes dans la mobilité
- Un événement « Les femmes dans la mobilité ».

KPI stratégique	Objectif 2021	Valeur 2021	Objectif 2025
Pourcentage de CV de femmes présentés au responsable d'embauche pour un poste d'employé	43%	33%	50%
Pourcentage de femmes dans les comités de direction*	Nouveau KPI	23% ✓	25%

Les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

Champ d'application : D'leteren Automotive (hors filiales)

** Les comités de gestion sont définis comme les équipes de direction des départements : ils sont composés de directeurs et de subordonnés directs chargés collectivement du déploiement de la stratégie.

Diversité			
KPI	Unité	Hors filiales (2021)	Filiales incl. (2021)
Diversité dans les postes de direction			
Total des effectifs dans les postes de direction au 31 décembre	Nombre	7	9
Pourcentage des effectifs masculins dans les postes de direction au 31 décembre	%	86%	89%
Pourcentage des effectifs féminins dans les postes de direction au 31 décembre	%	14%	11%
Diversité au sein du Conseil d'Administration			
Total des effectifs au sein du Conseil d'Administration	Nombre	6	6
Pourcentage d'administrateurs au sein du Conseil d'Administration	%	83%	83%
Pourcentage d'administratrices au sein du Conseil d'Administration	%	17%	17%

3.5. Améliorer la vie des clients

Améliorer la vie de ses clients en visant l'excellence dans les services fournis tout au long du parcours de chacun d'eux est l'un des axes stratégiques sur lesquels D'leteren entend travailler pour atteindre son objectif de leadership sur le marché de la mobilité. Début 2021, D'leteren a mis en place un nouveau système de mesure de la satisfaction des clients afin de prendre les mesures correctives ou de renforcer les initiatives nécessaires. D'leteren utilise désormais le Net Promoter Score (NPS) comme KPI principal pour mesurer la satisfaction du client à différents moments de son parcours : la visite du site web, la demande d'offre, la livraison de la voiture, l'entretien, etc.

Les résultats de ces enquêtes sont utilisés de plusieurs manières. Les clients insatisfaits sont rappelés par leur revendeur qui examine le problème et propose des solutions possibles. Les commentaires des clients sont également analysés par les équipes de l'importateur afin de comprendre éventuellement à quel niveau le « bât blesse », d'un point de vue structurel, dans le parcours du client et de mettre en œuvre des projets visant à améliorer l'expérience globale du client. Par exemple, sur base d'analyses similaires, de nouvelles procédures ont été mises en œuvre pour que les clients reçoivent plus rapidement une réponse à leurs demandes de vente. Enfin, le NPS est également utilisé pour aider les concessionnaires à se positionner par rapport à leurs pairs et à améliorer leur service à la clientèle.

Le Covid-19 a eu relativement peu d'impact sur la satisfaction globale des clients et le NPS est très proche des niveaux d'avant Covid-19. En général, les clients comprennent la situation. Ils apprécient énormément que les mesures de sécurité soient respectées par les employés, et approuvent les mesures mises en place dans les concessions : désinfection des véhicules, mise à disposition de gel hydroalcoolique, possibilité d'avoir des discussions à distance (vidéo chat), mise à disposition d'un dépôt de clés à distance (KeyBox), etc. Pourtant, à titre personnel, certains clients sont plus affectés et / ou insatisfaits à cause de la situation de Covid-19. Les commentaires les plus fréquents mentionnent :

- Les voitures arrivent plus tard que prévu
- Les réparations prennent plus de temps que prévu (dans le cas où les pièces de rechange ne sont pas en stock)
- Les explications sont parfois abrégées lors de la livraison du véhicule et moins compréhensibles en raison de l'obligation de distanciation sociale de 1,5 m
- La fermeture des salles d'attente (pendant les confinements), qui empêche les clients d'attendre sur place que leur voiture soit réparée

KPI stratégique	Objectif 2021	Valeur 2021	Objectif 2025
NPS* pour les ventes de voitures neuves	35	60	35
NPS* pour l'après-vente	35	53	35

* Net Promoter Score donné par les clients lorsqu'ils se rendent dans le réseau officiel de concessionnaires pour acheter une nouvelle voiture ou lorsqu'ils se rendent dans les ateliers après-vente de mécanique ou de carrosserie de leur réseau

3.6. Éthique de gouvernance et d'entreprise

D'Ieteren a publié une troisième version de son code d'éthique, TheWayWeWork. Le Code s'applique à chaque employé de chaque entreprise D'Ieteren. D'Ieteren attend également des tiers qui agissent pour le compte de ses entreprises qu'ils suivent les principes énoncés dans le Code. Chaque employé ou tiers doit se familiariser avec le contenu du Code et agir dans le respect de celui-ci. Il appartient également aux managers de le promouvoir et de montrer par exemple comment ses principes doivent être appliqués, tant en interne qu'en externe.

Afin de s'assurer que ses employés apprécient et comprennent le contenu du Code, D'Ieteren a organisé des sessions de formation obligatoires sur les principaux principes éthiques.

En outre, la société a continué à promouvoir son système d'alerte intégrité, tant en interne qu'en externe, estimant que la transparence et la possibilité de remédier à toute faute éthique sont des éléments clés du succès de son approche éthique.

Gouvernance			
KPI	Unité	Hors filiales (2021)	Filiales incl. (2021)
Éthique			
Pourcentage des effectifs ayant reçu une formation sur l'éthique de l'entreprise (par exemple sur le Code de conduite)	%	94%	42%
Nombre d'incidents enregistrés concernant des comportements non éthiques ou des discriminations sur le lieu de travail	Nombre	2	2
Lutte contre les pots-de-vin et la corruption			
Montant en numéraire des amendes légales et réglementaires et des règlements (de plus de €10.000 euros) liés à des : - Infractions aux normes en matière de corruption ou de pratiques anticoncurrentielles - Questions environnementales, écologiques ou sociales - Violations en matière de sécurité des données	EUR	0	0
Nombre d'incidents confirmés de corruption et de pots-de-vin	Nombre	0	0
Convention collective de travail			
Pourcentage des effectifs liés par une convention collective de travail (CCT)	%	99%	88%

3.7. Engagement vis-à-vis de la communauté

Le programme caritatif «Give & Gain» de D'Ieteren reflète non seulement l'engagement global de l'entreprise en faveur de causes proches de ses activités – c'est précisément là qu'elle peut offrir une véritable valeur ajoutée – mais aussi l'engagement de ses employés. En 2021, 3.905,32 séances de travail ont été réalisées par 268 participants afin de collecter des fonds pour des programmes de mobilité destinés aux quartiers défavorisés. Une fois convertis en euros grâce à une application dédiée, ces kilomètres ont permis de financer l'achat de vélos pour des enfants issus de milieux défavorisés et de prothèses pour des enfants handicapés. Grâce à l'enthousiasme des employés, ces événements de collecte de fonds, baptisés «Give & Gain Challenges», se sont déroulés en l'espace d'à peine quatre mois.

D'Ieteren a également lancé un appel à projets visant à financer des initiatives afin de permettre d'améliorer la vie sociale des bénéficiaires, par la mobilité. Les projets sélectionnés ont permis de former des personnes handicapées et des personnes ayant des difficultés à se déplacer de manière autonome dans la ville, d'acquérir un tuk-tuk pour transporter des personnes âgées, d'acquérir des vélos pour des enfants en situation de pauvreté, etc. En plus de ses actions habituelles, D'Ieteren a répondu à l'appel pour soutenir les personnes touchées par les inondations en Belgique durant l'été 2021, allant jusqu'à se porter volontaire pour nettoyer les concessions de ses partenaires.

Dons			
KPI	Unité	Hors filiales (2021)	Filiales incl. (2021)
Total des dons	EUR	45.262	63.712

4. Taxonomie européenne

4.1. Rapport sur la taxonomie européenne

Pour relever les défis de la durabilité auxquels le monde est confronté, l'Union européenne a mis en place un Pacte vert (Green Deal). L'objectif de ce pacte est de faire en sorte que le continent parvienne à la neutralité climatique d'ici à 2050. Deux objectifs clés pour atteindre ce but sont de réorienter les flux de capitaux vers des investissements durables et d'accroître la transparence. C'est pourquoi un système de classification des activités durables est en cours d'élaboration, c'est ce que l'on appelle la « taxonomie européenne ». L'objectif de la taxonomie européenne est de favoriser les investissements durables en fournissant une définition européenne commune de ce qui peut être considéré comme une activité « durable ». Dans le cadre de la taxonomie européenne, les entreprises doivent indiquer quelle partie de leurs chiffres d'affaires, dépenses d'investissement (CapEx) et dépenses opérationnelles (OpEx) répond aux critères de la taxonomie européenne. Cela permet aux investisseurs et aux autres parties prenantes de prendre des décisions (d'investissement) plus éclairées.

Au total, six annexes avec des objectifs environnementaux seront publiées concernant l'atténuation du changement climatique et l'adaptation au changement climatique, l'eau, la pollution, la biodiversité et la circularité. Les entreprises relevant du champ d'application de la directive sur la publication d'informations non financières – NFRD – de l'UE (directive 2014/95/UE), ce qui est le cas de D'leteren Group, ont une obligation de reporting quant à des éléments spécifiques de la taxonomie européenne pour la première fois pour en 2021. Pour cette année, les entreprises ont une obligation de reporting quant à leur part d'éligibilité dans le cadre de l'annexe 1 (atténuation du changement climatique) et de l'annexe 2 (adaptation au changement climatique). Dans les années à venir, les entreprises auront également une obligation de reporting quant à leur part d'alignement, c'est-à-dire de la mesure dans laquelle une activité économique apporte une contribution substantielle à l'un des objectifs environnementaux. Il est important de noter que la taxonomie européenne doit être considérée comme un document évolutif, qui sera modifié au fil des années en fonction des nouvelles activités économiques, des nouveaux critères de sélection technique et/ou des nouveaux objectifs environnementaux ou sociaux.

4.2. Conclusions tirées de l'analyse

La principale activité économique de D'leteren Automotive est la vente de véhicules à moteur (90% du chiffre d'affaires). Actuellement, l'activité de vente de véhicules à moteur n'est pas incluse dans la taxonomie européenne. La taxonomie se concentre sur l'achat, le financement, la location-financement, la location simple et l'exploitation de véhicules et n'a pas inclus la vente comme activité éligible. Cela a entraîné un faible pourcentage d'éligibilité pour D'leteren Automotive. Ils pensent cependant que D'leteren Automotive a un rôle important à jouer dans l'atténuation du changement climatique. Étant donné que D'leteren Automotive est le plus grand fournisseur de véhicules neufs en Belgique, il joue un rôle crucial dans la transition des véhicules à moteur fonctionnant aux combustibles fossiles vers les véhicules à moteur électrique.

Les activités de D'leteren Automotive qui sont incluses dans la taxonomie sont celles de Lab Box, qui se concentre sur l'avenir de la mobilité. Les activités de la taxonomie qui sont applicables aux activités de Lab Box sont les suivantes :

- 6.4 Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique (CCM et CCA¹)
- 6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers (CCM et CCA)
- 6.15 Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité de carbone (CCM)
- 8.2 Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES (CCM)

Avec Lab Box, leur objectif est de promouvoir et de développer de nouvelles solutions de mobilité pour rendre les villes plus vivables et plus agréables. Les activités de Lab Box contribuent à atténuer le changement climatique, ce qui se traduit par un pourcentage d'éligibilité plus élevé, notamment pour les dépenses opérationnelles (OpEx) et les dépenses d'investissement (CapEx).

1. CCM Climate Change Mitigation CCA Climate Change Adaptation

4.3. Publication d'informations

Éligible à la taxonomie		
Chiffre d'affaires*	(€ x1.000.000)	
Total	15	0,5%
CapEx **	(€ x1000.000)	
Total	8	16,6%
OpEx	(€ x1.000.000)	
Total	23,3	39,1%
Non éligible à la taxonomie		
Chiffre d'affaires	(€ x1.000.000)	
Total	3.223	99,5%
CapEx	(€ x1.000.000)	
Total	40,3	83,4%
OpEx	(€ x1.000.000)	
Total	36,3	60,9%

* Étant donné que la vente de véhicules à moteur n'est pas incluse dans la taxonomie européenne, le pourcentage d'éligibilité pour le chiffre d'affaires n'est que de 0,5%. Cela s'explique par le fait que, pour l'heure, le chiffre d'affaires généré par leurs initiatives Lab Box n'est pas substantiel. S'ils devaient inclure la vente de véhicules à moteur dans la catégorie des éléments éligibles à la taxonomie, leur pourcentage d'éligibilité passerait à environ 91%.

** Pour les Capex et Opex, leurs pourcentages d'éligibilité sont nettement plus élevés. Cela s'explique par le fait qu'une grande partie de leurs dépenses d'investissement et opérationnelles sont consacrées à des solutions innovantes pour l'avenir via leur initiative Lab Box, d'où l'importance relative plus élevée de Lab Box dans ces chiffres. Concernant le Capex, leur éligibilité est de 16,6% et pour l'Opex, elle est de 39,1%. Si la vente de véhicules à moteur était incluse, ces pourcentages passeraient respectivement à 98,5% et 99,3%.

Belron

Déclaration d'information non-financière

1. Modèle économique et création de valeur

Belron est le leader mondial dans le domaine de la réparation, du remplacement et du calibrage de vitrage de véhicules, présent dans 39 pays par l'intermédiaire d'entreprises détenues à 100% et de franchises, avec des marques numéro un sur le marché – notamment Autoglass®, Carglass®, Lebeau Vitres d'autos®, Speedy Glass®, Safelite® Autoglass, O'Brien® et Smith&Smith®. Belron prend également en charge la gestion des déclarations de sinistres pour le compte de certaines compagnies d'assurance, notamment en cas de bris de vitrage de véhicules.

Belron a pris un engagement profond et de longue date en faveur de son objectif de «faire la différence avec un soin réel» envers ses clients, son personnel, ses actionnaires et la société. Partagé par l'ensemble de l'entreprise, cet objectif constitue également la force motrice de son *Responsible Business Framework*.

Belron a adopté une approche de «réparation d'abord» qui, avec le remplacement du vitrage des véhicules et le recalibrage des systèmes avancés d'aide à la conduite (ADAS), lui permet de créer de la valeur pour ses clients et la société dans son ensemble en prolongeant la durée de vie des pare-brises et donc celle des véhicules. Cette approche permet de réduire les coûts pour les clients, de limiter la production de déchets et d'éviter les émissions de carbone liées à la fabrication de nouveaux vitrages et de nouveaux véhicules.

Géographies et Personnel				
KPI	Unité	2020	2021	Variation (2020 vs. 2021)
Total des équivalents temps plein (ETP) relatif à ses propres employés au 31 décembre	ETP	25.370,00	29.388,03	15,84%
Part des ETP relative à ses propres employés dans la Zone Euro	%	34%	29%	-13,54%
Part des ETP relative à ses propres employés en Amérique du Nord	%	50%	57%	12,05%
Part des ETP relative à ses propres employés dans le reste du monde	%	16%	14%	-9,61%

Les données ESG pour Belron couvrent la totalité des entreprises détenues à 100% et du bureau central. Des informations complémentaires sur les calculs et les formules utilisés sont disponibles à la page 202.

2. Stratégie de développement durable

2.1. Matérialité

En 2020, Belron a participé à une analyse de matérialité menée par D'leteren Group et soutenue par un partenaire externe. Dans le cadre de ce processus d'analyse, une brève enquête a été envoyée aux parties prenantes et aux dirigeants, leur demandant d'indiquer les thématiques ESG qu'ils considèrent comme les plus pertinentes pour Belron. Des entretiens ont été menés avec des représentants internes des principales parties prenantes, notamment des partenaires d'assurance et de parc automobile, des fournisseurs, des clients, des employés et des ONG, afin de recueillir des renseignements qualitatifs supplémentaires sur leurs priorités pour Belron. Les thèmes matériels mis en avant comprenaient la gestion des déchets, la sécurité des personnes, l'attention portée aux clients, ainsi que la diversité et le bien-être. Les résultats de l'analyse ont été utilisés par Belron, en association avec un cabinet de conseil en développement durable pour examiner tous les aspects de sa responsabilité d'entreprise et affiner ses thèmes matériels. L'examen a abouti à la création du *Belron Responsible Business Framework* qui a été lancé en 2021.

2.2. Belron Responsible Business Framework

Belron a une longue tradition de service à la société dans le cadre de son objectif de «faire la différence avec un soin réel». Tout au long de son histoire, l'entreprise a encouragé son personnel à donner en retour dans la communauté et elle a soutenu des centaines d'autres organisations caritatives, d'ONG et de groupes communautaires, tout récemment en créant la *Belron Ronnie Lubner Charitable Foundation*.

Belron a été l'une des premières entreprises à adopter l'outil de mesure de développement durable EcoVadis et est également signataire du Pacte mondial des Nations unies depuis 2010. Vers la fin de l'année 2020, l'entreprise a revu sa stratégie en matière de responsabilité d'entreprise et a élaboré le *Belron Responsible Business Framework*. Ce cadre regroupe tous les moyens que l'entreprise met en œuvre pour «faire des affaires de manière responsable», tirés de la mission et des valeurs de Belron. Belron veut être «une entreprise de confiance et respectée aux yeux de son personnel, de ses clients, de ses partenaires et de la société, en faisant chaque jour ce qu'il faut et en se comportant avec intégrité dans toutes ses actions».

Ce programme repose sur deux piliers stratégiques : Produits et services durables et Investir dans les personnes et la société. Ses priorités sont les suivantes :

- Réduire les déchets et œuvrer en faveur d'une économie circulaire
- Réduire les émissions
- Intégrer les considérations environnementales et sociales dans toutes les décisions d'achat
- Promouvoir la diversité, l'équité, l'inclusion et le bien-être
- Continuer à donner en retour pour favoriser un changement positif
- Donner la priorité à la sécurité de son personnel

De plus, le programme est soutenu par les fondements d'une gouvernance forte et d'une direction éclairée, en continuant à mettre l'accent sur ses valeurs et son éthique, tout en développant un reporting et un système de mesure solides autour de ses activités responsables. Le *Responsible Business Framework* a été lancé dans l'ensemble de la famille d'entreprises Belron en 2021. La société a enregistré des progrès dans tous les domaines et possède des plans ambitieux pour en faire encore plus à tous les niveaux.

En mars 2021, Belron a obtenu de nouveaux prêts à terme qui ont été structurés comme des prêts liés au développement durable, avec des objectifs dans les domaines des déchets et des émissions. Ces objectifs consistent à recycler 80% du vitrage de véhicules qu'ils gèrent d'ici la fin 2023 et 95% d'ici la fin 2025, ainsi qu'à obtenir un « science-based target » validé de réduction des émissions de gaz à effet de serre, dans le cadre de la Science Based Target initiative, d'ici à la fin 2024.

GESTION RESPONSABLE

Chaque jour, nous sommes unis par un objectif commun : "faire la différence avec un soin réel". Nous voulons devenir l'entreprise la plus fiable et la plus respectée aux yeux de nos collaborateurs, de nos clients, de nos partenaires et de la société, et nous y parviendrons en faisant chaque jour ce qu'il faut et en nous comportant avec intégrité dans tout ce que nous faisons. Cet engagement renouvelé de faire des affaires de manière responsable découle de nos valeurs, Il renforce notre culture, The Spirit of Belron, et est au cœur de notre mission, qui est de devenir le choix naturel dans le monde en matière de réparation, de remplacement et de recalibrage des vitres de véhicules.

Produits et services durables

Réduire les déchets et construire une économie circulaire

En tant que première entreprise mondiale de VGRR, il est de notre responsabilité de mener le secteur sur **des solutions qui éliminent des déchets**. En nous appuyant sur le succès de nos stratégies de recyclage et de "réparation d'abord", nous allons niveler notre technologie de classe mondiale and nos partenariats solides pour résoudre les problèmes liés au vitrage et aux produits associés.

Réduction des émissions

Le changement climatique est une urgence mondiale qui nécessite une action urgente. Nous nous engageons à comprendre et à réduire activement **nos émissions à zéro** et à soutenir nos partenaires à réduire leur impact, en travaillant ensemble pour faire ce qui est juste. Nous allons également soutenir la transition vers une économie à faible émission de carbone en investissant dans les énergies renouvelables et les compensations de carbone.

Investir dans les personnes et la société

Promouvoir l'équité en matière de diversité, d'inclusion et de bien-être

Dans le cadre de notre ambition d'être « le meilleur endroit où vous pourrez travailler », nous nous engageons à privilégier l'équité, l'inclusion et le bien-être. Notre produit est notre personnel et l'expérience du service. **Notre engagement en faveur de la diversité, de l'inclusion et du bien-être** nous permettra de rester une entreprise de premier plan où les personnes talentueuses peuvent s'épanouir.

Donner l'opportunité

Nous avons un sens profond de la responsabilité envers les communautés que nous servons qui est guidé par notre héritage et nos valeurs. Nous poursuivons notre engagement à **donner en retour (Giving Back)** pour favoriser un changement positif en partageant notre temps et nos compétences avec les jeunes afin de soutenir leurs carrière.

Approvisionnement durable

Intégrer les considérations environnementales et sociales dans toutes nos décisions d'achat

Sécurité des personnes

Donner la priorité à la sécurité de notre personnel

Gouvernance forte et direction éclairée

Valeurs et éthiques

Reporting et système de mesure solides

2.3. Impact

Les activités de Belron peuvent contribuer à plusieurs des objectifs de développement durable des Nations unies. Ils ont été pris en compte dans le cadre de l'examen mené en 2020. Le *Belron Responsible Business Framework* s'attache à avoir un impact significatif sur les objectifs suivants, qui sont les plus pertinents pour leur entreprise, leurs opérations et leurs activités :

<p>Objectif 12 – Consommation et production responsables Objectif 13 – Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques</p> <p>Couvre les objectifs du pilier stratégique "Produits et services durables" :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réduction des émissions et création d'une économie circulaire - Réduction des émissions - Approvisionnement durable 	<p>Objectif 8 – Travail décent et croissance économique Objectif 10 – Réduction des inégalités</p> <p>Couvre les objectifs du pilier stratégique "Investir dans les personnes et la société" :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promotion de la diversité, de l'équité, de l'inclusion et du bien-être - Donner des opportunités - Sécurité des personnes
--	--

2.4. Gouvernance ESG

Susan Ormiston est la responsable des ressources humaines, membre de l'équipe exécutive responsable de l'ESG. Avec Gary Lubner, PDG, et Richard Tyler, directeur clientèle du groupe, elle parraine les piliers stratégiques du *Responsible Business Framework*. L'ESG est passé en revue au moins tous les mois par la direction et lors des réunions du conseil d'administration de Belron.

Belron dispose d'une petite équipe centrale chargée de coordonner et de faciliter les activités de l'ensemble de l'entreprise, de superviser les avancées et les performances et de fournir le savoir et l'expertise nécessaires à la mise en œuvre du programme dans chaque pays.

Les équipes de direction des pays sont responsables de leurs propres performances ESG et un réseau d'ambassadeurs d'entreprises responsables et de rapporteurs environnementaux soutiennent localement l'agenda ESG. Dans les grands pays comme la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni, des équipes spécialisées dans la RSE et le développement durable sont en place.

2.5. Tableau de connectivité

ESG	Pilier stratégique	Lié à un sujet matériel	Risque /opportunité associés	Ambition	KPI	Valeur 2021	Section dans la publication d'informations
FAIRE LA DIFFÉRENCE AVEC UN SOIN RÉEL							
		Expérience client	<p>Risque pour l'entreprise: Les clients insatisfaits ne reviennent pas, ce qui constitue un risque pour la réputation de la marque.</p> <p>Opportunité pour l'entreprise: Les clients satisfaits deviennent les promoteurs de l'entreprise. Ils reviennent quand cela est nécessaire, font confiance à l'entreprise et sont donc plus susceptibles de devenir également des clients VAPS (Value Added Products & Services).</p>	Maintenir une satisfaction client de classe mondiale	NPS	83,4 ✓	3.1.1.
		Bien-être et sécurité des clients	<p>Risque pour l'entreprise et pour la société: Les techniciens hautement qualifiés de Belron veillent à ce que chaque travail VGRRR (réparation, remplacement et recalibrage du vitrage de véhicules) qu'ils effectuent pour chaque client soit réalisé dans le respect des normes les plus élevées. Un manquement à cette règle mettrait en danger la sécurité du client et des autres usagers de la route et pourrait nuire à la réputation de la marque.</p> <p>Opportunité pour l'entreprise: L'entreprise doit maintenir et améliorer son savoir, parallèlement à l'évolution de la technologie du pare-brise et du vitrage, afin de garantir que les processus restent efficaces. Cela peut être un facteur clé de différenciation. (Pour plus d'informations, voir la section Risque, page 129)</p>	Recalibrer le véhicule de chaque client, du premier coup, quelle que soit la complexité des systèmes de sécurité et de la technologie installés. Cela permettra de garantir que chaque véhicule est remis sur la route avec tous ses systèmes avancés d'aide à la conduite (ADAS) pleinement fonctionnels, en conformité totale avec la mission de Belron de servir chaque client avec un soin réel.	Budget R&D	€2,4m	3.1.2.

Toutes les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

ESG	Pilier stratégique	Lié à un sujet matériel	Risque /opportunité associés	Ambition	KPI	Valeur 2021	Section dans la publication d'informations
FAIRE LA DIFFÉRENCE AVEC UN SOIN RÉEL							
E	Produits et services durables	Réduction des émissions et création d'une économie circulaire	<p>Risque pour l'entreprise et pour la société: Le déchet le plus important pour Belron est le vitrage qui ne peut être réparé et nécessite un remplacement. L'entreprise a la responsabilité d'assurer une gestion efficace des déchets de vitrage afin de réduire au minimum son impact sur l'environnement. Le risque de ne pas y parvenir est étroitement lié aux progrès nécessaires dans l'industrie du recyclage pour soutenir les efforts de Belron en matière de gestion des déchets de vitrage. Un manquement à cette obligation pourrait avoir un impact négatif sur la marque.</p> <p>Opportunité pour l'entreprise et pour la société: La réparation d'un pare-brise permet d'éviter la consommation des ressources nécessaires à la production d'un nouveau pare-brise, tout en réduisant les coûts et les délais pour le client. La réparation, le remplacement et le recalibrage prolongent la durée de vie du véhicule.</p>	<p>En tant que première entreprise mondiale de VGRRR, il est de la responsabilité de Belron d'orienter le secteur vers des solutions qui éliminent les déchets. En s'appuyant sur le succès de leurs stratégies de recyclage et de «réparation d'abord», ils tireront parti de leur expertise technique de niveau mondial et de leurs solides partenariats pour résoudre les problèmes liés au vitrage et aux produits associés.</p> <p>Belron a pour ambition de recycler 100% des déchets de vitrage partout où cela est possible.</p>	% de déchets de vitrage recyclé	72%	3.2.1.
		Réduction des émissions	<p>Risque pour l'entreprise et pour la société: Belron a un impact direct et indirect sur le changement climatique en raison du CO2 généré par ses activités. Il lui incombe donc de surveiller, de gérer et de réduire ses émissions. Pour l'aider à atteindre ses objectifs, l'entreprise doit suivre le rythme des changements liés à la transition vers une entreprise à émission nette nulle.</p> <p>Opportunité pour l'entreprise et pour la société: Plus Belron sera en mesure de réduire ses émissions à un rythme soutenu, moins l'entreprise sera dépendante des combustibles fossiles, ce qui l'aidera à assurer l'avenir de ses activités, à améliorer sa marque et à répondre aux attentes des parties prenantes.</p>	<p>Le changement climatique est une urgence mondiale qui nécessite d'agir rapidement. Belron s'engage à comprendre et à réduire activement leurs émissions pour atteindre un résultat net nul et à soutenir leurs partenaires pour qu'ils limitent leur impact, en travaillant ensemble pour un objectif juste. Ils soutiendront également la transition vers une économie à faible émission de carbone en investissant dans les énergies renouvelables et les compensations carbone.</p> <p>Belron s'est engagé à valider un SBT par la Science Based Target initiative d'ici la fin décembre 2024.</p>	CO ₂ e	237.265 CO ₂ e	3.2.2.
		Approvisionnement durable	<p>Risque pour l'entreprise et pour la société: Les fournisseurs dont les finances ou les activités sont mal gérées représentent un risque pour la continuité de la chaîne d'approvisionnement. Du point de vue de la marque, le recours à des pratiques non éthiques par des fournisseurs peut avoir des répercussions négatives sur la réputation de Belron.</p> <p>Opportunité pour l'entreprise et pour la société: L'application de normes strictes et le suivi des fournisseurs permettent de satisfaire les besoins de l'entreprise en matière de biens et de services de manière à créer de la valeur pour Belron et ses principales parties prenantes.</p>	<p>Faire une vraie différence dans l'impact sociétal et environnemental de leur chaîne d'approvisionnement.</p>	# d'audits sur site	31	3.2.3.
S	Investir dans les personnes et la société	Promouvoir la diversité, l'équité, l'inclusion et le bien-être	<p>Opportunité pour l'entreprise et pour la société: En tant qu'entreprise responsable, Belron s'engage à ce que son personnel reflète la société qu'elle sert et à être une organisation inclusive. L'accent mis sur le bien-être ainsi que le soutien apporté à son personnel permettent de réduire l'absentéisme et de retenir les personnes talentueuses.</p>	<p>De par leur ambition d'être «le meilleur endroit où vous pourrez travailler», Belron s'engage à donner la priorité à l'inclusion et au bien-être. Leur produit, c'est leur personnel et l'expérience du service. Leur engagement en faveur de la diversité, de l'équité, de l'inclusion et du bien-être leur permettra de rester une entreprise de premier plan où les personnes talentueuses peuvent s'épanouir.</p>	Score d'engagement des employés	86%	3.3.2.
		Sécurité des personnes	<p>Risque pour l'entreprise et pour la société: Une blessure ou un préjudice subi par un employé dans le cadre de son travail constitue un risque non seulement pour la personne, mais également pour l'image de marque de l'entreprise.</p> <p>Opportunité pour l'entreprise et pour la société: L'accent mis par l'entreprise sur la formation en matière de santé et de sécurité préserve le bien-être de son personnel, réduit l'absentéisme et contribue à retenir les talents. (Pour plus d'informations, voir la section Risque, page 129)</p>	<p>Donner la priorité à la sécurité de leur personnel; un élément essentiel de l'expérience de chaque employé chez Belron et sa famille d'entreprises.</p>	Trois nouveaux indicateurs clés de performance: LTIFR (Lost time Injury Frequency Rate) LWDR (Lost Workday Rate) TRIFR (Total Recordable Injury Frequency Rate)	Nouveaux indicateurs clés de performance (depuis janvier 2022)	3.3.3.
		Donner des opportunités	<p>Opportunité pour l'entreprise et pour la société: En exploitant la passion et l'énergie de son personnel, le programme et les activités «Giving Back» de Belron ont un impact positif non seulement sur les organisations caritatives et les causes soutenues, mais aussi sur l'engagement des personnes.</p>	<p>Poursuivre leur engagement à donner en retour (Giving Back) pour susciter un changement positif et à partager leur temps et leurs compétences avec les jeunes pour soutenir leurs objectifs de carrière.</p>	Donations (EUR)	€2,3m pour Afrika Tikkun €2,5m BRLCF €2,5m Dons locaux	3.3.4.

Toutes les données marquées d'un font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

ESG	Pilier stratégique	Lié à un sujet matériel	Risque /opportunité associés	Ambition	KPI	Valeur 2021	Section dans la publication d'informations
FAIRE LA DIFFÉRENCE AVEC UN SOIN RÉEL							
G	Fondements Entreprise Responsable Belron	Valeurs et éthique	<p>Opportunité pour l'entreprise: Les valeurs et l'éthique de Belron, soutenues par sa culture, contribuent à appuyer l'implication de son personnel et à favoriser le développement et le maintien des talents. Il s'agit d'un fondement essentiel de l'approche de l'entreprise consistant à «faire des affaires de manière responsable».</p> <p>Risque pour l'entreprise: Un manquement à l'éthique pourrait sérieusement entacher la réputation du group et avoir des conséquences légales importantes.</p>	Ce sont les valeurs et l'éthique de Belron qui les guident, pour leur permettre de se comporter de manière responsable dans tout ce qu'ils font.	-	-	3.4.

3. Performance ESG

3.1. Faire la différence avec un soin réel

3.1.1. Expérience client

L'engagement inébranlable de Belron à fournir un service client de premier ordre nécessite de se concentrer et d'investir dans tous les aspects de la prestation, qu'il s'agisse des techniciens expérimentés et hautement qualifiés ou des outils et technologies les plus avancés. Ils surveillent en permanence la qualité, écoutent les avis des clients et introduisent des méthodes de travail améliorées pour garantir un service de haut niveau et constant, au bon endroit et au bon moment, avec le vitrage de haute qualité adéquat. Au cours de l'année 2021, ils ont poursuivi la mise en œuvre de leurs mesures d'hygiène et de sécurité accrues mises en place en 2020. Les avis sont collectés par le biais de l'enquête NPS (Net Promoter Score) que chaque automobiliste ayant bénéficié d'un service de réparation et de remplacement de vitrage est invité à remplir. Belron est heureux d'avoir maintenu encore une fois un excellent NPS.

Au cours de l'année 2021, Belron a entrepris deux initiatives visant à améliorer encore l'expérience de leurs clients. La première a consisté à mener une recherche pour mieux comprendre pourquoi certains clients ne font pas appel à leurs services. Cette recherche a pris la forme d'enquêtes ponctuelles au Royaume-Uni et aux États-Unis ainsi que des sondages récurrents en France. D'autre part, parce que de plus en plus de clients ont besoin d'un recalibrage, il est essentiel que Belron fournisse le même niveau de service exceptionnel et obtienne des scores NPS identiques, voire meilleurs. En 2021, grâce à un travail d'analyse approfondi, ils ont découvert les attentes et les besoins spécifiques des clients nécessitant un recalibrage. En 2022, des mesures sur base des nouvelles connaissances issues de ces initiatives seront prises, notamment en affinant le parcours pour les clients nécessitant un recalibrage.

Ambition	KPI	Objectif 2021	Statut	Prochaines étapes
Maintenir une satisfaction du client de premier ordre	NPS*	Maintenir le NPS autour de 85	83,4	Les résultats des enquêtes NPS continuent d'être passés en revue afin de déterminer où le groupe peut apporter des améliorations à son service tout en maintenant ses résultats NPS de classe mondiale.

Toutes les données marquées d'un font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

*Il est demandé à tous les automobilistes venus pour la réparation ou le remplacement de vitrage de véhicule de donner leur avis sur leur expérience. Cela est fait à travers une enquête NPS (Net Promoter Score) qui leur demande, sur une échelle de 0 à 10, dans quelle mesure ils seraient susceptibles de recommander Belron à un ami / collègue (10 correspondant à «extrêmement probable» et 0 à «pas du tout probable»). Les automobilistes donnant un score de 9-10 sont promoteurs, 7-8 passifs et 0-6 détracteurs. Le score NPS total est obtenu en soustrayant le pourcentage de détracteurs au pourcentage de promoteurs.

3.1.2. Bien-être et sécurité des clients

Belron vise à «faire la différence avec un soin réel» pour chaque client servi. Cela signifie non seulement que le client doit bénéficier de la meilleure expérience possible lors de son interaction avec l'entreprise, mais également que sa sécurité sur la route est une priorité. Les techniciens de Belron sont hautement qualifiés et disposent des outils et des équipements nécessaires pour effectuer leur travail selon les normes les plus strictes équivalentes aux normes OEM (Original Equipment Manufacturer). Si nécessaire, les techniciens recalibreront également les systèmes avancés d'aide à la conduite (ADAS) d'un véhicule, en utilisant une technologie de pointe.

«Belron Technical» (l'équipe de recherche et d'innovation de l'entreprise qui améliore constamment les normes techniques) mène en permanence des recherches ADAS sur des pistes d'essai pour vérifier que les processus et les outils de Belron fournissent des recalibrages précis à leurs clients. Le *Belron Way of Fitting* (leur approche définie des meilleures pratiques en matière de réparation et de remplacement des vitrages de véhicule) est constamment actualisé pour refléter le résultat de ces essais. Dans le cadre des efforts permanents de l'entreprise en matière de recalibrage, Belron a introduit un outil ADAS plus avancé et plus précis. Grâce à sa technologie de vision unique, l'outil peut être aligné plus rapidement pour un recalibrage précis. Les informations détaillées du processus de recalibrage, y compris le modèle de véhicule, la date, l'heure et les résultats, sont enregistrés à des fins de conformité et de gouvernance.

De plus, *Belron Technical* a créé une nouvelle fonction pour surveiller en permanence toutes les méthodes OEM pertinentes pour les processus et les technologies de recalibrage, ce qui leur permet d'être sûrs de suivre les futures tendances mondiales de recalibrage des caméras et de pouvoir y répondre de manière appropriée. Belron poursuit également son étroite collaboration avec ses principaux partenaires fournisseurs afin de relever les défis que pose l'introduction de passerelles sécurisées et de véhicules cryptés.

Cette année a également vu le lancement d'un nouveau produit adhésif pour pare-brise. *Belron Technical* a travaillé avec ses fournisseurs pour mettre au point un système permettant aux techniciens de poser les pare-brises en un processus unique, sans avoir besoin d'un apprêt ou d'un activateur séparé. Le nouvel adhésif rend inutile l'emploi d'un apprêt à verre car il intègre cette fonctionnalité dans la chimie de l'adhésif. Après un important travail de développement et de test, y compris des pilotes dans les principales activités de Belron, le produit est en cours de déploiement dans l'ensemble du groupe. La suppression de l'application d'apprêt réduit le nombre de matériaux chimiques auxquels les techniciens sont exposés, ainsi que la quantité de déchets produits.

3.2. Produits et services durables

3.2.1. Réduction des déchets et création d'une économie circulaire

Le déchet le plus important pour Belron est le vitrage que génère un pare-brise qui ne peut être réparé et doit être remplacé. Le vitrage usagé ne peut actuellement pas être réutilisé pour les pare-brises, mais il peut être recyclé pour d'autres produits et le film stratifié des pare-brises, le polybutyral de vinyle (PVB), peut par exemple être utilisé dans les substrats de tapis.

Leur ambition est de recycler 100% du vitrage partout où cela est possible. Belron a mis en place cette année des objectifs annuels qui serviront de feuille de route pour atteindre cet objectif. Des objectifs internes ont été fixés et le groupe a pris l'engagement de recycler 80% du vitrage de véhicule qu'il traite d'ici à la fin de 2023 et 95% d'ici à la fin de 2025, conformément aux conditions d'un prêt lié au développement durable contracté en mars 2021.

Belron a recyclé cette année 72% de leur vitrage usagé, ce qui représente une nette amélioration par rapport au chiffre de 63,8% en 2020. Ce résultat a été obtenu grâce à une attention accrue portée au recyclage et à l'introduction d'un reporting mensuel sur le vitrage. Ils ont également mis en place un groupe de travail sur les déchets et l'économie circulaire afin d'encourager le partage des meilleures pratiques entre les différents pays.

Si le secteur des déchets et du recyclage est bien implanté en Europe, ce n'est pas le cas dans les autres pays où Belron opère. Belron collabore étroitement avec ses partenaires du secteur des déchets pour permettre le recyclage et la réutilisation d'une plus grande quantité de vitrage usagé. Dans les grands pays que sont les États-Unis, le Canada et l'Australie, le vitrage doit souvent être transporté sur de longues distances pour être recyclé. Le groupe étudie les possibilités d'augmenter le nombre d'infrastructures de recyclage locales.

Les déchets généraux et dangereux de Belron sont gérés par chaque entreprise dans le respect de la réglementation locale. La collecte et l'élimination des déchets dangereux font l'objet de contrats spécialisés. La gestion des déchets généraux met l'accent sur la réduction de la mise en décharge et le recyclage. Les contrats font l'objet d'un suivi des performances et sont périodiquement soumis à des tests de marché afin de s'assurer que Belron profite des nouvelles opportunités de réduction, de réutilisation et de recyclage de leurs déchets en tant que ressource. En 2022, le groupe prévoit d'introduire des audits sur les déchets dans leurs plus grandes entreprises afin d'informer les actions futures pour réduire encore les déchets.

Ambition	KPI	Objectif 2021	Statut	Prochaines étapes
Recycler 100% des déchets de vitrage partout où cela est possible	% de déchets de vitrage de véhicules recyclés	Améliorer le pourcentage de déchets de vitrage de véhicules recyclés	72% de déchets de vitrage de véhicules ont été recyclés	Continuer à accroître le recyclage du vitrage de véhicules, avec un objectif de 80% d'ici à la fin de 2023 Les travaux se poursuivent dans le monde entier pour développer de nouvelles opportunités commerciales pour la réutilisation et le recyclage du vitrage automobile usagé et du film stratifié (polybutyral de vinyle)

Gestion des déchets				
KPI	Unité	2020	2021	Variation (2020 vs. 2021)
Total des déchets générés	Tonnes	165.561	168.707 ✓	2%
Total des déchets dangereux générés	Tonnes	1.675	1.924	15%
Total des déchets dangereux envoyés à la décharge	Tonnes	1.407	1.538	9,31%
Total des déchets dangereux envoyés à l'incinération (sans récupération d'énergie)	Tonnes	-	16	-
Total des déchets dangereux envoyés à l'incinération (avec récupération d'énergie)	Tonnes	268	119	-55,60%
Total des déchets dangereux détournés de l'élimination pour être recyclés	Tonnes	-	251	-
Total des déchets non dangereux générés	Tonnes	163.886	166.783	2%
Total des déchets non dangereux envoyés à la décharge	Tonnes	68.411	63.767	-6,79%
Total des déchets non dangereux envoyés à l'incinération (sans récupération d'énergie)	Tonnes	594	0	-100,00%

Toutes les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

Gestion des déchets				
KPI	Unité	2020	2021	Variation (2020 vs. 2021)
Total des déchets non dangereux envoyés à l'incinération (avec récupération d'énergie)	Tonnes	3.616	8.050	122,64%
Total des déchets non dangereux détournés de l'élimination pour être recyclés	Tonnes	91.265	94.966	3,95%

Toutes les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

En raison de l'importance accrue accordée au recyclage du verre automobile, de nouvelles orientations plus détaillées sur la communication des données relatives au recyclage du vitrage automobile ont été mises en œuvre. Il s'agit notamment d'une méthodologie améliorée permettant de calculer la quantité de ce qui n'est pas du vitrage dans un pare-brise. En outre, Un nouveau calcul plus détaillé du poids moyen du pare-brise a été introduit pour chaque pays. Ces modifications apportées au reporting et aux calculs ont entraîné des changements dans certains des indicateurs clés de performance par rapport à 2020.

Les déchets dangereux détournés de l'élimination pour être recyclés sont principalement des déchets électroniques provenant de France, du Royaume-Uni et d'Espagne. Autoglass fait appel à un nouveau fournisseur de traitement des déchets pour passer de 100% d'incinération à 1/3 de déchets recyclés et 2/3 mis en décharge.

3.2.2. Réduction des émissions

Belron est présent partout dans le monde grâce à un vaste réseau de succursales, de centres de réparation, de centres de distribution et une importante flotte mobile. L'impact direct et indirect sur le climat en raison de ses émissions de carbone est donc important et l'entreprise a la responsabilité de surveiller, gérer et réduire ces émissions.

Belron a pour objectif de devenir une entreprise à émission nette nulle. Selon les conditions du prêt lié au développement durable contracté en mars 2021, le groupe a pris l'engagement de valider un objectif fondé sur la science de l'initiative Science Based Targets d'ici la fin décembre 2024. En 2021, Belron a constaté une légère hausse de 7% de leurs émissions totales par rapport à 2020, due à l'ouverture des entreprises et à la reprise des voyages. Et ce, malgré une augmentation de 8% du nombre de clients servis, qui est passé à 16 millions, et une hausse des ventes de 21,4%.

La priorité pour 2021 a été de commencer à développer la connaissance et la compréhension de l'entreprise de son empreinte carbone totale, y compris de la chaîne d'approvisionnement de Belron, tout en continuant à réduire les émissions de carbone.

Belron a nommé des conseillers externes pour valider ses données de référence existantes sur le carbone et définir un ensemble d'objectifs à soumettre à la SBTi. Une partie de ce travail consistera à passer en revue la qualité des données collectées au fil du temps, à élargir les connaissances et à comprendre pleinement l'impact des émissions de scope 3. Le groupe n'a pas encore effectué une évaluation complète scope 3 du protocole GES, ce qui signifie que les données de scope 3 ne comprennent que les émissions émanant de leur logistique en amont (véhicules de distribution sous-traités) et des déplacements professionnels.

La flotte mondiale de Belron, qui compte plus de 11 000 véhicules, représente 45% de ses émissions directes de carbone. Depuis 2011, le groupe teste des véhicules électriques dans les pays dans lesquels il opère. Belron finalise actuellement les objectifs de réduction des émissions pour 2025 et 2030 concernant les véhicules de tourisme et de fourgonnettes ainsi que pour les voitures de société. Le but est de passer aux véhicules électriques et aux véhicules à faibles émissions dès que cela sera possible, pays par pays, lorsque les véhicules appropriés ayant l'autonomie et la charge utile requises seront disponibles à grande échelle.

Ambition	KPI	Objectif 2021	Statut	Prochaine étape
Comprendre et réduire activement ses émissions pour atteindre l'objectif de zero emissions nette	Émissions de CO ₂	Définir et valider les données de base initiales	Un partenaire de conseil en matière d'émissions carbone a été désigné et la validation des données est en cours.	Programme constant pour atteindre un objectif fondé sur la science

GES et la consommation d'énergie				
KPI	Unité	2020	2021	Variation (2020 vs. 2021)
Émissions de gaz à effet de serre				
Emissions de gaz à effet de serre (scope 1,2 & 3)	Tonnes CO₂e	221.162	237.265	7%
Émissions de gaz à effet de serre scope 1	Tonnes CO₂e	118.106	120.792	2%
Émissions de gaz à effet de serre émanant des véhicules possédés par l'entreprise	Tonnes CO ₂ e	94.685	96.201	1,60%
Émissions de gaz à effet de serre émanant du gaz naturel	Tonnes CO ₂ e	22.268	23.327	4,75%
Émissions de gaz à effet de serre émanant du mazout de chauffage	Tonnes CO ₂ e	715	710	-0,78%
Émissions de gaz à effet de serre émanant du propane / GPL de chauffage	Tonnes CO ₂ e	277	250	-9,64%
Émissions de gaz à effet de serre émanant de fuites de réfrigérants	Tonnes CO ₂ e	160	304	90,00%

GES et la consommation d'énergie				
KPI	Unité	2020	2021	Variation (2020 vs. 2021)
Émissions de gaz à effet de serre scope 2	Tonnes CO₂e	20.626	22.002	7%
Émissions de gaz à effet de serre sur la base du marché	Tonnes CO ₂ e	20.626	22.002	6,67%
Émissions de gaz à effet de serre scope 3	Tonnes CO₂e	82.430	94.471	15%
Émissions de gaz à effet de serre émanant des voyages d'affaires	Tonnes CO ₂ e	3.181	3.163	-0,58%
Émissions de gaz à effet de serre émanant des émissions en amont, scope 1 et 2	Tonnes CO ₂ e	33.307	38.165	14,59%
Émissions de gaz à effet de serre émanant des véhicules sous-traités	Tonnes CO ₂ e	45.942	53.143	15,67%
Intensité des émissions de gaz à effet de serre				
Émissions de gaz à effet de serre scope 1 par ETP	Tonnes CO ₂ e	4,66	4,11	-11,71%
Émissions de gaz à effet de serre scope 2 par ETP	Tonnes CO ₂ e	0,81	0,75	-7,91%
Émissions de gaz à effet de serre scope 1 et 2 par ETP	Tonnes CO ₂ e	5,47	4,86	-11,14%
Consommation d'énergie				
Consommation totale d'essence automobile	Litres	34.163.640	33.852.565	-0,91%
Consommation totale de diesel automobile	Litres	7.682.336	8.602.404	11,98%
Consommation totale de carburant automobile (automobiles hybrides)	Litres	0	0	0,00%
Consommation de gaz naturel pour le chauffage	MWh	114.094	119.383	4,64%
Consommation de mazout pour le chauffage	MWh	2.660	2.633	-1,02%
Consommation de propane/GPL pour le chauffage	MWh	1.202	1.086	-9,65%
Consommation d'électricité grise	MWh	74.488	72.483	-2,69%
Consommation d'électricité renouvelable	MWh	22.614	24.771	9,54%

En 2021, Belron a pu réviser et améliorer son processus de collecte de données dans plusieurs de ses unités opérationnelles. Cela a entraîné des retraitements pour les émissions de gaz à effet de serre de 2020 résultant du gaz naturel, du mazout de chauffage et pour ses émissions scope 2 (basées sur le marché).

La hausse des émissions émanant des fuites de réfrigérants est principalement due à des améliorations dans la précision des mesures, notamment en Australie et aux Pays-Bas (première année de reporting), ainsi qu'à une nouvelle infrastructure installée en France en 2021. La consommation totale de diesel a également augmenté en 2021 car il y a eu plus d'emplois mobiles cette année-là en Australie et en France par rapport à 2020.

Les voyages d'affaires de la catégorie scope 3 comprennent les déplacements en avion en train, en taxi et en voitures de location pour 2020 et 2021. Les émissions de gaz à effet de serre scope 3 émanant des véhicules sous-traités proviennent de la consommation de carburant des fourgonnettes de montage et des camions de distribution sous-traités.

3.2.3. Approvisionnement durable

Belron s'approvisionne et gère les achats de certains produits et services essentiels à l'échelle mondiale. Les produits dont les achats sont centralisés comprennent le vitrage des véhicules, les garnitures, les adhésifs, les équipements d'atelier, les outils, les consommables et les produits destinés à la revente. Les services dont les achats sont centralisés comprennent les logiciels et la maintenance informatique, les services professionnels et les fournisseurs de location de véhicules (flotte). Les autres produits et services dont les entreprises de la famille Belron ont besoin sont achetés et gérés par leurs propres réseaux de fournisseurs locaux.

Le programme d'approvisionnement durable place la durabilité au premier plan de toutes les stratégies et décisions d'achat de Belron. Les normes élevées et les attentes qui doivent être satisfaites pour devenir un fournisseur de Belron et le rester sont énoncées dans le Code de conduite des fournisseurs. La conformité des fournisseurs à ses attentes et leurs performances par rapport aux objectifs de développement durable sont des conditions essentielles pour devenir un partenaire permanent de Belron.

Le programme d'approvisionnement durable a avancé de manière significative en 2021, son objectif à terme étant de satisfaire des normes de niveau mondial. Au début de l'année, des évaluations sous forme de recherches documentaires ont été menées afin d'apporter des clarifications sur le niveau de risque potentiel de chaque catégorie de produits et de chaque site. Les résultats des évaluations ont été utilisés pour déterminer des priorités et programmer des audits sociaux et environnementaux indépendants sur site en partenariat avec TÜV et Elevate, deux fournisseurs de premier ordre. Le déploiement du programme d'audit se poursuit, 31 audits sur site ayant été effectués à ce jour.

Afin de soutenir ce programme, l'équipe centrale a été renforcée avec des ressources supplémentaires afin de collaborer étroitement avec les fournisseurs pour améliorer leurs performances. En outre, Belron intègre des indicateurs clés de performance de durabilité dans les fiches d'évaluation de ses fournisseurs et son analyse des risques a été élargie pour couvrir les risques liés à l'environnement. Une attention particulière a été apportée à la réduction des déchets mis en décharge et des émissions émis.

Belron a également lancé les récompenses Sustainable Supplier, un programme annuel comportant plusieurs catégories qui distinguent les succès de leurs fournisseurs et la manière dont ils peuvent contribuer à leur agenda d'entreprise responsable. Les critères d'attribution des prix comprennent l'impact environnemental et social positif, la contribution à leurs objectifs d'entreprise responsable ainsi que les résultats des évaluations et des audits. Le premier prix sera présenté en 2022.

Leurs principaux objectifs pour l'année à venir sont les suivants :

- effectuer des audits de tous les fournisseurs du groupe
- stimuler les améliorations sociales et environnementales dans la chaîne d'approvisionnement
- améliorer la sécurité des employés de leurs fournisseurs
- travailler avec l'équipe responsable du parc automobile pour améliorer la sécurité et réduire les émissions

Belron continuera à travailler avec sa famille d'entreprises pour partager les meilleures pratiques et le cadre du programme central et pour les aider à gérer et à surveiller leurs chaînes d'approvisionnement locales.

Ambition	KPI	Objectif 2021	Statut	Prochaine étape
Faire une vraie différence dans l'impact sociétal et environnemental de la chaîne d'approvisionnement.	# d'audits sur les sites des fournisseurs	30 à 40 audits sur les sites des fournisseurs	31 audits sur site effectués à ce jour	Poursuivre le programme de déploiement des audits, notamment en recrutant une nouvelle personne chargée du suivi post-audit avec les fournisseurs afin de remédier à d'éventuelles lacunes et de partager les opportunités.

3.3. Investir dans les personnes et la société

3.3.1. Promouvoir l'équité, la diversité, l'inclusion et le bien-être

Belron continue de reconnaître l'importance cruciale de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) pour son entreprise, ses principales parties prenantes et ses clients. Permettre à chacun d'être soi-même au travail, en créant une main-d'œuvre diversifiée et en favorisant l'inclusion sont des éléments clés de leur culture et de leurs valeurs. L'EDI est une priorité mondiale pour l'entreprise et constitue un élément essentiel du *Belron Responsible Business Framework*. L'ambition de Belron de continuer à protéger ses employés et de valoriser la différence sous toutes ses formes, en créant un environnement qui permet à chacun de participer et d'atteindre son plein potentiel. Belron s'engage à embaucher et à promouvoir des personnes sur la base de leurs aptitudes pour un rôle, ainsi que de leur appréciation, respect et assimilation de la culture de la société.

Belron a mis au point une philosophie, une approche et des objectifs à l'échelle du groupe en matière d'EDI. Une première étape essentielle a consisté à comprendre la situation actuelle au moyen d'enquêtes menées dans le cadre de leur stratégie d'écoute et d'implication des employés. Dans le cadre de l'enquête annuelle sur l'implication de 2021, des questions clés sur l'EDI ont été posées aux employés du monde entier, ce qui a permis d'obtenir un retour d'information, des connaissances et des données de base solides.

Belron a lancé son « Think Tank » EDI mondial, constitué d'une combinaison diversifiée de hauts dirigeants représentant leurs trois régions et fonctions mondiales. Le but est de réunir un petit groupe de personnes issues de l'ensemble de l'entreprise qui ont particulièrement à cœur l'EDI. Elles apportent leur contribution, des conseils, des apprentissages et des perspectives pour les aider à façonner leur parcours, aujourd'hui et demain. Leurs pays ont également mis en place des groupes locaux. Par exemple, Safelite® a créé un conseil consultatif sur la diversité et l'inclusion, constitué de onze associés, réunissant une combinaison unique d'origines, d'expériences de vie, de niveaux professionnels, de départements et d'expertise. D'autres unités opérationnelles définiront leurs propres groupes de travail au fur et à mesure que leurs plans EDI évolueront.

Attirer davantage de femmes techniciennes dans l'entreprise est pour eux une priorité. Leurs pays évaluent leurs approches actuelles, notamment en passant en revue leurs publicités et leurs campagnes de recrutement et télévisuelles, ainsi que leurs pages de carrière, et en créant des forums de techniciens pour mieux comprendre les expériences et les besoins de ce groupe.

Pour commencer à reconnaître et à célébrer le caractère unique de chacun et à sensibiliser aux différents groupes et activités, des événements ont eu lieu, par exemple les tables rondes organisées dans leur entreprise Safelite® sur des sujets tels que les personnes LBGTQ+, les femmes, Black Lives Matter, etc. Ces événements se poursuivront au niveau local, en fonction des besoins spécifiques du pays et de la culture, ainsi qu'au niveau mondial, afin de renforcer leur engagement et la volonté de Belron de sensibiliser et d'instruire ses employés.

Pour appuyer la réalisation des objectifs EDI, l'année 2022 sera consacrée à l'éducation et à la sensibilisation à ces sujets, en commençant par les dirigeants de l'entreprise.

D'ici 2025, leurs ambitions sont les suivantes : accroître la mixité partout dans l'entreprise et améliorer la diversité générale de la direction de Belron.

Ambition	KPI	Objectif 2021	Statut	Prochaine étape
S'engager en faveur de l'équité, de la diversité, de l'inclusion et du bien être pour devenir "le meilleur endroit où vous pourrez travailler"	Amélioration de la diversité au sein de la direction de Belron et de la mixité dans la famille d'entreprises Belron	Développement de l'approche à venir	Cadre développé et principaux objectifs définis	Maintien des efforts au cours des prochaines années grâce au soutien, à l'implication et aux modèles de rôle.

Diversité des genres				
KPI	Unité	2020	2021	Variation (2020 vs. 2021)
Diversité dans les postes de direction				
Effectifs totaux dans les postes de direction au 31 décembre	Nombre	133	145	9,02%
Part des effectifs masculins dans les postes de direction au 31 décembre	%	75%	74%	-0,94%
Part des effectifs féminins dans les postes de direction au 31 décembre	%	25%	26%	2,84%
Diversité dans le Conseil d'Administration				
Nombre total d'administrateurs au sein du Conseil d'Administration au 31 décembre	Nombre	6	8	33,33%
Part des administrateurs au sein du Conseil d'Administration au 31 décembre	%	100%	100%	0,00%
Part des administratrices au sein du Conseil d'Administration au 31 décembre	%	0%	0%	0,00%
Diversité dans l'ensemble du personnel (ETP)				
Total des équivalents temps plein (ETP) relatif à ses propres employés au 31 décembre	ETP	25.370,00	29.388,03	15,84%
Part des hommes ETP relative à ses propres employés au 31 décembre	%	-	79%	-
Part des femmes ETP relative ses propres employés au 31 décembre	%	-	21%	-
Part des ETP sans désignation de genre relative à ses propres employés au 31 décembre	%	-	0,4%	-
Diversité dans l'ensemble du personnel (effectifs)				
Total des effectifs relatif à ses propres employés au 31 décembre	Nombre	-	30.328	-
Part des effectifs masculins relative à ses propres employés au 31 décembre	%	-	77%	-
Part des effectifs féminins relative à ses propres employés au 31 décembre	%	-	22%	-
Part des effectifs sans désignation de genre relative à ses propres employés au 31 décembre	%	-	0,3%	-

3.3.2. Implication des employés

Les employés de Belron sont au cœur de l'entreprise. Les performances et les réalisations de Belron sont le fruit de l'engagement et de la détermination de son personnel. Leur bien-être, leur implication et leur expérience globale restent des priorités essentielles pour l'entreprise. L'entreprise s'engage à attirer, à impliquer et à faire évoluer les meilleures personnes dotées des capacités et des compétences nécessaires pour servir ses clients, en créant un environnement qui permet à chacun de participer et d'atteindre son plein potentiel.

La société maintient des politiques et des procédures relatives à ses employés au niveau de chaque unité stratégique. Les initiatives d'implication des employés en place comprennent la formation et le développement, la reconnaissance par le biais de programmes locaux dans les pays ainsi que le *Belron Exceptional People Award* au niveau mondial, des options de travail flexibles, des canaux de retour d'information et l'implication de la communauté par le biais des initiatives Giving Back.

Après la première enquête annuelle mondiale sur l'implication en 2020, Belron a mené en mars 2021 une étude pour évaluer les progrès, ce qui lui a permis d'effectuer un suivi auprès de tous leurs collaborateurs pour savoir s'ils avaient pris connaissance des résultats de la première enquête et s'ils avaient été impliqués dans la planification des actions. Trois de leurs collaborateurs sur quatre avaient à ce stade participé à la création d'actions visant à améliorer l'implication et avaient constaté des progrès depuis la définition des objectifs. La deuxième enquête mondiale sur l'engagement a eu lieu à l'automne 2021. Le groupe a inclus des questions supplémentaires spécifiquement axées sur l'EDI. Le taux de réponse à cette deuxième enquête a été de 86%. Plus de 20.000 personnes ont répondu à l'enquête en ligne et le score d'implication a montré que 86% des employés sont activement impliqués.

En raison des restrictions liées à la pandémie de COVID-19 en constante évolution, de nombreuses unités opérationnelles ont encouragé de nouvelles méthodes de travail offrant plus de flexibilité et de choix, de santé et de bien-être, ainsi qu'une utilisation intelligente de l'espace. Le bureau Belron International a par exemple mis en place une équipe interfonctionnelle et transversale appelée « Méthodes de travail » afin de contribuer à la mise en place de manières de travailler différentes et de s'assurer que leurs employés bénéficient de conditions de travail correctes, que ce soit au bureau ou à distance.

Ambition	KPI	Objectif 21	Statut	Prochaines étapes
Maintenir le score d'engagement dans les 80%	Score d'engagement des employés	Maintenir un score d'engagement élevé	86% d'engagement ✓	Créer des plans d'action pour aborder les domaines d'opportunité mis en évidence par les commentaires de l'enquête d'engagement.

Toutes les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC. Le score d'engagement couvre toutes les activités de Belron (à l'exclusion des pays de franchise) et est calculé en prenant la moyenne du score total favorable (c'est-à-dire les personnes qui ont répondu "d'accord" et "plutôt d'accord" sur un niveau d'évaluation de 5 points) pour 3 questions qui mesurent la définition de l'engagement chez Belron, c'est-à-dire "Être fier et engagé", dans l'enquête annuelle globale sur l'engagement.

3.3.3. Sécurité des personnes

La sécurité des personnes est un domaine que Belron continue de privilégier et que l'entreprise gère efficacement dans le cadre de son engagement en faveur de son personnel. Il s'agit également d'un fondement indispensable à l'exploitation responsable de l'entreprise. Belron accorde une grande importance à la santé et à la sécurité afin de protéger ses employés contre tout préjudice indu en conséquence de leur travail, celui-ci consistant souvent à avoir des activités physiques telles que la manipulation du verre, la conduite de véhicules pour servir leurs clients ou le déplacement de stocks dans leurs entrepôts. Il s'agit non seulement d'un important devoir de diligence envers ses employés, mais également de s'engager avec force en tant qu'employeur responsable afin d'éviter les absences inutiles et les coûts qui y sont associés.

L'entreprise fixe de strictes normes de sécurité dans tous ses domaines d'activité. Grâce à une formation gérée et suivie localement, la société veut s'assurer que ses employés sont formés de manière appropriée par rapport à leur poste et qu'ils disposent des outils et équipements adéquats pour remplir leur rôle en toute sécurité.

Pour soutenir la formation des techniciens en 2021, Belron Technical a actualisé ses trois principaux programmes de formation et les a mis à la disposition de toutes les entreprises sur une plateforme d'apprentissage centrale. Ces formations sont les suivantes :

- **S.T.O.P. (Self, Tools, Organise, Process)** – comment les techniciens prennent soin d'eux-mêmes, de leurs outils, organisent leur travail et utilisent le bon processus ;
- **Quality Starts with Safety** (La qualité commence par la sécurité) – formation de sensibilisation à l'importance de suivre les processus corrects ;
- **Sensibilisation aux véhicules électriques à haute tension** – permet de s'assurer que les techniciens ont tous les connaissances et les compétences requises pour travailler en toute sécurité sur ces véhicules. Ce cours a été conçu pour être conforme au programme de l'IMI (Institute of the Motor Industry), ce qui signifie qu'une fois que le technicien a terminé avec succès le cours et l'évaluation, il obtient une certification internationalement reconnue qui soutient également son développement professionnel continu.

En outre, Belron a poursuivi son partenariat avec ERM, un fournisseur mondial de premier plan de services liés à l'environnement, à la santé, à la sécurité et aux risques, afin d'effectuer des évaluations de sécurité dans les principaux pays, l'accent étant mis sur les sites de montage, les entrepôts, les opérations mobiles et les vitrages. L'objectif des évaluations était de mieux comprendre le statut de la santé et de la sécurité dans toute l'entreprise par rapport à l'environnement, aux compétences, aux politiques et aux procédures. Le processus visait également à identifier les domaines d'alignement et de collaboration dans toute l'entreprise, ainsi que les possibilités d'amélioration, afin de garantir que leurs pratiques respectent les normes les plus élevées.

Le résultat des évaluations a permis de déterminer que la santé et la sécurité sont dans l'ensemble bien gérées et que de bons systèmes sont en place pour assurer la conformité et des normes élevées en matière de santé et de sécurité. Sur la base de ce travail et des recommandations formulées par ERM, Belron élabore actuellement à l'échelle du groupe une stratégie améliorée de santé et de sécurité pour sa famille d'entreprises.

Afin de gérer les performances de manière cohérente dans l'ensemble de l'entreprise, Belron a également mis au point de nouveaux indicateurs de premier ordre pour mesurer la sécurité. Ces indicateurs seront communiqués à partir de janvier 2022. Ils permettront de mieux comprendre les performances de l'entreprise en matière de santé et de sécurité et d'identifier les possibilités d'amélioration. Pour assurer le leadership au niveau du groupe, l'entreprise a également nommé un responsable hautement expérimenté dans les domaines de la santé et de la sécurité, pour poursuivre le développement des capacités en la matière dans l'ensemble du groupe.

Ambition	KPI	Objectif 21	Statut	Prochaines étapes
Donner la priorité à la sécurité de ses employés	Développer à l'échelle du groupe des paramètres de mesure dans les domaines de la santé et de la sécurité	Développement de mesure dans les domaines de la santé et de la sécurité à l'échelle du groupe et examen mensuel des performances, tout en révisant les pratiques et les procédures dans l'ensemble de l'entreprise pour comprendre la situation actuelle.	Examens des pays effectués par la société ERM, pour évaluer et garantir les normes les plus élevées en matière de pratiques dans les domaines de la santé et de la sécurité, de culture et de leadership dans les principales unités opérationnelles / zones. Des plans d'action de suivi sont en cours de développement pour répondre aux principaux risques. Examens terminés aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Australie et au niveau du groupe, et en cours en Allemagne, en France et en Belgique.	Préparation des actions après examens. Introduction de trois indicateurs de mesure de sécurité exhaustifs et de premier ordre qui feront l'objet d'un rapport mensuel à partir de janvier 2022. Renforcement du leadership au niveau du groupe afin de mettre en œuvre la stratégie, le leadership et la culture de la santé et de la sécurité dans l'ensemble du groupe.

Sur la sécurité des personnes				
KPI	Unité	2020	2021	Variation (2020 vs. 2021)
Accidents du travail mortels				
Nombre total d'accidents mortels liés au travail de ses propres employés	Nombre	0	0	0,00%

D'autres indicateurs clés de performance en matière de santé et de sécurité pour Belron ne sont actuellement pas disponibles au niveau du groupe, mais sont suivis localement (pays). Belron travaille à la surveillance centralisée des taux LTIFR (Lost Time Injury Frequency Rate), LWDR (Lost Workday Rate) et TRIFR (Total Recordable Injury Frequency Rate), ainsi qu'à la publication de ces informations pour 2022.

3.3.4. Donner des opportunités

Belron a un sens profond de la responsabilité envers les communautés qu'il sert, qui est guidé par son héritage et ses valeurs. «Giving Back» est un aspect essentiel de la culture de Belron – l'esprit Belron – partagé par tous les membres du Group, où qu'ils se trouvent. Chaque entreprise établit son propre programme et, grâce à cette approche, ses collaborateurs éprouvent un plus grand sentiment d'implication et de réussite personnelle. L'engagement en faveur de la société et des communautés que Belron sert s'est poursuivi pendant la pandémie, le constatant que les gens étaient plus que jamais en difficulté.

En 2021, les entreprises de la famille Belron ont soutenu leurs communautés locales sous forme d'activités et de dons pour un montant total de plus de €2,5m.

L'entreprise est également consciente de l'impact qu'elle a lorsque ses employés se rassemblent autour d'un objectif commun. Belron est fier de son partenariat avec l'organisation caritative sud-africaine Afrika Tikkun et, en 2021, plus de 8.000 de ses employés, de leurs familles, de leurs amis et de leurs partenaires commerciaux ont pris part au deuxième Challenge virtuel Spirit of Belron Round the World, qui marquait la 20e année de cet événement de collecte de fonds. À l'heure où les restrictions liées au Covid-19 sont toujours en vigueur dans de nombreux pays, les employés de Belron ont à nouveau fait virtuellement le tour du monde le plus souvent possible, pour collecter cette fois plus de €2,3m pour Afrika Tikkun.

La fondation caritative Belron Ronnie Lubner a continué d'accepter les demandes des employés de Belron pour soutenir les œuvres de bienfaisance et les organisations qui agissent en première ligne de la pandémie de Covid-19 ou qui connaissent encore des difficultés en raison de la crise. En tout, la fondation a fait don de plus de €2,5m.

Au cours de l'année, les administrateurs de la fondation ont engagé des conseillers externes pour développer avec eux une stratégie d'impact et de dons pour la fondation. Ce travail est en cours de finalisation et la fondation sera relancée auprès de la famille d'entreprises Belron en 2022.

En tout, les dons de l'année obtenus localement, ainsi que dans le cadre du Challenge Spirit of Belron et de la fondation caritative Belron Ronnie Lubner, se sont élevés à €7,3m.

Ambition	KPI	Objectif 21	Status	Prochaines étapes
Poursuivre l'engagement à donner en retour pour susciter des changements positifs	Dons à Afrika Tikkun	Niveau de dons ou montant collecté par le Challenge Spirit of Belron – supérieur ou égal à 2020.	Une deuxième version virtuelle réussie du Challenge Spirit of Belron.	Continuer à soutenir et à collecter des fonds pour Afrika Tikkun.
	Dons de la fondation caritative Belron Ronnie Lubner	Dons de la fondation caritative Belron Ronnie Lubner > €2m	€2,5m de dons de la fondation caritative Belron Ronnie Lubner	Relancer la fondation caritative Belron Ronnie Lubner dans l'entreprise Belron.
	Dons locaux			

3.4. Fondements d'entreprise responsable

Les fondements du *Belron Responsible Framework Challenge* sont les suivants: une gouvernance forte et une direction éclairée, une attention constante à leurs valeurs et à leur éthique, ainsi qu'un reporting et un système de mesure solides en ce qui concerne leurs activités.

3.4.1. Gouvernance forte et une direction éclairée

Une gouvernance forte et un leadership inspirant sont des éléments essentiels pour que Belron continue de fonctionner comme une entreprise hautement responsable, notamment à l'heure où elle grandit en termes de taille et d'échelle. Belron s'engage à mettre en place une gouvernance de premier plan dans toute l'organisation, portée par un groupe de dirigeants talentueux et éclairants.

Début 2021, Belron a lancé son programme de gouvernance Best-in-Class qui joue un rôle de premier plan dans sa capacité à être prêts pour le futur. Le programme met l'accent sur les modes de gestion des principaux risques d'entreprise, sur l'amélioration de la maturité de l'environnement de contrôle et sur la mise en place d'une fonction d'audit interne solide et adéquate, qui rend compte au Comité d'audit de la progression du plan d'audit interne basé sur les risques. Le programme a bien avancé; les récents progrès réalisés sont les suivants :

- Le programme **Risques d'entreprise**, dans le cadre duquel plus de 250 personnes ont répondu à un sondage et plus de 60 autres ont participé à un entretien, pour les aider à comprendre et à approuver leurs neuf principaux risques d'entreprise. Ensuite, Belron a convenu des principaux risques pour son groupe avec l'équipe de direction mondiale (GLTM) et le Conseil d'administration. Belron a nommé des responsables des risques dans tous les pays et fonctions et ont mis en place leur Comité de pilotage pour la gestion des risques d'entreprise. Ce comité, composé de représentants de toutes les fonctions, se réunit régulièrement pour entendre les responsables des risques du groupe et discuter de l'adéquation des activités d'atténuation des risques actuelles et des futurs plans d'atténuation.
- Dans le cadre du **programme de transformation de l'environnement de contrôle**, Belron a intégré des membres de l'équipe experte en contrôle dans tous les grands programmes de transformation, et a commencé à mettre en place son équipe centralisée de conception et d'amélioration des contrôles. Le développement des politiques et procédures de groupe pertinentes se poursuit en étroite collaboration avec les équipes opérationnelles.

Dans le domaine du leadership, Belron a poursuivi le travail d'intégration de son approche globale en matière de talents et de succession, définie en 2020, en effectuant son deuxième cycle de révision. Ils possèdent aujourd'hui une visibilité sur le potentiel de plus de 400 de leurs hauts dirigeants mondiaux et une vision claire du réservoir de succession pour leurs 175 principaux dirigeants, y compris ceux dont les rôles ont été identifiés comme critiques. Le groupe a élargi le modèle de direction historique de Belron avec le (*Belron Inspiring Leadership Framework*) axé sur les expériences et les comportements gagnants, ainsi que sur les caractéristiques et les moteurs nécessaires pour assurer la croissance future. Pour attirer les talents externes adéquats et soutenir le recrutement virtuel, Belron a également remanié son approche du recrutement externe de cadres à l'aide du *Belron Inspiring Leadership Framework*.

3.4.2. Valeurs et éthique

Le Code d'éthique de Belron et ses principes directeurs correspondent à toutes les valeurs et l'éthique de l'entreprise qui ont toujours permis de fournir des éclaircissements sur les comportements acceptables au sein de l'organisation. Cela reste aujourd'hui aussi important qu'hier. Chaque entreprise de Belron est responsable de l'élaboration de son code d'éthique local sur la base d'un cadre centralisé. Des communications sur les comportements éthiques et des formations sont également menées au niveau local.

Le groupe promeut et adhère lui-même à des normes éthiques claires et s'attend à des normes similaires dans le chef de toutes les tierces parties qui travaillent avec Belron ou en son nom. Les droits de l'homme sont un pilier fondamental de l'éthique et sont abordés dans le code d'éthique et les principes directeurs de Belron.

Belron attend des membres de son personnel qu'ils se respectent mutuellement et qu'ils veillent à ce que leur activités ne contribuent pas directement ou indirectement à des violations des droits de l'homme. En aucun cas un traitement inhumain de ses employés ou des personnes exerçant un rôle dans sa chaîne d'approvisionnement n'est acceptable, ce qui inclut toute forme de travail forcé ou asservi de la main-d'œuvre ou d'enfants, de châtiment physique ou tout autre mauvais traitement.

Fin 2021, Belron a travaillé avec un partenaire externe pour passer en revue et évaluer son Code d'éthique actuel. Le Code est essentiel pour promouvoir les valeurs organisationnelles et les attentes en matière d'éthique dans l'ensemble du groupe. Il démontre en permanence l'engagement de la société en faveur de l'intégrité et des valeurs d'éthique. Le travail mené par PwC a recommandé d'effectuer des actualisations conformes aux réglementations pertinentes et aux orientations gouvernementales sur tous les marchés, en effectuant une analyse comparative du Code par rapport à des entreprises similaires sur le plan opérationnel, et en veillant à ce que toutes les politiques liées soient adaptées à la mission de l'entreprise et à l'avenir.

Le Code actualisé sera soutenu par un programme de formation mondial pour tout le personnel de Belron, qui mettra en œuvre les meilleures pratiques en matière de formation et de certification annuelle, tout en veillant à ce que des groupes spécifiques de personnes soient conscients de leurs obligations spécifiques, par exemple les dirigeants, les responsables des achats et les équipes de vente.

L'approche de l'entreprise en matière de lutte contre la corruption et les pots-de-vin fait l'objet d'une évaluation dans la section Éthique de l'évaluation du développement durable d'EcoVadis. Chaque entreprise qui participe à EcoVadis répond à des questions et fournit des preuves de ses politiques, actions et résultats en rapport avec ce sujet, ainsi qu'avec la fraude, le blanchiment d'argent, les conflits d'intérêts, la sécurité de l'information et les pratiques anticoncurrentielles. Le score EcoVadis moyen du groupe Belron pour l'éthique est de 67,9, ce qui place l'entreprise dans les 6% des meilleures entreprises à l'échelle mondiale.

3.4.3. Reporting et système de mesure solides

Les exigences en matière de reporting dans le domaine de l'ESG poursuivent leur croissance et leur développement. En plus de satisfaire aux obligations, Belron s'engage à développer son reporting pour répondre aux besoins de ses différentes parties prenantes et à assurer un reporting solide et transparent de toutes ses activités responsables. Cela inclut aujourd'hui la divulgation de rapports non financiers dans le rapport annuel de D'leteren Group, la publication de la 11^e communication sur les progrès du Pacte mondial des Nations unies et la publication de la déclaration de Belron International en réponse à la loi britannique de 2015 sur l'esclavage moderne. De plus, les entreprises de la famille Belron continuent d'utiliser les notations de développement durable EcoVadis pour mesurer leurs performances dans les domaines des pratiques de travail et des droits humains, de l'environnement, de l'approvisionnement durable et de l'éthique commerciale.

En 2021, Belron Finlande a vu son classement EcoVadis passer d'Argent à Or. La France, le Danemark, la Suède, la Norvège et la Nouvelle-Zélande ont toutes conservé leur classement Or et la Belgique a été la première filiale de Belron à atteindre le nouveau classement Platine.

Belron est également en train d'établir un plan de reporting qui consiste à être prêt à répondre aux exigences de la Directive européenne sur le reporting des entreprises en matière de développement durable (CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive).

En outre, Belron évalue son éligibilité et son niveau d'alignement par rapport à la liste des activités économiques publiée par la taxonomie de l'UE. Leur analyse suggère que l'entreprise relève de la catégorie « Réparation et entretien » dans le cadre de la transition vers l'économie circulaire (Catégorie 4). De nouvelles guidances devraient être fournies avec la publication du texte à la mi-2022.

Gouvernance				
KPI	Unité	2020	2021	Variation (2020 vs. 2021)
Lutte contre les pots-de-vin et la corruption				
Montant en numéraire des amendes légales et réglementaires et des règlements (de plus de €10.000) liés à des: - Infractions aux normes en matière de pots-de-vin, de corruption ou de pratiques anticoncurrentielles - Questions environnementales, écologiques ou sociales - Violations en matière de sécurité des données	EUR	0	0	0,00%
Convention collective de travail				
Part des effectifs liés par une convention collective de travail (CCT)	%	-	32%	-

4. Taxonomie européenne

4.1. Reporting on the EU Taxonomy

Pour relever les défis de la durabilité auxquels le monde est confronté, l'Union européenne a mis en place un Pacte vert (Green Deal). L'objectif de ce pacte est de faire en sorte que le continent parvienne à la neutralité climatique d'ici à 2050. Deux objectifs clés pour atteindre ce but sont de réorienter les flux de capitaux vers des investissements durables et d'accroître la transparence. C'est pourquoi un système de classification des activités durables est en cours d'élaboration, c'est ce que l'on appelle la « taxonomie européenne ». L'objectif de la taxonomie européenne est de favoriser les investissements durables en fournissant une définition européenne commune de ce qui peut être considéré comme une activité « durable ». Dans le cadre de la taxonomie européenne, les entreprises doivent indiquer quelle partie de leurs chiffres d'affaires, dépenses d'investissement (CapEx) et dépenses opérationnelles (OpEx) répond aux critères de la taxonomie européenne. Cela permet aux investisseurs et aux autres parties prenantes de prendre des décisions (d'investissement) plus éclairées.

Au total, six annexes avec des objectifs environnementaux seront publiées concernant l'atténuation du changement climatique et l'adaptation au changement climatique, l'eau, la pollution, la biodiversité et la circularité. Les entreprises relevant du champ d'application de la directive sur la publication d'informations non financières – NFRD – de l'UE (directive 2014/95/UE), ce qui est le cas de D'leteren Group, ont une obligation de reporting quant à des éléments spécifiques de la taxonomie européenne pour la première fois pour 2021. Pour cette année, les entreprises ont une obligation de reporting quant à leur part d'éligibilité dans le cadre de l'annexe 1 (atténuation du changement climatique) et de l'annexe 2 (adaptation au changement climatique). Dans les années à venir, les entreprises auront également une obligation de reporting quant à leur part d'alignement, c'est-à-dire de la mesure dans laquelle une activité économique apporte une contribution substantielle à l'un des objectifs environnementaux. Il est important de noter que la taxonomie européenne doit être considérée comme un document évolutif, qui sera modifié au fil des années en fonction des nouvelles activités économiques, des nouveaux critères de sélection technique et / ou des nouveaux objectifs environnementaux ou sociaux.

4.2. Conclusions tirées de l'analyse

Les activités de Belron en matière de réparation, de remplacement et de recalibrage des vitres de véhicules et les activités d'assurance connexes ne sont actuellement pas incluses dans les deux premières annexes de la taxonomie européenne sur l'atténuation du changement climatique et l'adaptation au changement climatique. Cela se traduit par un pourcentage d'éligibilité actuel de 0% pour les KPI de la taxonomie européenne que sont le chiffre d'affaires, les dépenses d'investissement (CapEx) et les dépenses opérationnelles (OpEx).

4.3. Publication d'informations

Éligible à la taxonomie	
Chiffre d'affaires	
Total	0%
CapEx	
Total	0%
OpEx	
Total	0%
Non éligible à la taxonomie	
Chiffre d'affaires	
Total	100%
CapEx	
Total	100%
OpEx	
Total	100%

Les activités de Belron sont appelées à figurer dans les annexes 3 à 6 sur la circularité, la pollution, la biodiversité et l'eau. Par conséquent, un pourcentage d'éligibilité plus élevé est attendu l'année prochaine.

Moleskine

Déclaration d'information non-financière

1. Modèle économique et création de valeur

Moleskine est une marque mondiale, multi-catégories et multi-canaux, dont l'ambition est de donner libre cours au génie humain au travers de réalisations manuelles sur papier pour laisser s'exprimer la créativité et les connaissances de chaque individu et du monde entier. La société entend favoriser la créativité avec des objets conçus pour stimuler la réflexion, la planification et la réalisation, et grâce à des services qui aident à réaliser le potentiel créatif. Ses produits comprennent des carnets, des agendas, des sacs, des outils d'écriture ainsi que des produits hybrides qui font migrer les idées manuscrites vers les possibilités infinies du monde numérique. En outre, ses services et son éco-système rassemblent des contenus et des histoires, des personnes et des partenaires, qui permettent et stimulent la créativité et l'expression personnelle. Moleskine est présent via un réseau de sites internet, blogs, groupes en ligne et archives virtuelles, principalement au sein de la communauté en ligne de la marque (myMoleskine). Dans l'ensemble, Moleskine fournit des plateformes destinées à créer, communiquer et partager des idées. Moleskine compte quelque 300 employés et dispose d'un vaste réseau de partenaires. Alors que son siège central est basé à Milan, en Italie, le groupe Moleskine comprend également, entre autres, Moleskine America, Inc., Moleskine Asia Ltd et Moleskine Allemagne. Le groupe conçoit et vend ses produits via une plateforme de distribution multi-canaux. La production proprement dite est externalisée à des fournisseurs partenaires.

Géographies et main-d'œuvre				
KPI	Unité	2020	2021	Variation (2020 vs. 2021)
Total des équivalents temps plein (ETP) de ses propres employés au 31 décembre	ETP	348,80	308,30	-11,61%
Pourcentage d'ETP de ses propres employés dans la Zone Euro	%	57%	63%	9,17%
Pourcentage d'ETP de ses propres employés en Amérique du Nord	%	14%	13%	-8,36%
Pourcentage d'ETP de ses propres employés dans le reste du monde	%	28%	24%	-14,29%

En général, les données ESG 2021 de Moleskine couvrent toutes les activités de Moleskine, y compris les magasins gérés par l'entreprise. Si le champ d'application diffère, cela est décrit dans le tableau correspondant.

Des informations complémentaires sur les calculs et les formules utilisés sont disponibles à la page 202.

2. Stratégie de développement durable

2.1. Matérialité

Moleskine a réalisé une analyse de matérialité en 2020 en faisant appel à un partenaire externe. Un dialogue avec une sélection de parties prenantes et l'équipe de direction a été mis en place sous la forme d'une enquête en ligne et d'entretiens. Cette analyse a permis d'identifier et de hiérarchiser les aspects non financiers les plus critiques (ci-après « matériels ») de l'entreprise. Plus précisément, les thèmes matériels suivants ont été identifiés : produits respectueux de l'environnement, fournisseurs respectueux de l'environnement, actions sociales et éducation, développement des talents, bien-être et diversité des employés, gouvernance responsable et fournisseurs éthiques.

2.2. Impact

Avec un objectif consacré à stimuler la créativité et la connaissance de chaque individu et du monde entier, Moleskine contribue à promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie, ce qui est conforme à l'ODD 4 (éducation de qualité). L'entreprise y contribue tout d'abord via ses produits, ses services et ses plateformes numériques. Mais elle contribue également à encourager et à permettre l'apprentissage tout au long de la vie et l'esprit critique au sein des communautés par le biais de la Moleskine Foundation, qui s'aligne pleinement sur les valeurs et les convictions de l'entreprise. En partenariat avec la Moleskine Foundation, Moleskine soutient les communautés créatives partout dans le monde en faisant don de produits qui ont été transformés en outils créatifs par les organisations bénéficiaires qui organisent des ateliers, des sessions de formation et des activités au profit des communautés locales.

Moleskine contribue également à l'ODD 12 (Consommation et production responsables), l'objectif étant d'assurer des modes de consommation et de production durables. Pour ce faire, l'entreprise développe des solutions écologiques pour ses produits et ses emballages, mais elle met également en œuvre des solutions durables pour la fin de vie de ses objets invendus.

2.3. Feuille de route en matière de durabilité (créativité durable)

Le parcours de Moleskine vers le développement durable trouve ses racines dans l'ADN de la marque.

Depuis les débuts de la société, la responsabilité d'entreprise est l'une des valeurs les plus importantes de la marque (par exemple, la Fondation Lettera27 a été créée en 2006, pour devenir la Moleskine Foundation en 2017; le papier utilisé pour les carnets est certifié FSC depuis 2008 et le Code d'éthique a été adopté en 2012).

Plus récemment, Moleskine a décidé de renforcer l'importance du développement durable dans l'ensemble de l'entreprise et a développé ses ambitions en la matière par le biais de la stratégie ESG, qui a été définie sur la base des thèmes matériels suivants :

- ENVIRONNEMENT : Construire une marque durable en réduisant son empreinte, grâce à des solutions écologiques pour ses produits emblématiques et l'élaboration d'une norme d'engagements environnementaux pour la revalorisation et le recyclage (par le biais d'un modèle d'économie circulaire).
- SOCIAL: Apporter des changements positifs à la société en encourageant la pensée critique et la créativité, tout en agissant comme une entreprise inclusive et une marque leader responsable.
- GOUVERNANCE: Mettre en place une gouvernance à long terme fondée sur la transparence, l'intégrité et un comportement éthique afin de nouer une relation solide et de confiance avec les parties prenantes et de préserver la réputation de la marque.

Moleskine s'engage à aller de l'avant en intégrant les principes ESG dans l'ensemble de sa chaîne de valeur, en traduisant sa stratégie ESG en actions concrètes et en résultats mesurables, et ce en explorant constamment des solutions durables et innovantes.

2.4. Gouvernance ESG

La stratégie et les piliers ESG ont été repris comme leviers de croissance dans le plan stratégique de Moleskine. Le rôle du Conseil d'administration de Moleskine concernant les questions environnementales, sociales et de gouvernance est de fixer les priorités et de surveiller les progrès. Moleskine a nommé en interne un Head of Global ESG, chargé de définir, de coordonner et de mesurer les progrès de la stratégie ESG. Chaque manager Moleskine et chaque département jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre de la stratégie ESG. Ils travaillent en étroite collaboration avec le Head of Global ESG afin de garantir l'intégration des piliers ESG dans la chaîne de valeur. Des processus de reporting et de suivis périodiques sont mis en place lors des réunions d'examen des activités, où les indicateurs clés de performance (KPI) pertinents sont communiqués par le Head of Global ESG et signalés à l'équipe de direction chaque année sous forme de publication d'informations non financières.

En 2020, Moleskine a passé avec succès le processus d'assurance externe pour la première sélection d'indicateurs clés de performance. Le processus d'assurance mené en 2021 met l'accent sur un champ d'application plus large, confirmant l'engagement de l'entreprise à améliorer la transparence et la qualité des données du processus de reporting ESG.

2.5. Tableau de connectivité

Domaine ESG	Pilier stratégique	Thèmes matériels liés	Risques /opportunités connexes	Ambition	KPI	Valeur 2021	Section
E	Construire une marque qui s'inscrit dans la durée en réduisant l'empreinte de l'entreprise, grâce à des solutions écologiques pour ses produits emblématiques	Gestion des déchets et économie circulaire	<p>Risques pour la société: Moleskine a un impact direct sur l'environnement, en partie dû aux déchets que génèrent les produits invendables.</p> <p>Opportunités pour l'entreprise : Le passage à un modèle d'économie circulaire permettra à Moleskine de réduire ses émissions de carbone, d'améliorer sa gestion des ressources et de satisfaire les demandes de ses clients.</p>	Développer une approche solide de la gestion des déchets et de l'économie circulaire	#Tonnes de papier économisé	45 tonnes	3.1.1.
		Impact sur le changement climatique	<p>Risque pour la société: Moleskine a un impact à la fois direct et indirect sur le changement climatique, résultant respectivement des émissions de GES de ses propres activités (conception, distribution) et des activités de sa chaîne d'approvisionnement, sans oublier les émissions directes découlant de l'utilisation au quotidien des bureaux de Moleskine et de la mobilité de ses employés.</p> <p>Risque pour l'entreprise: Risque d'augmentation du coût des matières premières et risque de ne pas s'adapter assez rapidement aux évolutions du comportement des clients. (p. 131)</p>	Définir un SBT d'ici la fin 2022	% de réduction du CO ₂ e	-	3.1.2.
		Ressources naturelles mondiales	<p>Risque pour la société: Moleskine a un impact direct sur la consommation de ressources naturelles lorsque l'entreprise achète ses matières premières et ses produits.</p>	Continuer à être certifié FSC, pour garantir que le papier provient de forêts gérées de façon responsable et que la forêt est gérée de manière à préserver la diversité biologique et à améliorer la vie des populations et des travailleurs locaux, tout en assurant sa viabilité économique.	Renouvellement de la certification FSC	Certifié FSC en 2020 (audit de surveillance annuel réussi en 2021)	3.1.3.
		Fournisseurs respectueux de l'environnement	<p>Risque pour la société: Moleskine est responsable de l'empreinte environnementale de ses produits fabriqués par des fournisseurs externes.</p>	100% des fournisseurs stratégiques de biens doivent être certifiés ISO 14001 d'ici la fin 2023	% de fournisseurs stratégiques ISO 14001	96% ✓	3.1.3.

Toutes les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

Domaine ESG	Pilier stratégique	Thèmes matériels liés	Risques /opportunités connexes	Ambition	KPI	Valeur 2021	Section
S	Apporter un changement positif à la société en encourageant la pensée critique et la créativité, tout en agissant comme une entreprise inclusive et une marque leader responsable	Bien-être des employés	Opportunité pour l'entreprise: Les efforts menés par Moleskine pour devenir un employeur de premier plan renforceront le sentiment d'appartenance de ses employés.	Devenir un lieu de travail de premier plan à l'échelle mondiale	Score d'engagement	3,6 ✓ sur une échelle de 1 à 5 (5 étant le score le plus élevé)	3.2.2.
		Développement des talents	Opportunité pour l'entreprise: Grâce à une approche de la gestion des talents appropriée, Moleskine saura retenir ses employés et développer leur potentiel.	Développer une approche de gestion des talents de premier ordre (y compris via le développement des compétences)	# d'heures de formation	900.5 ✓	3.2.3.
		Diversité et inclusion	Opportunité pour l'entreprise : Moleskine offre un lieu de travail inclusif et assure l'égalité des chances. Opportunité pour l'entreprise: La diversité et l'inclusion sur le lieu de travail stimulent la créativité et contribuent à l'innovation	Accroître le % des profils internationaux à des postes de cadres Maintenir l'équilibre des genres au sein du personnel	% de profils internationaux à des postes de cadres % du genre sous-représenté	22% 33% d'hommes	3.2.4.
		Chaîne d'approvisionnement éthique	Risque pour l'entreprise: Un comportement contraire à l'éthique de la part des fournisseurs pourrait affecter l'image de la marque	Faire en sorte que 100% des fournisseurs stratégiques de biens soient certifiés SA8000	% de fournisseurs stratégiques de biens certifiés SA8000	100% ✓	3.2.5.
		Actions sociales et éducation	Opportunité pour la société: Fournit aux jeunes des outils et des expériences pédagogiques non conventionnels qui stimulent la pensée critique, la créativité et l'apprentissage pendant toute la vie.	Générer un changement social positif (et un impact environnemental)	#Organisations favorisant la créativité qui ont reçu des outils créatifs #Outils créatifs livrés à ces organisations #Produits donnés à des organisations sociales et humanitaires	8 env. 10.000 8.000 carnets	3.2.1.
G	Mettre en place une gouvernance à long terme fondée sur la transparence, l'intégrité et un comportement éthique afin de nouer une relation solide et de confiance avec les parties prenantes et de préserver la réputation de la marque	Gouvernance responsable	Opportunité pour l'entreprise: La bonne gouvernance générera la loyauté des parties prenantes.	Assurer une bonne gouvernance	#Comportements non éthiques signalés par an	0	3.3.

Toutes les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

3. Performance ESG

3.1. Construire une marque durable en réduisant l'empreinte de l'entreprise, grâce à des solutions écologiques pour ses produits emblématiques

3.1.1. Gestion des déchets et économie circulaire

En 2021, Moleskine a lancé un projet visant à mesurer puis à éliminer les déchets générés par ses activités et ceux provenant de produits invendables. Plus précisément, Moleskine a identifié les principaux domaines de production de déchets dans le développement de ses produits (prototypes physiques) et dans leur promotion (échantillons de produits et outils de vente), ainsi que dans ses activités logistiques (emballages primaires et secondaires). Des déchets sont également générés par les produits de deuxième choix et endommagés, les retours, les collections hors-catalogue ou les produits en édition limitée dont les licences ont expiré. Grâce à ses efforts de mesure des déchets, Moleskine a pu définir des lignes directrices pour éviter d'en générer. Prévenir-Transformer-Recycler sont les trois moteurs de ce projet.

En appliquant les lignes directrices, Moleskine a identifié des actions concrètes dont la mise en œuvre a déjà eu lieu, est en cours ou aura lieu dans les prochains mois.

En 2021, Moleskine a économisé environ 17 tonnes de papier en remplaçant les dépliants décrivant l'histoire de Moleskine par un code QR imprimé sur les carnets. Moleskine a également économisé environ 6 tonnes de déchets en introduisant des cartes d'échantillons pour remplacer les échantillons de produits de promotion commerciale, ainsi qu'1 tonne de déchets en remplaçant les catalogues papier par des versions numériques.

Moleskine a transformé environ 3 tonnes de produits invendables en outils créatifs dans le cadre du programme Creative tools for Social change. Grâce à ce programme, environ 4 tonnes de produits provenant du déménagement du siège de Milan (prototypes, échantillons et hors-catalogues) ont été donnés à des organisations à but social et humanitaire. Moleskine a également fait don de 3 tonnes de produits à travers diverses initiatives isolées.

Une approche d'économie circulaire a permis à Moleskine d'identifier des solutions de recyclage pour plus de 11 tonnes de produits, en leur donnant une deuxième vie. Les produits recyclés ont été récupérés pour produire de nouveaux matériaux, puis transformés en nouveaux produits (par exemple, de nouveaux produits en papier).

Ambition	KPI	Objectif 2021	Valeur 2021	Prochaines étapes
Développer une approche solide de gestion des déchets et d'économie circulaire	Tonnes de papier économisé	Nouveau KPI	45 tonnes	Développer une stratégie d'économie circulaire

Gestion des déchets				
KPI	Unité	2020	2021	Variation (2020 vs. 2021)
Total des déchets non dangereux détournés de l'élimination pour être réutilisés	Tonnes	4,60	9,60	108,70%
Total des déchets non dangereux détournés de l'élimination pour être recyclés	Tonnes	-	11,40	-

Moleskine travaille actuellement à la surveillance de ses déchets mais n'est pas à même de rendre compte de tous ses flux de déchets en 2021. Néanmoins, Moleskine fait don de son stock excédentaire, qui ne peut être vendu, à différents organismes caritatifs pour sa réutilisation, en partenariat avec la Fondation Moleskine. En 2021, ce chiffre était nettement supérieur en raison du déménagement du siège de Milan. Les autres déchets résultant du déménagement du siège social, ainsi que les biens endommagés, ont été recyclés.

3.1.2. Impact sur le changement climatique

Moleskine assume sa responsabilité de gérer et de réduire les émissions de carbone liées à ses activités commerciales. C'est la raison pour laquelle l'entreprise mesure les émissions générées par ses bureaux et ses magasins depuis 2019. La prochaine étape identifiée consiste à définir un plan de réduction des émissions visant à définir un objectif conforme à l'accord de Paris et certifié par l'initiative SBT. L'objectif sera défini en 2022, puis soumis au SBTi pour validation.

Moleskine continuera de mesurer ses émissions. Ses émissions scope 1 et 2, mesurées depuis 2020, ont été soumises à une assurance externe la même année. De plus, la société a commencé à mesurer ses émissions scope 3, afin de se préparer à la définition de l'objectif de réduction des émissions.

En 2021, comme en 2020, la pandémie de Covid-19 a entraîné la fermeture de certains magasins et bureaux, ce qui a réduit la consommation énergétique globale des sites. Il est difficile de calculer l'impact de ces fermetures sur les données relatives aux GES car certaines fermetures seront définitives.

Ambition	KPI	Objectif 2021	Statut	Prochaines étapes
Lancement d'un plan de réduction des émissions dont l'objectif est validé par SBTi	% de réduction des émissions CO ₂	Démarrage de la mesure des émissions scope 3	Les émissions des scopes 1, 2 et 3 sont mesurées.	Soumission de l'objectif de réduction auprès de SBTi d'ici fin 2022

Emissions de GES et consommation d'énergie				
KPI	Unité	2020	2021	Variation (2020 vs. 2021)
Émissions de gaz à effet de serre				
Emissions de gaz à effet de serre (scope 1,2 & 3)	Tonnes CO₂e	-	13.275	-
Émissions de gaz à effet de serre scope 1	Tonnes CO₂e	72	94 ✓	31%
Émissions de gaz à effet de serre émanant des voitures	Tonnes CO ₂ e	28	25	-11,35%
Émissions de gaz à effet de serre émanant du gaz naturel	Tonnes CO ₂ e	44	69	55,84%
Émissions de gaz à effet de serre scope 2	Tonnes CO₂e	415	289 ✓	-30%
Émissions de gaz à effet de serre, basées sur le marché	Tonnes CO ₂ e	415	289	-30,29%
Émissions de gaz à effet de serre, basées sur l'emplacement	Tonnes CO ₂ e	436	303	-30,47%
Émissions de gaz à effet de serre scope 3	Tonnes CO₂e	-	12.891	-
Émissions de gaz à effet de serre émanant des déplacements domicile-travail	Tonnes CO ₂ e	-	194	-
Émissions de gaz à effet de serre émanant des voyages d'affaires	Tonnes CO ₂ e	-	26	-
Émissions de gaz à effet de serre émanant des émissions en amont, scope 1 et 2	Tonnes CO ₂ e	-	95	-
Émissions de gaz à effet de serre émanant des déchets	Tonnes CO ₂ e	-	18	-
Émissions de gaz à effet de serre liées aux achats de biens et de services	Tonnes CO ₂ e	-	7.773	-
Émissions de gaz à effet de serre liées au transport en aval	Tonnes CO ₂ e	-	1.230	-
Émissions de gaz à effet de serre liées aux produits vendus en fin de vie	Tonnes CO ₂ e	-	3.525	-
Émissions de gaz à effet de serre liées aux franchises	Tonnes CO ₂ e	-	30	-
Intensité des émissions de gaz à effet de serre				
Émissions de gaz à effet de serre scope 1 par ETP	Tonnes CO ₂ e	0,21	0,31	47,78%
Émissions de gaz à effet de serre scope 2 par ETP	Tonnes CO ₂ e	1,16	0,94	-19,42%
Émissions de gaz à effet de serre scope 1 et 2 par ETP	Tonnes CO ₂ e	1,37	1,24	-9,28%
Consommation d'énergie				
Consommation totale d'essence automobile	Litres	-	435	-
Consommation totale de gazole automobile	Litres	11.265	9.751	-13,44%
Consommation de gaz naturel pour le chauffage	MWh	239	373	58,16%
Consommation d'électricité grise	MWh	1.000	918	-8,20%
Consommation d'électricité renouvelable	MWh	67	36	-45,92%
Production d'électricité renouvelable	MWh	13	10	-19,86%

Toutes les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

La période de référence pour l'empreinte CO₂ 2021 de Moleskine va d'octobre 2020 à septembre 2021. Ce changement a un effet très limité sur l'empreinte car les trois derniers mois de 2020 sont des indicateurs représentatifs des trois mêmes mois en 2021. L'augmentation du scope 1 est due au retour des employés au bureau après les périodes de confinement.

En 2021, Moleskine a commencé à calculer toutes les catégories scope 3 pertinentes. Lorsque les données étaient insuffisantes, des extrapolations ont été effectuées sur la base des résultats d'une évaluation du cycle de vie réalisée sur l'un des produits, ce qui a permis d'obtenir une image complète de l'entreprise. Les voyages d'affaires de la catégorie scope 3 comprennent les déplacements en avion et en train.

3.1.3. Une chaîne d'approvisionnement durable (dont l'approvisionnement durable)

Moleskine se doit d'être responsable du choix des matériaux utilisés dans ses produits, sachant que ces décisions auront inévitablement un impact sur les ressources du monde entier. Même si Moleskine ne produit pas ses produits, il les conçoit et initie leur production. Moleskine s'engage à faire participer ses partenaires de la chaîne d'approvisionnement à un approvisionnement durable.

L'entreprise sélectionne ses fournisseurs de produits en fonction d'exigences et de certifications strictes afin de garantir un approvisionnement durable (notamment en ce qui concerne l'impact environnemental des produits chimiques utilisés) tout en assurant des normes de qualité élevées. Le papier utilisé pour produire les carnets est issu d'une chaîne d'approvisionnement certifiée FSC (Forest Stewardship Council) depuis 2008. Tous les papiers sont sans acide et ECF (sans chlore élémentaire). De même, tous les produits et matériaux respectent les principales réglementations internationales, comme par exemple la réglementation REACH et la Proposition 65.

En 2021, Moleskine a encore amélioré la durabilité de ses processus d'approvisionnement: ses fournisseurs sont tenus de posséder la certification ISO 14001, qui définit les critères pour un système de gestion environnementale efficace. En 2021, 96% de ses fournisseurs importants de biens étaient certifiés.

Ambition	KPI	Valeur 2021	Prochaines étapes
100% d'ici la fin 2023	% de fournisseurs stratégiques** de biens certifiés ISO 14001 (ou ayant fait l'objet d'un audit environnemental équivalent pour les sites de production dans lesquels des produits Moleskine sont fabriqués.)	96%	Se préparer à atteindre 100% d'ici la fin 2023
Continuer à être certifié FSC	Renouvellement de la certification FSC	Dernière certification en 2020* (audit de surveillance annuel réussi en 2021)	Continuer à garantir la certification

Les données marquées d'un font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

* Valide jusqu'en 2023 et soumise à une révision annuelle

** Les fournisseurs stratégiques sont définis comme les fournisseurs de biens qui représentent ensemble plus de 90 % de la valeur d'achat annuelle totale des produits Moleskine (mesurée par la valeur totale de la commande soumise en EUR).

3.2. Apporter des changements positifs à la société en encourageant la pensée critique et la créativité, tout en agissant comme une entreprise inclusive et une marque leader responsable

3.2.1. Stimuler la créativité et l'esprit critique

Grâce à nos produits et à nos stratégies de marketing et de communication

La société consacre une énergie considérable à l'identification des domaines d'innovation dans chaque catégorie de produits, tout en cherchant des moyens d'innover les processus internes et le modèle d'entreprise. En se basant sur un solide ancrage de la mission d'entreprise, la trajectoire d'évolution de la marque et les capacités techniques, les équipes explorent les besoins émergents des consommateurs et cherchent à déployer la solution optimale pour permettre la créativité personnelle et la productivité.

Cette année, en dévoilant le nouveau site web de Moleskine, la marque a créé un espace unique pour raconter les histoires de nos collaborations avec un ensemble varié d'artistes, allant d'auteurs de chansons à des poètes, mais également des étudiants et des enfants provenant de communautés défavorisées. En explorant des sujets tels que la créativité, l'éducation ou les questions sociales, cet espace permet à Moleskine de partager sa culture et ses valeurs avec la communauté au sens large, en mettant en valeur le génie humain et la créativité par le biais d'histoires personnelles sources d'inspiration et de contenus créatifs. La restructuration de Moleskine.com a également été l'occasion d'ajouter une nouvelle section au site web, pour présenter les faits marquants de l'entreprise, l'histoire de la marque, son engagement dans l'activisme social aux côtés de la Moleskine Foundation, ainsi que le manifeste de Moleskine pour le monde. Ce manifeste est une affirmation du credo de la marque et de son engagement à soutenir la créativité personnelle et la conviction que chaque être humain possède des aptitudes de créativité.

L'année 2021 a été marquée par la relance de l'exposition d'art itinérante Moleskine historique, dont le vernissage a eu lieu au K11 de Shanghai, le premier centre commercial d'art de Chine continentale. Cette exposition se compose de carnets Moleskine transformés en œuvres d'art par de célèbres noms du monde artistique international ainsi que par des étudiants participant aux ateliers Moleskine Foundation At Work. L'édition 2021 a reçu la visite de plus de 7.000 participants qui ont adopté l'objectif de Moleskine de soutenir la créativité en mettant les mains sur le papier, chaque carnet Moleskine devenant un tremplin pour les idées et l'inspiration.

L'engagement vis-à-vis de la communauté grâce à nos actions sociales

Soutenir la créativité et la pensée critique dans la communauté est au cœur de l'ADN de Moleskine. C'est aussi une occasion pour l'entreprise de s'engager auprès de personnes créatives. Moleskine s'engage à collaborer avec la Moleskine Foundation en mettant à sa disposition son réseau, ses collaborateurs et ses infrastructures. Moleskine a approuvé la fixation annuelle d'une contribution importante (1% de l'EBITDA ou €0,5m chaque année, selon le montant le plus élevé).

La Moleskine Foundation est une organisation à but non lucratif qui fournit aux jeunes des outils éducatifs non conventionnels et des méthodes originales afin de les aider à développer une pensée critique, une créativité personnelle et la propension à apprendre tout au long de leur vie, en se concentrant sur les communautés frappées par l'appauvrissement social et culturel.

Moleskine et la Moleskine Foundation ont uni leurs forces pour lancer un programme à long terme visant à soutenir les communautés créatives du monde entier, en leur fournissant des outils créatifs, tels que des carnets et des outils d'écriture, ainsi qu'en mettant en relation des organisations et en promouvant des activités locales. Le programme Creative Tools for Social Change (CT4SC) est fondé sur la conviction que la créativité peut conduire à un changement social positif et que l'écriture et le dessin à la main sur papier sont le meilleur moyen de libérer le génie humain. En 2021, le programme a concerné huit organisations, et environ 10.000 carnets ont été transformés en outils créatifs au profit de ces mêmes organisations.

Outre ces initiatives, Moleskine a identifié plusieurs organisations bénéficiaires ayant des objectifs sociaux et humanitaires visant à soutenir les enfants, comme Save the Children et Terres des Hommes. Environ 8.000 carnets ont été donnés à ces organisations.

Ambition	KPI	Valeur en 2021	Prochaines étapes
Générer un changement social positif (et un impact environnemental)	# d'organisations qui ont reçu des outils créatifs	8 organisations	Développer le programme CT4SC
	# d'outils créatifs distribués aux organisations	env. 10.000 carnets	
	# de produits donnés à des organisations sociales et humanitaires	8.000 carnets donnés	Continuer à soutenir les organisations sociales et humanitaires

Engagement vis-à-vis de la communauté				
KPI	Unité	2020	2021	Variation (2020 vs. 2021)
Total des dons	EUR	625.000	533.500	-14,64%

3.2.2. Satisfaction et engagement des employés

Une forte implication des employés vis-à-vis de la culture et des objectifs de l'entreprise, ainsi que la rétention du personnel, sont deux aspects cruciaux pour la réussite de la société à long terme. Conformément aux piliers de sa culture (préoccupation, excellence, passion, apprentissage et la débrouillardise), Moleskine souhaite créer une méthode de travail spécifique, qui encourage ses employés à agir dans une optique d'obtention de résultats, en mettant l'accent sur l'exécution et l'efficacité. L'entreprise est également convaincue qu'une meilleure créativité et une meilleure qualité des contributions seront obtenues si ses employés peuvent être stimulés plus largement en dehors de l'environnement de travail (à travers, notamment, des « matinées inspirantes », des petits-déjeuners et des conversations avec des tiers sur la créativité, du programme « At Work » en partenariat avec la Moleskine Foundation, etc.).

En 2021, Moleskine a mené une nouvelle enquête pour mesurer l'implication de ses employés. Cette enquête vise à créer une approche de l'organisation axée sur les personnes afin de devenir un lieu de travail de premier ordre à l'échelle mondiale.

Les principaux objectifs de l'enquête sont les suivants :

- donner la parole aux personnes
- mesurer et accroître l'implication des employés
- soutenir la croissance organisationnelle
- renforcer la culture du retour d'information

Plus précisément, le taux d'engagement des employés a été mesuré à l'aide de facteurs clés et une centaine de questions ont été envoyées à l'ensemble du personnel de l'entreprise partout dans le monde. Les collaborateurs ont répondu à chaque question sur une échelle de Likert à cinq choix. Le score moyen obtenu par ces questions constitue le taux d'implication.

Dans le cadre du développement de l'enquête auprès des collaborateurs, et afin d'élaborer un plan d'action concret basé sur les résultats de celle-ci, Moleskine a mis en place des groupes de réflexion internes dans les domaines suivants: leadership et développement, plan de bonus, charge de travail et équilibre entre vie privée et vie professionnelle, écoute et culture locale, bien-être. Ces groupes de réflexion sont animés par des équipes bénévoles et leur objectif est d'identifier des solutions et des initiatives pour améliorer leurs domaines d'intérêt.

Les groupes de réflexion travaillent encore sur les domaines sur la base de l'analyse des « WWW » (Why Why Why). Après la phase d'identification des problèmes (à partir des résultats de l'enquête), les groupes de réflexion identifieront les causes profondes par la méthode des « 5-Whys ».

Comme 2020, l'année 2021 a été marquée par le Covid-19 et son impact sur le travail à distance et la réduction des relations interpersonnelles et directes. Les groupes de réflexion en ont tenu compte en analysant les résultats de l'enquête.

Ambition	KPI	Valeur 2021	Prochaines étapes
Devenir un lieu de travail de premier plan à l'échelle mondiale	Taux d'engagement des employés	3,6 sur une échelle de 1 à 5 (5 étant le taux de satisfaction le plus élevé). ✓	Développer les actions qui ont émergé des groupes de réflexion. Mener l'enquête tous les ans afin de suivre l'évolution de l'engagement des employés.

Toutes les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

3.2.3. Développement des talents

Les processus de gestion des talents et de développement professionnel concernent chaque personne de l'organisation afin de garantir la meilleure adéquation possible entre les employés et leurs rôles. Un processus de gestion des talents a été élaboré pour être entièrement intégré dans le système de gestion des ressources humaines de Moleskine.

Au cours de l'année 2021, Moleskine a mis en œuvre plusieurs actions et processus de développement pour soutenir le développement professionnel :

- **Évaluation** : Les employés partagent leurs aspirations, leurs ambitions internationales et un plan de développement personnel au cours de réunions d'évaluation individuelles. Les responsables évaluent les membres de leur équipe (selon leur potentiel et leurs performances dans le temps) et ils estiment le risque de non-rétention. Le département des RH soutient ce processus d'évaluation. Les personnes concernées sont tous les employés qui ont un objectif DPO (direction par objectifs, une technique de management utilisée pour définir des objectifs clairs pendant une période spécifique, les progrès étant régulièrement suivis). En 2022, ce processus sera étendu à l'ensemble du personnel et aux directeurs de magasin partout dans le monde.
- **Retour d'information général à 360°** : Processus dans lequel les employés reçoivent un retour d'information confidentiel et anonyme de la part des personnes de leur environnement professionnel. Le résultat de ce processus est une évaluation des forces et des faiblesses de la personne et des possibilités d'amélioration et de développement. Les personnes concernées pour 2021 sont celles qui rendent directement compte au PDG. En 2022, Moleskine s'engage à étendre progressivement cette évaluation à 360° à tous les cadres.
- **Calibrage** : Les membres ExCo discutent des rapports d'évaluation afin de calibrer leurs perspectives et d'échanger sur les actions à prendre. Ce calibrage est basé sur les performances et le potentiel de la personne.
- **Formation** : En 2021, Moleskine a organisé une session de formation spécifique liée au développement des talents : « comment donner et recevoir un retour d'information efficace », l'un des outils les plus efficaces pour la croissance et le développement, essentiel pour améliorer les performances individuelles et de l'entreprise.

Ambition	KPI	Valeur 2021	Prochaines étapes
Développer une approche optimale de gestion des talents (y compris par le développement des compétences).	Heures* de formation	900,5 ✓	Élaborer un programme de leadership en 2022

Toutes les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

* Les formations incluses sont "donner et recevoir un feedback constructif" (pour les employés de bureau et les responsables des magasins exploités directement), des formations spécifiques (disponibles pour tous les employés de bureau sur demande), des formations sur les causes profondes et la résolution de problèmes (pour les employés de bureau), la mise en place d'un business plan (pour les employés de bureau), des formations techniques SAP (pour les employés de bureau), des formations obligatoires en matière de santé et de sécurité (pour tous les employés italiens) et une formation GDPR (pour les employés de bureau européens qui gèrent des données sensibles sur les candidats et les employés). Moleskine offre également des cours d'italien à ses employés, mais ceux-ci ne sont pas inclus.

3.2.4. Diversité et inclusion

En rejetant toute forme de discrimination, Moleskine encourage la diversité et applique le même niveau de traitement à chaque employé, quels que soient sa religion, sa nationalité, son origine, son sexe ou ses croyances. Il est reconnu que la diversité au sein de l'organisation profite grandement à l'entreprise grâce au mélange de différents genres, mentalités, milieux culturels et professionnels. L'ambition de la société est de créer un lieu de travail qui résonne avec sa culture d'entreprise. Conformément aux cinq piliers de sa culture (soin, excellence, passion, apprentissage et la débrouillardise), Moleskine entend construire une communauté de personnes, avec une culture et des valeurs partagées, qui peuvent créer, avec la valeur économique, un bénéfice plus large pour l'ensemble de la société. La diversité fait partie de l'ADN de la marque et la société s'engage à créer une culture de l'équité et de l'égalité dans toutes les zones géographiques et dans tous les rôles.

En 2021, Moleskine a lancé le « Generation Z think tank » composé de huit personnes qui démontrent le parcours de l'entreprise en termes de D&I puisqu'il comprend des personnes d'Europe, d'Asie, d'Afrique et des Amériques, qui reflètent la diversité ethnique ainsi qu'une représentation positive des femmes.

Dans l'environnement de travail de Moleskine, 60% des cadres supérieurs et intermédiaires sont des femmes.

Ambition	KPI	Valeur 2021	Prochaines étapes
Accroître le % des profils internationaux dans des postes de cadres	% de profils internationaux dans des postes de cadres	22%	Développer un plan de diversité et d'inclusion
Maintenir un équilibre des genre au sein du personnel.	% du genre sous-représenté	33% (d'hommes)	

Diversité				
KPI	Unité	2020	2021	Variation (2020 vs. 2021)
Diversité dans les postes de direction				
Total des effectifs dans les postes de direction au 31 décembre	Nombre	9	9	0,00%
Pourcentage des effectifs masculins dans les postes de direction au 31 décembre	%	67%	67%	0,00%
Pourcentage des effectifs féminins dans les postes de direction au 31 décembre	%	33%	33%	0,00%
Diversité au sein du Conseil d'Administration				
Total des effectifs au sein du Conseil d'Administration au 31 décembre	Nombre	7	6	-14,29%
Pourcentage d'administrateurs au sein du Conseil d'Administration au 31 décembre	%	43%	50%	7,00%
Pourcentage d'administratrices au sein du Conseil d'Administration au 31 décembre	%	57%	50%	-7,00%
Diversité dans l'ensemble du personnel				
Pourcentage des ETP masculins – concernant ses propres employés – au 31 décembre	%	33%	34%	3,22%
Pourcentage des ETP féminins – concernant ses propres employés – au 31 décembre	%	67%	66%	-1,59%

3.2.5. Chaîne d'approvisionnement éthique

Les produits Moleskine proviennent entièrement de fournisseurs externes. Par conséquent, dès le début du processus de sélection des fournisseurs, Moleskine contrôle un ensemble d'aspects sociaux et éthiques, répertoriés dans les Directives en matière de responsabilité d'entreprise et qui ont été adoptés en 2020. L'ambition de Moleskine est d'augmenter le nombre de fournisseurs qui se conforment à ces directives et d'obtenir des preuves de l'engagement de chacun d'eux en faveur des thématiques éthiques et sociales qui y sont décrites.

En 2022, Moleskine poursuivra ses efforts pour augmenter le nombre de fournisseurs qui, conformément aux Directives en matière de responsabilité d'entreprise :

- ont accepté d'adhérer au Code d'éthique de l'entreprise qui, depuis 2012, intègre les normes légales et éthiques à appliquer par Moleskine et ses fournisseurs
- possèdent une certification SA8000 valide, la norme internationale en matière de responsabilité sociale, qui couvre, entre autres aspects, les conditions de travail, les travailleurs mineurs et le travail forcé
- sont membres de SEDEX (ou ont accepté de le devenir), l'une des plus grandes organisations mondiales de commerce éthique qui travaille avec les entreprises pour améliorer les conditions de travail dans les chaînes d'approvisionnement mondiales
- ont accepté les conditions générales d'approvisionnement.

KPI	Ambition	Valeur 2021	Prochaines étapes
% d'achats auprès de fournisseurs stratégiques* de biens conformes à la norme internationale de responsabilité sociale SA8000 ou disposant d'un audit social équivalent pour les sites de production où sont fabriqués les produits Moleskine.	100%	100% ✓	Maintenir 100% de fournisseurs certifiés SA8000

Les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

* Les fournisseurs importants sont définis comme les fournisseurs de biens qui représentent ensemble plus de 90 % de la valeur d'achat annuelle totale des produits Moleskine (mesurée par la valeur totale de la commande soumise en EUR).

3.2.6. Données sociales supplémentaires

KPI	Unité	2020	2021	Variation (2020 vs. 2021)
Effectifs pour ses employés propres				
Total des effectifs – concernant ses propres employés – au 31 décembre	Nombre	390	352	-9,74%
Pourcentage des effectifs masculins – concernant ses propres employés – au 31 décembre	%	33%	33%	2,07%
Pourcentage des effectifs féminins – concernant ses propres employés – au 31 décembre	%	67%	67%	-1,00%
Effectifs par contrat (CDD à durée déterminée/CDI à durée indéterminée)				
Total des effectifs – concernant ses propres employés – ayant un CDD au 31 décembre	Nombre	9	30	233,33%
Pourcentage des effectifs masculins – concernant ses propres employés – ayant un CDD	%	22%	30%	35,00%
Pourcentage des effectifs féminins – concernant ses propres employés – ayant un CDD	%	78%	70%	-10,00%
Total des effectifs – concernant ses propres employés – ayant un CDI au 31 décembre	Nombre	381	322	-15,49%
Pourcentage des effectifs masculins – concernant ses propres employés – ayant un CDI	%	33%	34%	2,23%
Pourcentage des effectifs féminins – concernant ses propres employés – ayant un CDI	%	67%	66%	-1,09%
Effectifs à temps plein/temps partiel				
Total des effectifs – concernant ses propres employés – ayant un contrat à temps plein au 31 décembre	Nombre	281	242	-13,88%
Total des effectifs – concernant ses propres employés – ayant un contrat à temps partiel au 31 décembre	Nombre	109	110	0,92%
Rotation de son propre personnel				
Taux de rotation	%	18,45%	43,67%	136,70%
Heures travaillées, personnel des sous-traitants				
Nombre total d'heures travaillées par le personnel des sous-traitants pendant la période de référence	Heures	1.440	7.558	424,86%
<i>En 2021, plusieurs magasins temporaires ont été ouverts. Cela a entraîné un nombre plus élevé d'employés travaillant en CDD. De plus, ni le chiffre d'affaires ni les heures travaillées par les sous-traitants n'incluaient le personnel des magasins de Moleskine en 2020, ce qui explique la hausse par rapport à 2021.</i>				
Santé et la sécurité				
KPI	Unité	2020	2021	Variation (2020 vs. 2021)
Accidents du travail avec arrêt (LTI-Lost Time Injury) sur le lieu de travail				
Nombre total d'accidents du travail avec arrêt de ses propres employés	Nombre	1	1	0,00%
Taux de fréquence, pour ses propres employés	LTI/1.000.000 Heures travaillées	1,53	1,80	17,57%
Accidents du travail mortels				
Nombre total d'accidents mortels liés au travail de ses propres employés	Nombre	0	0	0,00%
Jours d'arrêt de travail sur le lieu de travail (LTD-Lost Time Days)				
Jours d'arrêt de travail en raison d'accidents de travail de ses propres employés	Jours	35	2	-94,29%
Taux de gravité, pour ses propres employés	LTD/1.000 Heures travaillées	0,05	0,00	-93,28%

Santé et la sécurité				
KPI	Unité	2020	2021	Variation (2020 vs. 2021)
Absentéisme (maladie et accidents de travail avec arrêt)				
Nombre total de jours d'absence de ses propres employés pour cause de maladie, d'accidents de travail avec arrêt ou pour des raisons inconnues	Jours	8.037	2.050	-74,49%
Taux d'absentéisme, pour ses propres employés	%	9,07%	2,62%	-71,14%

Les jours d'arrêt de travail et d'absentéisme ont fortement baissé par rapport à 2020. En 2020, le nombre d'employés absents a augmenté par rapport à 2021 en raison du Covid-19. De plus, un accident grave a eu lieu en 2020.

3.3. Mise en place d'une approche de gouvernance à long terme couvrant la transparence, l'intégrité et le comportement éthique

L'ambition de Moleskine est que tous les employés, à tous les niveaux de l'organisation, respectent le Code d'éthique et exercent leurs activités conformément aux valeurs et aux comportements qu'il décrit. Lorsqu'un employé entre dans l'entreprise, il est invité à signer son Code d'éthique, pour indiquer qu'il reconnaît en avoir été informé et qu'il accepte son contenu. Le Code d'éthique a été adopté en 2012 par le Conseil d'Administration.

Depuis 2013, Moleskine a également mis en œuvre le décret législatif italien n° 231/2001 en adoptant un modèle organisationnel et de contrôle dont l'objet est de prévenir la corruption des autorités publiques et des entités privées. Selon ce règlement, un organe de surveillance supervise l'efficacité du modèle (sous forme de réunions périodiques avec les représentants de l'entreprise) et est informé de toute infraction du modèle par le biais d'un compte courriel dédié consulté en permanence par l'organe de surveillance et par le département d'audit interne (organismodivigilanza@moleskine.com). L'organe de surveillance rend formellement compte au Conseil d'administration une fois par an. Aucun cas de corruption et aucune infraction au Code d'éthique n'ont été signalés par l'organe de surveillance en 2021.

En outre, parce que Moleskine entend promouvoir une culture d'entreprise caractérisée par des comportements honnêtes et transparents, ainsi qu'un système de gouvernance solide, elle reconnaît l'importance de disposer d'une procédure permettant de régler la possibilité de signaler une conduite incorrecte non conforme aux politiques ou aux règlements de l'entreprise. Ainsi, une politique de lancement d'alerte a été approuvée en 2019 et un compte courriel dédié a été mis en place. Aucune infraction suspectée ou présumée aux principes et aux exigences décrits dans le Code d'éthique de l'entreprise ou dans ses politiques et ses procédures, ou à toute loi ou réglementation, commise par la direction de Moleskine, par les membres de ses organes de gestion, ou par ses employés n'a été enregistrée via l'adresse de lancement d'alerte en 2021.

Une bonne gouvernance s'obtient également par une cybersécurité optimale. Moleskine met en œuvre les meilleures pratiques pour protéger ses systèmes vitaux et ses informations sensibles contre les attaques numériques. En 2021, la société a mené une évaluation de la maturité de la cybersécurité. Sur la base des résultats obtenus, un niveau de maturité cible a été défini et une feuille de route sur quatre ans a été établie pour atteindre ce niveau, qui a été approuvée par le Comité d'audit.

Gouvernance				
KPI	Unité	2020	2021	Variation (2020 vs. 2021)
Formation sur l'éthique de gouvernance				
Pourcentage des effectifs ayant reçu une formation sur l'éthique de l'entreprise (par exemple sur le Code de conduite)	%	0%	0%	0,00%
Convention collective de travail				
Pourcentage des effectifs liés par une convention collective de travail (CCT)	%	0%	0%	0,00%
Lutte contre les pots-de-vin et la corruption				
Montant en numéraire des amendes légales et réglementaires et des règlements (de plus de €10.000 €) liés à des: - Infractions aux normes en matière de corruption ou de pratiques anticoncurrentielles - Questions environnementales, écologiques ou sociales - Violations en matière de sécurité des données	EUR	0	0	0,00%
Nombre d'incidents signalés en matière de comportement non éthique ou de discrimination sur le lieu de travail	Nombre	0	0	0,00%
Nombre d'incidents confirmés de corruption et de pots-de-vin	Nombre	0	0	0,00%

4. Taxonomie européenne

4.1. Rapport sur le taxonomie européenne

Pour relever les défis de la durabilité auxquels le monde est confronté, l'Union européenne a mis en place un Pacte vert (Green Deal). L'objectif de ce pacte est de faire en sorte que le continent parvienne à la neutralité climatique d'ici à 2050. Deux objectifs clés pour atteindre ce but sont de réorienter les flux de capitaux vers des investissements durables et d'accroître la transparence. C'est pourquoi un système de classification des activités durables est en cours d'élaboration, c'est ce que l'on appelle la « taxonomie européenne ». L'objectif de la taxonomie européenne est de favoriser les investissements durables en fournissant une définition européenne commune de ce qui peut être considéré comme une activité « durable ». Dans le cadre de la taxonomie européenne, les entreprises doivent indiquer quelle partie de leurs chiffres d'affaires, dépenses d'investissement (CapEx) et dépenses opérationnelles (OpEx) répond aux critères de la taxonomie européenne. Cela permet aux investisseurs et aux autres parties prenantes de prendre des décisions (d'investissement) plus éclairées.

Au total, six annexes avec des objectifs environnementaux seront publiées concernant l'atténuation du changement climatique et l'adaptation au changement climatique, l'eau, la pollution, la biodiversité et la circularité. Les entreprises relevant du champ d'application de la directive sur la publication d'informations non financières – NFRD – de l'UE (directive 2014/95/UE), ce qui est le cas de D'leteren Group, ont une obligation de reporting quant à des éléments spécifiques de la taxonomie européenne pour la première fois pour en 2021. Pour cette année, les entreprises ont une obligation de reporting quant à leur part d'éligibilité dans le cadre de l'Annexe 1 (atténuation du changement climatique) et de l'annexe 2 (adaptation au changement climatique). Dans les années à venir, les entreprises auront également une obligation de reporting quant à leur part d'alignement, c'est-à-dire de la mesure dans laquelle une activité économique apporte une contribution substantielle à l'un des objectifs environnementaux. Il est important de noter que la taxonomie européenne doit être considérée comme un document évolutif, qui sera modifié au fil des années en fonction des nouvelles activités économiques, des nouveaux critères de sélection technique et / ou des nouveaux objectifs environnementaux ou sociaux.

4.2. Conclusions tirées de l'analyse

L'activité de Moleskine consistant à concevoir et à distribuer des accessoires d'écriture et de lecture n'est actuellement pas incluse dans les deux premières annexes de la taxonomie européenne sur l'atténuation du changement climatique et l'adaptation au changement climatique. Cela se traduit par un pourcentage d'éligibilité actuel de 0% pour les KPI de la taxonomie européenne que sont le chiffre d'affaires, les dépenses d'investissement (CapEx) et les dépenses opérationnelles (OpEx).

4.3. Publication d'informations

Éligible à la taxonomie	
Chiffre d'affaires	
Total	0%
CapEx	
Total	0%
OpEx	
Total	0%
Non éligible à la taxonomie	
Chiffre d'affaires	
Total	100%
CapEx	
Total	100%
OpEx	
Total	100%

Les activités de Moleskine sont appelées à figurer dans les annexes 3 à 6 sur la circularité, la pollution, la biodiversité et l'eau. Par conséquent, un pourcentage d'éligibilité plus élevé est attendu l'année prochaine.

D'Ieteren Immo

Déclaration d'information non-financière

1. Modèle économique et création de valeur

D'Ieteren Immo est la branche immobilière belge de D'Ieteren Group et gère ses biens immobiliers d'entreprise. Ses actifs incluent des bureaux, des ateliers, des concessions, des centres logistiques, des unités résidentielles, des parkings et des terrains. Les biens immobiliers du groupe sont pour la plupart utilisés par la branche de la distribution automobile, D'Ieteren Automotive. En plus de gérer son propre patrimoine, D'Ieteren Immo fournit des conseils immobiliers et toute une série de services à ses locataires.

L'équipe de D'Ieteren Immo comprend 42 collaborateurs permanents et 10 freelances. La stratégie de l'entreprise « Invest & Hold » est au cœur de ses ambitions en matière de développement durable. En tant qu'entreprise familiale de longue date, D'Ieteren Immo vise la création de valeur à long terme, sans objectifs de valorisation rapides. L'équipe gère les biens immobiliers du groupe et les rend plus durables et à l'épreuve du temps. Afin que son patrimoine prospère, D'Ieteren Immo met l'accent sur une gouvernance rigoureuse, une gestion durable, des relations à long terme avec ses parties prenantes et une équipe bien formée et proactive.

Géographie et main-d'œuvre				
KPI	Unité	2020	2021	Variation (2020 vs. 2021)
Total des équivalents temps plein (ETP) de ses propres employés au 31 décembre	ETP	42,60	40,82	-4,18%
Pourcentage d'ETP de ses propres employés dans la Zone Euro (Belgique)	%	100%	100%	0,00%

Des informations complémentaires sur les calculs et les formules utilisés sont disponibles à la page 202.

Les données ESG de D'Ieteren Immo couvrent tous les bureaux et les activités de D'Ieteren Immo.

2. Stratégie de développement durable

2.1. Matérialité

En 2019, D'Ieteren Immo a réalisé une analyse de matérialité et établi une matrice de matérialité. Sur base d'entretiens avec des parties prenantes internes et externes, des clients et fournisseurs aux associations gouvernementales et sectorielles, l'entreprise **a identifié un vaste ensemble de priorités**. Cette liste a donné lieu à quatre piliers stratégiques sur la base de sept thématiques importantes : consommation d'énergie, émissions de carbone, bâtiment multifonctionnel, gestion des matériaux et déchets, conception et utilisation circulaires, bien-être des employés et satisfaction des clients. Les thématiques matérielles pertinentes ont été affichées pour chaque pilier. Les activités de D'Ieteren Immo étant en constante évolution, l'entreprise répétera ses analyses de matérialité à intervalles réguliers. Entre-temps, la thématique de la biodiversité a été ajoutée à la liste des aspects du développement durable sur lesquels D'Ieteren Immo agit.

2.2. Impact

D'Ieteren Immo soutient la transition vers une économie durable et faible en carbone. L'entreprise est déterminée à contribuer aux objectifs de développement durable des Nations Unies (ODD). Les ODDs les plus pertinents pour D'Ieteren Immo, auxquels elle peut apporter une contribution tangible, sont les suivants :

- ODD 7 : **Énergie propre et d'un coût abordable**. D'Ieteren Immo vise constamment à améliorer son efficacité énergétique. L'entreprise maximise l'autoproduction d'énergie renouvelable sur ses sites ainsi qu'au cours des activités de construction et de rénovation. Pour ses besoins d'énergie restants, D'Ieteren Immo n'achète que de l'énergie verte.
- ODD 9 : **Industrie, innovation et infrastructures**. D'Ieteren Immo a entamé le processus d'adaptation de ses bâtiments aux besoins actuels et futurs, par exemple en intégrant la flexibilité dans la conception de ses actifs.
- ODD 11 : **Villes et communautés durables**. Lors de la création de nouveaux développements urbains, D'Ieteren Immo vise des projets à usage mixte avec un équilibre optimal entre les différents usages, afin de contribuer au bien-être des communautés locales.
- ODD 12 : **Consommation et production responsables**. D'Ieteren Immo est déterminée à s'engager dans la transition vers une économie circulaire. La priorité est de limiter les déchets, recycler sur site, réutiliser des matériaux et augmenter la sensibilisation des collaborateurs et des fournisseurs.
- ODD 13 : **Action sur le climat**. D'Ieteren Immo prend des mesures pour atteindre la neutralité carbone pour ses émissions de GES liées à l'entreprise et au portefeuille.
- ODD 15 : **Vie terrestre**. D'Ieteren Immo vise à optimiser l'utilisation du sol sur ses sites, tout en minimisant les surfaces closes. L'entreprise intègre les considérations liées à la biodiversité au développement de nouveaux sites et à la gestion des domaines existants.

2.3. Feuille de route 2030

En 2019 et 2020, l'entreprise a établi une nouvelle stratégie de développement durable, qui a donné lieu à quatre principaux piliers: améliorer les performances environnementales et opérationnelles de ses propriétés, concevoir et construire des infrastructures à l'épreuve du temps, évoluer vers une neutralité carbone et être un employeur de premier ordre.

Afin d'atteindre ces ambitions d'ici 2030, D'Ieteren Immo a élaboré une feuille de route avec les actions nécessaires. Ces actions sont contrôlées par des indicateurs clés de performance (KPI) pour suivre leur progrès. Les certificats *BREEAM New Construction* de l'entreprise et les *Project Guidelines* de D'Ieteren Immo garantissent que les projets de construction et de rénovation sont menés à bien conformément aux objectifs et aux normes établis dans la stratégie de développement durable. D'Ieteren Immo prend également des mesures pour devenir un employeur de premier ordre.

2.5. Tableau de connectivité

Domaine ESG	Pilier stratégique	Ambition / KPI multithématiques	Valeur 2021	Thèmes matériels liés
				Satisfaction clients
E	Améliorer les performances environnementales et opérationnelles des propriétés actuelles	100% des propriétés possèdent la certification BREEAM In Use	Préparation de la stratégie de certification BREEAM In Use	Consommation d'énergie
				Gestion des matériaux et déchets
	Concevoir et construire des infrastructures à l'épreuve du temps	100% des nouveaux grands projets possèdent la certification BREEAM New construction et 100% des plus petits projets appliquent les Projects Guidelines	D'Ieteren Immo a soumis le certificat BREEAM New Construction pour la phase de conception de son projet Mobilis	Conception, construction et utilisation circulaires
				Bâtiment multifonctionnel
Vers la neutralité carbone		Les projets qui appliquent les directives de projet seront surveillés à partir de 2022	Biodiversité	
				Émissions de carbone
S	Être un employeur de premier ordre	-	-	Le bien-être des employés (notamment la diversité et l'inclusion, le développement et la formation des employés, la santé et la sécurité)
G				Gouvernance responsable

Les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

2.4. Gouvernance ESG

En 2021, D'Ieteren Immo a restructuré son groupe chargé du développement durable. Les représentants de tous les départements travaillent désormais ensemble dans trois groupes interdisciplinaires pour mesurer le progrès de l'entreprise en termes d'ambitions stratégiques et pour décider des futures mesures.

Tout comme l'ancien groupe, la nouvelle équipe chargée du développement durable a été créée avec une approche *bottom-up* afin de promouvoir un large soutien interne parmi les collaborateurs. L'équipe consulte régulièrement le Comité Exécutif et le Conseil d'Administration. Le Conseil et le Comité sont très engagés en faveur d'un avenir durable : ils continuent à placer le développement durable à l'ordre du jour et s'attendent à ce qu'il soit intégré dans tous les projets. Une planification financière à long terme fournit des ressources pour atteindre les ambitions stratégiques de développement durable.

Risques / opportunités connexes	Ambition	KPI	Valeur 2021	Section
Opportunité pour l'activité : évaluer son offre immobilière et les services qui y sont associés et les adapter en conséquence.	Atteindre un niveau d'excellence en termes de satisfaction des clients	Score NPS	18,7	3.5.
Opportunité pour la société : contribuer à l'efficacité énergétique et à la transition vers une énergie davantage renouvelable. Opportunité pour l'activité : réduire la dépendance à l'égard des fournisseurs externes d'énergie, ce qui pourrait avoir un impact financier direct et permettre à l'entreprise d'augmenter l'attractivité de ses actifs.	Atteindre 100% de l'énergie renouvelable et produite sur place sur ses sites	% de l'électricité renouvelable auto-produite	46,6%	
Opportunité pour la société : réduire l'impact environnemental des déchets produits par D'Ieteren Immo et ses locataires.	D'Ieteren Immo continue à fournir une infrastructure sur place pour trier et recycler les déchets générés par les occupants des bâtiments.	-	Un rapport sur les déchets est inclus dans la publication d'informations non financière de D'Ieteren Automotive	
Opportunité pour la société : réduire la pression sur les ressources rares et limiter l'empreinte environnementale en lien avec la production et le transport de nouveaux matériaux.	Intégration d'une étude de circularité dans tous les projets	# de projets comprenant de larges stocks pour les matériaux (ré-)utilisés	Nouveau KPI	3.1.
Opportunité pour la société : Concevoir des propriétés à l'épreuve du temps afin d'éviter les constructions énergivores et en ressources destinées à remplacer des bâtiments obsolètes. L'opportunité de revitaliser les zones urbaines en associant des espaces commerciaux, de travail et de vie. Opportunité pour l'activité : éviter les coûts futurs liés aux changements d'utilisation des bâtiments.	Réaménagement de sites urbains	-	-	3.2.
Opportunité pour la société : améliorer la qualité de vie des locataires, promouvoir les avantages en matière de santé mentale, accroissement des habitats pour la faune et la flore, améliorer la surface de perméabilité, etc. Opportunité pour l'activité : hausse des valeurs mobilières, des économies d'énergie, performance thermique, permis de procédure, etc.	Atteindre 100% d'espaces verts avec une gestion écologique	% des espaces verts paysagers biodiversifiés par rapport à la surface totale des espaces verts	Nouveau KPI	
Opportunité pour la société : contribuer à la transition vers une économie faible en carbone et à la lutte contre le changement climatique. Risques pour l'activité : risques associés à un renforcement des réglementations environnementales et des permis d'environnement. Risques associés à l'augmentation de la pression sur les prix des matières premières et de l'énergie, ainsi que du coût supplémentaire potentiel lié à l'adaptation des bâtiments à des phénomènes et modèles météorologiques plus extrêmes. (Plus d'informations p. 133)	52% de réduction de CO ₂ e par rapport à 2020 d'ici 2030 Atteindre l'objectif de zéro émission nette d'ici 2040.	% de réduction d'émissions de carbone	8,8%	3.3.
Opportunité pour l'activité : le bien-être des employés permet d'accroître la résilience et de soutenir les performances en termes d'organisation grâce à un engagement accru des employés. Il permet également d'attirer et de retenir les talents.	Maintenir le % de l'enquête de satisfaction des employés au-dessus de 80%.	% de l'enquête de satisfaction des employés	87,70% ✓	3.4.
Risque pour l'activité : la corruption, les tentatives de corruption et les comportements non éthiques pourraient avoir un impact sur la réputation de l'entreprise et pourraient entraîner des poursuites et des amendes.	Garantir l'engagement continu au Code d'éthique de D'Ieteren Immo	-	-	3.6.

3. Performance ESG

3.1. Améliorer les performances environnementales et opérationnelles des propriétés actuelles

Afin d'évaluer et d'améliorer les performances opérationnelles de ses propriétés, D'Ieteren Immo applique la méthode BREEAM In-Use. BREEAM In-Use est un cadre international d'évaluation de la durabilité pour les bâtiments existants. Il englobe divers aspects de la durabilité, de l'eau et l'énergie à la gestion des matériaux et aux partenariats.

D'Ieteren Immo se prépare actuellement à une mesure de référence BREEAM In-Use. Au cours des prochaines années, l'entreprise mènera différentes analyses et prendra des mesures pour rendre ses actifs plus durables. Lorsque la mesure de référence aura été effectuée en 2025, les améliorations seront abordées de manière plus structurée, dans le contexte d'un certificat BREEAM In-Use.

Ambition	Objectif 2021	KPI	Valeur 2021	Prochaines étapes
100% des propriétés possèdent la certification BREEAM In-Use	Préparation de la stratégie de certification BREEAM In-Use	% des propriétés possèdent la certification BREEAM In-Use	-	Sélection des partenaires BREEAM In-Use, pour finaliser la stratégie de certification et débiter une analyse plus approfondie du portefeuille existant

Consommation d'énergie: en 2021, D'Ieteren Immo a commencé à installer des systèmes de surveillance intelligents dans plusieurs de ses bâtiments, comme le bâtiment Audi sur le site de Drogenbos et le centre automobile à Zaventem. Grâce à ces systèmes, l'entreprise vise à mieux comprendre les paramètres importants de la méthode d'évaluation de BREEAM In-Use, tels que les émissions de carbone et la consommation d'énergie. Ces informations permettront de définir de nouvelles actions utiles pour rendre le portefeuille existant plus durable.

Gestion des matériaux et déchets: D'Ieteren Immo continuera à fournir une infrastructure sur place pour trier et recycler les déchets générés par le bâtiment ou l'unité, ses occupants et leurs activités.

Utilisation, construction et conception circulaires: en raison de la pandémie de COVID-19, D'Ieteren Immo n'a pas été en mesure de lancer son projet de création d'un groupe de travail autour de l'économie circulaire en 2021. Ce groupe sera mis en place en 2022. Cependant, de multiples projets ont été menés conformément au principe de l'économie circulaire, par exemple en réutilisant des matériaux démantelés ou en fournissant des matériaux démantelés à des plateformes de matériaux de secondes mains.

Biodiversité: Depuis 2018, D'Ieteren Immo a participé au Green Deal «Entreprises et Biodiversité» du gouvernement flamand. Au cours de ces dernières années, l'entreprise a élaboré un plan d'action ambitieux pour rendre les espaces verts de ses différents sites plus durables. Au centre de logistique de Erps-Kwerps, par exemple, une zone de biodiversité de 6.000 m² a été créée, avec une aire de pique-nique, un hôtel à insecte et une gestion écologique des meules de foin. En octobre 2021, le Green Deal de trois ans est arrivé à son terme. D'Ieteren Immo a organisé l'événement de clôture sur son site d'Erps-Kwerps, en étroite collaboration avec le gouvernement flamand et les autres initiateurs du Green Deal.

3.2. Concevoir et construire des infrastructures à l'épreuve du temps

Conception, construction et utilisation circulaires: D'Ieteren Immo vise à concevoir et construire des infrastructures à l'épreuve du temps. Ces infrastructures créent des espaces de vie et de travail qui répondent aux besoins actuels et futurs tout en minimisant leur impact environnemental. Pour de grands projets de construction, l'entreprise vise un certificat BREEAM New Construction. Cette méthode d'évaluation cible divers aspects d'un bâtiment durable, comme l'eau, l'énergie, la mobilité et la circularité, et couvre le cycle de vie complet d'un bâtiment par des certificats partiels pour la phase de conception, le processus de construction et l'adaptabilité d'un bâtiment.

Le certificat BREEAM New Construction est un outil qui permet aux entreprises d'adopter la durabilité comme ligne directrice de base pour leurs projets et pour évaluer leurs résultats. Il s'agit d'une reconnaissance formelle et de la valeur de leurs efforts. Outre le certificat officiel, D'Ieteren Immo a également créé ses propres directives de projet (Project Guidelines): un outil d'évaluation de la durabilité abordable pour de plus petites constructions et projets de rénovation.

Pour mesurer son progrès, D'Ieteren Immo surveille le nombre de projets qui appliquent les normes BREEAM New Construction. En 2021, l'entreprise a obtenu le certificat BREEAM New Construction pour la phase de conception de son projet Mobilis. Ce projet iconique bruxellois accueillera une combinaison d'industries urbaines, d'activités productives et de fonctions commerciales et répond à l'ambition de D'Ieteren Immo de réaménager des sites urbains avec des **bâtiments polyvalents**. Le bâtiment, neutre sur le plan énergétique, se compose de plateformes amovibles, permettant de s'adapter facilement à de futures utilisations. Au premier trimestre de 2022, D'Ieteren Immo a également obtenu un certificat préliminaire pour le projet D'Ieteren Park sur le site Erps-Kwerps.

Pour s'assurer que les nouveaux projets de petite et moyenne taille seront conçus et construits conformément aux objectifs et aux normes définis dans la stratégie de développement durable, D'Ieteren Immo a élaboré les Projects Guidelines. Ces directives contiennent un ensemble détaillé de critères destinés à aiguiller les équipes de projet, dès la phase de conception et de design.

Ambition	Objectif 2021	KPI	Valeur 2021	Prochaines étapes
Certification BREEAM New Construction pour les grands projets	Lancement du processus de certification BREEAM New Construction pour trois nouveaux projets	# de certifications BREEAM New Construction	En 2021, l'entreprise a présenté la phase de conception de son projet Mobilis au certificat BREEAM New Construction	Poursuivre le processus de certification en cours pour les trois projets
100% des projets appliquent des directives de projet	Finaliser, mettre en œuvre et surveiller les directives de projet	% des projets lorsque les directives de projet sont appliquées	Nouveau KPI, surveillé à compter de 2022	Mettre en œuvre et surveiller les projets lorsque les directives de projet sont appliquées

3.3. Vers la neutralité carbone

Les infrastructures sont une source importante d'émissions de gaz à effet de serre. En tant que société immobilière, D'leteren Immo peut jouer un rôle important dans la transition vers une société neutre en carbone. L'entreprise a pour ambition générale de réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 52 pour cent d'ici 2030 (par rapport à la mesure de référence de 2020) et d'**atteindre l'objectif de zéro émission nette d'ici 2040**.

D'leteren Immo calcule les émissions liées à son entreprise et à son portefeuille. Afin de réduire les émissions liées au portefeuille, l'entreprise investit non seulement dans des bâtiments à haut rendement énergétiques, mais également dans des partenariats avec ses occupants, les entreprises de maintenance et bien d'autres. Ces partenariats sont essentiels pour atteindre l'objectif de zéro émission nette.

En utilisant un mode de calcul basé sur l'empreinte carbone, D'leteren Immo a récemment été capable de déterminer lesquels de ses sites existants ont le plus fort impact carbone : il s'agit des sites de Erps-Kwerps, Mail et Zaventem. Une étude de faisabilité plus approfondie indiquera clairement quelles mesures supplémentaires de réduction des émissions sont réalisables et seront les plus efficaces sur ces sites, de sorte que l'entreprise puisse atteindre l'objectif de zéro émission nette d'ici 2040. De nouveaux développements et projets de rénovation, tels que D'leteren Park et le projet Mobilis, sont conçus par défaut selon des normes de neutralité carbone.

En 2021, D'leteren Immo a également pris plusieurs mesures pour réduire les émissions liées à son entreprise. L'entreprise produit sa propre énergie renouvelable et la complète, si nécessaire, avec de l'énergie 100% verte. À terme, D'leteren Immo vise à devenir complètement indépendant en matière d'achat de chaleur et d'électricité.

Une autre mesure importante a été l'introduction de la nouvelle politique automobile qui comprenait une hausse de budget, de sorte que chaque employé peut désormais choisir un véhicule électrique ou, au moins, hybride. D'ici 2030, tous nos véhicules devront être exempts d'émissions. Il existe d'autres initiatives visant à limiter les émissions de carbone de l'entreprise dans l'ensemble de ses activités.

Ambition	Objectif 2021	KPI	Valeur 2021	Prochaines étapes
Réduire les émissions de GES de 52% par rapport à 2020 d'ici 2030	Respecter le plan de réduction	% de réduction des émissions de GES	8,8%	Initier un plan pour réduire les émissions de carbone conformément à l'initiative SBT
Atteindre l'objectif de zéro émission nette d'ici 2040				

Emissions de GES et la consommation d'énergie				
KPI	Unité	2020	2021	Variation (2020 vs. 2021)
Émissions de gaz à effet de serre				
Emissions de gaz à effet de serre (scope 1,2 & 3)	Tonnes CO₂e	7.437	6.786 ✓	-8,8%
Émissions de gaz à effet de serre scope 1	Tonnes CO₂e	143	146	1,7%
Émissions de gaz à effet de serre émanant des voitures	Tonnes CO ₂ e	77	75	-3,5%
Émissions de gaz à effet de serre émanant du gaz naturel	Tonnes CO ₂ e	65	71	9,7%
Émissions de gaz à effet de serre provenant de fuites de réfrigérants	Tonnes CO ₂ e	1	0	-100,00%
Émissions de gaz à effet de serre scope 2	Tonnes CO₂e	17	0	-100%
Émissions de gaz à effet de serre, sur la base du marché	Tonnes CO ₂ e	17	0	-100,00%
Émissions de gaz à effet de serre scope 3	Tonnes CO₂e	7.278	6.640	-8,8%
Émissions de gaz à effet de serre émanant des déplacements domicile-travail	Tonnes CO ₂ e	12,8	13,34	3,9%
Émissions de gaz à effet de serre émanant des voyages d'affaires	Tonnes CO ₂ e	0,1	0,02	-70,3%
Émissions de gaz à effet de serre émanant des émissions en amont, scope 1 et 2	Tonnes CO ₂ e	32,8	33,3	1,4%
Émissions de gaz à effet de serre liées aux achats de biens et de services	Tonnes CO ₂ e	19	8	-54,55%
Émissions de gaz à effet de serre émanant des actifs loués en aval	Tonnes CO ₂ e	7.214	6.585	-8,7%
Intensité des émissions de gaz à effet de serre				
Émissions de gaz à effet de serre scope 1 par ETP	Tonnes CO ₂ e	3,40	3,55	4,44%
Émissions de gaz à effet de serre scope 2 par ETP	Tonnes CO ₂ e	0,39	0,00	-100,00%
Émissions de gaz à effet de serre scope 1 et 2 par ETP	Tonnes CO ₂ e	3,78	3,55	-6,25%
Consommation d'énergie				
Consommation totale d'essence automobile	Litres	8.635	6.917	-19,90%
Consommation totale de gazole automobile	Litres	22.127	22.217	0,41%
Consommation totale de carburant automobile (automobiles hybrides)	Litres	1.027	1.801	75,41%

Emissions de GES et la consommation d'énergie				
KPI	Unité	2020	2021	Variation (2020 vs. 2021)
Consommation de gaz naturel pour le chauffage	MWh	351	383	9,12%
Consommation d'électricité grise	MWh	98	0	-100,00%
Consommation d'électricité renouvelable	MWh	42	97	130,17%
Production d'électricité renouvelable	MWh	14	13	-8,61%
Production d'électricité par cogénération	MWh	32	36	13,09%
Consommation d'énergie				
% de l'électricité renouvelable autoproduite	%	-	47%	-

Toutes les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

Pour ses propres bureaux, D'Ieteren Immo est passé à l'électricité verte en 2021, ce qui explique la baisse significative des émissions du scope 2 et l'augmentation de la consommation d'électricité renouvelable.

D'Ieteren Immo disposait d'un pourcentage d'énergie renouvelable autoproduite de 46,6% en 2021. Ce pourcentage d'électricité renouvelable autoproduite est défini comme l'électricité produite par les installations, telles que les cogénérations et les panneaux solaires sur les sites de D'Ieteren Immo comme une part de la production totale d'énergie et l'achat de sites détenus par D'Ieteren Immo. Seuls les sites pour lesquels l'électricité renouvelable autoproduite a été générée pendant au moins un an font partie du champ d'application.

De plus, D'Ieteren Immo a changé sa politique automobile, en promouvant une réorientation de la flotte de l'entreprise de véhicules à moteur à combustion vers des véhicules hybrides et entièrement électriques.

En 2020, une approche théorique (conservatrice) a été utilisée sur tous les sites concernant les fuites de réfrigérants. Cette année, dans le cas de certains sites, des réfrigérants ont été évalués en utilisant les données d'activité réelles. Le résultat était de 0.

La catégorie scope 3 « achats de biens et de services » inclut principalement des équipements informatiques, dont les achats ont été réduits en 2021.

Il est à noter que les données sur les déchets de D'Ieteren Immo sont incluses dans les données sur les déchets de D'Ieteren Automotive.

3.4. Être un employeur de premier ordre

3.4.1. Bien-être et satisfaction des employés

Pour D'Ieteren Immo, ses employés sont ses atouts les plus précieux. Le bien-être des employés est une priorité absolue. Il englobe différents aspects: de la formation et du développement à l'inclusion, la santé et la sécurité. L'entreprise s'engage à construire et à maintenir une équipe motivée et compétente. C'est pourquoi elle mène des **enquêtes annuelles de satisfaction auprès de ses employés**.

Depuis 2021, la surveillance est effectuée de manière ascendante, par une sous-équipe de l'équipe développement durable, avec le soutien total du Comité exécutif. Les deux parties se consultent régulièrement sur la meilleure approche à adopter. D'Ieteren Immo mène également des revues annuelles pour évaluer les besoins individuels des employés en termes de développement personnel et professionnel.

En 2021, D'Ieteren Immo a élaboré un plan action, basé sur les résultats de 2021 de l'enquête de satisfaction menée en juin, afin d'améliorer davantage le bien-être des employés et d'encourager la participation. Les premières actions ont été mises en œuvre en 2021, et les suivantes le seront en 2022.

Le plan d'action énumère quatre domaines dans lesquels D'Ieteren Immo peut prendre des mesures pour améliorer davantage le bien-être. L'entreprise a pour objectif de créer des emplois valorisants, de promouvoir des opportunités de croissance personnelle et professionnelle pour tous ses employés et d'offrir un environnement de travail agréable et sain. D'Ieteren Immo vise également à améliorer ses structures de gouvernance et d'organisation afin d'améliorer le bien-être des employés. Une communication transparente, par exemple, est essentielle pour atteindre un niveau élevé d'implication des employés.

D'Ieteren Immo a observé que les gens se sont bien adaptés au travail hybride et aux nouvelles conditions de travail suite au Covid-19. Malgré les défis que représentent le maintien et la promotion de la cohésion sociale entre les employés et le déploiement de l'« intelligence collective », la productivité individuelle semble avoir augmenté.

Ambition	Objectif 2021	KPI	Valeur 2021	Prochaines étapes
Soutien et amélioration continus de la satisfaction des employés	Mise en œuvre d'un nouveau processus d'enquête de satisfaction des employés	Score de satisfaction des employés	Score de satisfaction des employés de 87,7% ✓ Taux de participation de 72,4%	Poursuite de la mise en œuvre du plan d'action pour encourager une participation accrue et améliorer les points d'action identifiés sur la base des résultats de l'enquête

Toutes les données marquées d'un ✓ font partie du champ d'application de l'assurance limitée indépendante effectuée par PwC.

Le score de satisfaction des employés couvre tous les employés de D'Ieteren Immo. Il est calculé en fonction du pourcentage moyen des personnes qui indiquent qu'elles sont « satisfaites » et « très satisfaites » dans 26 questions d'enquête.

3.4.2. Développement et formation des employés

D'leteren Immo assure l'amélioration continue de son équipe par le **développement personnel et la formation**. Pour attirer du personnel qualifié, l'entreprise applique une politique de recrutement et de carrière sur la base du partage de valeurs, des compétences générales, du travail en équipe et des capacités techniques. Les employés sont fortement encouragés à participer à des formations, non seulement pour leur croissance personnelle mais également pour leur permettre de développer de nouvelles compétences et de rester en phase avec le monde de l'immobilier en constante évolution.

Afin de sélectionner des formations adaptées aux besoins des personnes, D'leteren Immo aide ses employés à faire le point sur leurs compétences personnelles et professionnelles existantes et à rechercher les formations appropriées. L'entreprise enregistre également le nombre d'heures que ses employés consacrent chaque année à des activités de formation.

Les processus de surveillance sont actuellement en cours de perfectionnement afin de mieux appréhender le potentiel de développement. En outre, D'leteren Immo travaille sur des initiatives permettant aux employés de choisir plus facilement les formations appropriées. L'entreprise soutient également le partage de connaissances internes, par exemple par l'intermédiaire des événements Show'n Tell, dans lesquels employés et experts peuvent partager leurs idées sur des thématiques pertinentes.

Formation				
KPI	Unité	2020	2021	Variation (2020 vs. 2021)
Nombre moyen d'heures de formation par ETP	Heures	28,37	41,17	45,12%

En 2021, D'leteren Immo a offert plus d'opportunités aux employés de participer à des formations.

3.4.3. Diversité et inclusion

D'leteren Immo est conscient de ses responsabilités envers ses employés de fournir un lieu de travail équitable et diversifié, qui offre à chacun les mêmes opportunités, indépendamment de leur genre, leur âge, leur contexte culturel, leurs capacités physiques ou d'autres facteurs. L'entreprise **visé l'égalité des chances** et s'efforce de prendre en compte uniquement les compétences, le potentiel et les réalisations des personnes lorsqu'il s'agit de prendre des décisions en matière de recrutement ou de promotion.

L'entreprise veille au respect de la parité et a récemment réussi à combler l'écart salarial. Afin de promouvoir davantage l'égalité des chances et l'inclusion, l'équipe de direction communique de manière très transparente sur un large éventail de thèmes et de décisions liés à l'entreprise.

Diversité et l'inclusion				
KPI	Unité	2020	2021	Variation (2020 vs. 2021)
Diversité dans les postes de direction				
Total des effectifs dans les postes de direction au 31 décembre	Nombre	5	5	0,00%
Part des effectifs masculins dans les postes de direction au 31 décembre	%	60%	60%	0,00%
Part des effectifs féminins dans les postes de direction au 31 décembre	%	40%	40%	0,00%
Diversité au sein du Conseil d'Administration				
Nombre total d'administrateurs au sein du Conseil d'Administration au 31 décembre	Nombre	4	4	0,00%
Part des administrateurs au sein du Conseil d'Administration au 31 décembre	%	75%	75%	0,00%
Part des administratrices au sein du Conseil d'Administration au 31 décembre	%	25%	25%	0,00%
Écart non ajusté de rémunération entre les hommes et les femmes				
Écart de rémunération entre les hommes et les femmes	%	-	-3,91%	-

L'écart non ajusté de rémunération entre les hommes et les femmes est défini comme la différence entre les rémunérations horaires brutes moyennes des hommes et des femmes, exprimée en pourcentage des rémunérations horaires brutes moyennes des hommes.

3.4.4. Sécurité et santé

D'leteren Immo **veille à la santé et à la sécurité de ses employés, ses clients, ses locataires et ses fournisseurs**. L'entreprise vérifie à plusieurs reprises les conceptions de ses bâtiments, surveille étroitement la sécurité de ses sites de construction et garantit que tous les bâtiments, une fois achevés, peuvent être utilisés en toute sécurité à des fins diverses. Toutes les dispositions légales concernant la sécurité sont scrupuleusement respectées. L'entreprise ajoute également ses propres mesures supplémentaires à titre de précaution supplémentaire.

D'leteren Immo investit dans des équipements de sécurité de haute qualité pour tous ses employés occupant des postes techniques. Elle organise des formations sur les gestes de premiers secours, l'utilisation en toute sécurité des chariots élévateurs, les certificats de sécurité, etc. En 2021, l'entreprise s'est concentrée davantage sur la formation en matière de sécurité, afin de faire prendre conscience de son importance. Les incidents, s'ils se produisent, font toujours l'objet d'un signalement et d'une enquête. Le nombre d'incidents est très faible depuis de nombreuses années.

Pour améliorer la sécurité, l'entreprise collabore avec des conseillers en prévention des risques et des coordinateurs de sécurité. Elle soutient également les conseillers en prévention des risques de ses locataires, notamment D'Ieteren Automotive et les D'Ieteren Centers, afin de contribuer à leur sécurité.

Sécurité et santé des employés				
KPI	Unité	2020	2021	Variation (2020 vs. 2021)
Accidents du travail avec arrêt (LTI-Lost Time Injury) sur le lieu de travail				
Nombre total d'accidents du travail avec arrêt de ses propres employés	Nombre	1	0	-100,00%
Taux de fréquence, pour ses propres employés	LTI/1.000.000 Heures travaillées	15,27	0,00	-100,00%
Accidents du travail mortels				
Nombre total d'accidents mortels liés au travail de ses propres employés	Nombre	0	0	0,00%
Jours d'arrêt de travail sur le lieu de travail				
Jours d'arrêt de travail en raison d'accidents de travail de ses propres employés	Jours	2	0	-100,00%
Taux de gravité, pour ses propres employés	LTD/1.000 Heures travaillées	0,03	0,00	-100,00%
Absentéisme (maladie et accidents de travail avec arrêt)				
Nombre total de jours d'absence de ses propres employés pour cause de maladie, d'accidents de travail avec arrêt ou pour des raisons inconnues	Jours	367,9	535,7	45,61%
Taux d'absentéisme, pour ses propres employés	%	3,40%	5,17%	51,96%
Formation en matière de santé et de sécurité				
Total des heures de formation en matière de santé et de sécurité de ses propres employés	Heures	171	418,5	144,74%

Une hausse des chiffres d'absentéisme a été enregistrée en raison, malheureusement, d'une maladie de longue durée parmi le personnel de D'Ieteren Immo. En outre, plus de formations internes sur des thèmes liés à la santé et à la sécurité ont été organisées à D'Ieteren Immo en 2021.

3.4.5. Données sociales supplémentaires

Données sociales				
KPI	Unité	2020	2021	Variation (2020 vs. 2021)
Heures travaillées, personnel des sous-traitants				
Nombre total d'heures travaillées par le personnel des sous-traitants pendant la période de référence	Heures	13.376,00	18.138,22	35,60%
Effectifs pour ses employés propres				
Total des effectifs – concernant ses propres employés – au 31 décembre	Nombre	43	42	-2,33%
Part des effectifs masculins – concernant ses propres employés – au 31 décembre	%	70%	64%	-7,86%
Part des effectifs féminins – concernant ses propres employés – au 31 décembre	%	30%	36%	18,13%
Effectifs par contrat (CDD-à durée déterminée/CDI-à durée indéterminée)				
Total des effectifs – concernant ses propres employés – ayant un CDD au 31 décembre	Nombre	0	0	0,00%
Total des effectifs – concernant ses propres employés – ayant un CDI au 31 décembre	Nombre	43	42	-2,33%
Pourcentage des effectifs masculins – concernant ses propres employés – ayant un CDI	%	70%	64%	-7,86%
Pourcentage des effectifs féminins – concernant ses propres employés – ayant un CDI	%	30%	36%	18,13%

Données sociales				
KPI	Unité	2020	2021	Variation (2020 vs. 2021)
Effectifs à temps plein/temps partiel				
Total des effectifs – concernant ses propres employés – ayant un contrat à temps plein au 31 décembre	Nombre	37	34	-8,11%
Total des effectifs – concernant ses propres employés – ayant un contrat à temps partiel au 31 décembre	Nombre	6	8	33,33%
Rotation de son propre personnel				
Taux de rotation	%	4,60%	7,06%	53,53%

En 2021, la charge de travail des freelances de D'Ieteren Immo est restée e au même niveau que celui d'avant la pandémie. En outre, trois personnes ont quitté l'organisation; elles étaient toutes en CDI à temps plein.

3.5. Satisfaction des clients

La satisfaction des clients est un facteur crucial dans toutes les ambitions de D'Ieteren Immo. En tant qu'organisation de services, l'entreprise loue des espaces de vie et de travail, mais offre également d'autres services, comme des contrats d'entretien et d'énergie. Faciliter la vie de ses clients fait partie de la valeur ajoutée de D'Ieteren Immo.

Afin de mieux comprendre les besoins et les attentes de ses clients, D'Ieteren Immo a lancé sa première enquête de satisfaction de la clientèle, qui a donné lieu à un score positif de 18,7. Sur la base des données de l'enquête, l'entreprise a formulé une série d'améliorations potentielles à mettre en œuvre à partir de 2022.

Ambition	Objectif 2021	KPI	Valeur 2021	Prochaine étape
À définir	Mener la première enquête NPS de 2021	NPS (Net Promoter Score)	18,7	Optimiser le processus d'enquête, mettre en œuvre un plan d'action sur la base des données de la première enquête NPS, et réitérer chaque année les enquêtes de satisfaction des clients

3.6. Gouvernance responsable

3.6.1. Mesures contre les pots-de-vin et la corruption

D'Ieteren Immo ne tolère pas la corruption, la fraude ou le blanchiment d'argent. Tous les contrats incluent des clauses étendues sur les pratiques illégales, et les employés suivent des instructions précises sur l'éthique.

En novembre 2021, D'Ieteren Immo a **lancé son propre Code d'éthique**. L'entreprise a proposé à tous ses employés une formation pratique sur ce thème avec l'aide d'un partenaire externe. Le Code d'éthique offre des orientations sur des principes généraux de l'éthique d'entreprise. Il fournit également des orientations sur des situations spécifiques, comme la façon de réagir lorsqu'un fournisseur offre un cadeau. Tous les cadeaux et invitations doivent être conformes aux pratiques commerciales et ne pas être contraires aux lois anti-corruption. Les cadeaux de fin d'année sont distribués parmi les employés par le biais d'une loterie.

En collaboration avec le même partenaire spécialiste externe, D'Ieteren Immo a également lancé un service d'assistance téléphonique en matière d'éthique, ainsi qu'un **système de lancement d'alerte**. Les employés peuvent désormais contacter un service d'assistance impartial et spécialisé pour demander des conseils ou pour signaler une situation non éthique. Tout signalement est suivi conformément à la procédure établie.

3.6.2. Chaîne d'approvisionnement éthique

D'Ieteren Immo exerce ses activités dans un cadre social et juridique strict. L'entreprise attache une grande importance à une politique d'achats responsables et la gestion complète des fournisseurs. Tous les achats respectent une Charte des achats responsables fondamentale, qui sera davantage développée et plus étroitement surveillée à l'avenir. Un Code de conduite des fournisseurs est actuellement en cours d'élaboration.

Les droits de l'homme sont également au cœur des préoccupations de D'Ieteren Immo. L'entreprise collabore souvent avec des sous-traitants du bâtiment et d'autres partenaires. Les conditions de travail que ces partenaires offrent sont surveillées, par des vérifications menées régulièrement et des conseils donnés par un coordinateur de sécurité. Cette surveillance deviendra plus approfondie à l'avenir.

En 2021, D'Ieteren Immo a commencé à «recenser» tous ses fournisseurs. Les résultats de cet exercice permettront à l'entreprise d'**analyser les efforts en matière de durabilité de ses fournisseurs et d'ajuster précisément sa politique d'achats**. Dans des procédures importantes d'achat, par exemple pour sélectionner un entrepreneur dans le cadre d'un grand projet de construction, la durabilité est déjà incluse comme un critère formel. En 2022, D'Ieteren Immo révisera également ses diverses procédures de sélection, car les différents types de projet requièrent une approche différente.

Gouvernance				
KPI	Unité	2020	2021	Variation (2020 vs. 2021)
Éthique				
Pourcentage des effectifs ayant reçu une formation sur l'éthique d'entreprise (par exemple sur le Code de conduite)	%	0%	100%	100%
Lutte contre les pots-de-vin et la corruption				
Montant en numéraire des amendes légales et réglementaires et des règlements (de plus de €10.000 euros) liés à des: - Infractions aux normes en matière de pots-de-vin, de corruption ou de pratiques anticoncurrentielles - Questions environnementales, écologiques ou sociales - Violations en matière de sécurité des données	EUR	0	0	0,00%
Nombre d'incidents confirmés de corruption et de pots-de-vin	Nombre	-	-	-
Convention collective de travail				
Part des effectifs liés par une convention collective de travail (CBA)	%	100%	98%	-2,38%

D'Ieteren Immo a commencé à dispenser une formation sur le Code de conduite en 2021 et a mis en œuvre un processus d'enregistrement pour garder une trace des incidents relatifs à la corruption et des pots-de-vin en novembre 2021. En novembre et en décembre 2021, aucun incident n'a été enregistré.

4. Taxonomie européenne

4.1 Rapport sur la taxonomie européenne

Pour relever les défis de la durabilité auxquels le monde est confronté, l'Union européenne a mis en place un Pacte vert (Green Deal). L'objectif de ce pacte est de faire en sorte que le continent parvienne à la neutralité climatique d'ici à 2050. Deux objectifs clés pour atteindre ce but sont de réorienter les flux de capitaux vers des investissements durables et d'accroître la transparence. C'est pourquoi un système de classification des activités durables est en cours d'élaboration, c'est ce que l'on appelle la « taxonomie européenne ». L'objectif de la taxonomie européenne est de favoriser les investissements durables en fournissant une définition européenne commune de ce qui peut être considéré comme une activité « durable ». Dans le cadre de la taxonomie européenne, les entreprises doivent indiquer quelle partie de leur chiffre d'affaires, dépenses d'investissement (CapEx) et dépenses opérationnelles (OpEx) répond aux critères de la taxonomie européenne. Cela permet aux investisseurs et aux autres parties prenantes de prendre des décisions (d'investissement) plus éclairées.

Au total, six annexes avec des objectifs environnementaux seront publiées concernant l'atténuation du changement climatique et l'adaptation au changement climatique, l'eau, la pollution, la biodiversité et la circularité. Les entreprises relevant du champ d'application de la directive sur la publication d'informations non financières – NFRD – de l'UE (directive 2014/95/UE), ce qui est le cas de D'Ieteren Group, ont une obligation de reporting quant à des éléments spécifiques de la taxonomie européenne pour la première fois pour l'exercice 2021. Pour cette année, les entreprises ont une obligation de reporting quant à leur part d'éligibilité dans le cadre de l'Annexe 1 (atténuation du changement climatique) et de l'Annexe 2 (adaptation au changement climatique). Dans les années à venir, les entreprises auront également une obligation de reporting quant à leur part d'alignement, par exemple la mesure dans laquelle une activité économique apporte une contribution substantielle à l'un des objectifs environnementaux. Il est important de noter que la taxonomie européenne doit être considérée comme un document évolutif, qui sera modifié au fil des années en fonction des nouvelles activités économiques, des nouveaux critères de sélection technique et / ou des nouveaux objectifs environnementaux ou sociaux.

4.2. Conclusions de l'analyse

Les activités économiques de D'Ieteren Immo s'articulent principalement autour de la reconversion et le réaménagement de sites appartenant à D'Ieteren Group et de la gestion des actifs immobiliers appartenant à D'Ieteren Group. L'activité de la taxonomie qui est applicable aux activités de D'Ieteren Immo est la suivante :

- 7.7 Acquisition et propriété de bâtiments (CCM et CCA¹)

Avec cette activité, D'Ieteren Immo a un rôle important à jouer dans l'atténuation du changement climatique et l'adaptation au changement climatique. L'activité économique « Propriété de bâtiments » est incluse dans la taxonomie européenne, ce qui signifie que la plupart des activités de D'Ieteren Immo sont éligibles au titre de la taxonomie européenne. Plus concrètement, cela se traduit par un pourcentage d'éligibilité de 98,5% pour le chiffre d'affaires et un pourcentage d'éligibilité de 100% pour les dépenses d'investissement (CapEx) et les dépenses opérationnelles (OpEx). Pour l'année prochaine, nous rendrons également compte de l'alignement sur les objectifs climatiques.

¹ CCM: Atténuation du changement climatique

CCA: Adaptation au changement climatique

4.3. Publication d'informations

Éligible à la taxonomie		
Chiffre d'affaires	(€ x 1.000.000)	
Total	34,5	98,35%
CapEx	(€ x 1.000.000)	
Total	23,3	100,00%
OpEx	(€ x 1.000.000)	
Total	13	100,00%
Non éligible à la taxonomie		
Chiffre d'affaires	(€ x 1.000.000)	
Total	0,5	1,65%
CapEx	(€ x 1.000.000)	
Total	0	0,00%
OpEx	(€ x 1.000.000)	
Total	0	0,00%

Notes supplémentaires et méthodologie

1. Définitions générales, formules et hypothèses relatives aux données ESG déclarées.

Empreinte carbone

L'empreinte carbone de D'Ieteren Group et ses activités concernent les émissions de gaz à effet de serre (GES) scope 1, 2 et (une partie de) scope 3, exprimées en tonnes métriques d'équivalent CO₂ (CO₂e). Le scope 1 comprend toutes les émissions directes du GES. Celles-ci proviennent de sources qui sont émises ou contrôlées par l'activité de l'entreprise (p. ex., combustion de carburant et de gaz naturel). Le scope 2 tient compte des émissions de GES provenant de la production d'électricité achetée pour l'activité de l'entreprise. Ces émissions se produisent physiquement à l'installation où l'électricité est produite. Le scope 3 est une catégorie qui recouvre toutes les autres émissions indirectes. Ces émissions sont une conséquence des activités de l'entreprise, mais elles proviennent de sources qui ne sont pas détenues ou contrôlées par l'entreprise elle-même. Les catégories qui entrent dans le scope 3, incluses pour les différentes activités de l'entreprise, dépendent de la pertinence des catégories et des données disponibles. En 2021 le scope 3 a été inclus dans le rapport pour toutes les activités de l'entreprise.

Pour calculer l'empreinte carbone, la méthodologie du protocole sur les gaz à effet de serre (norme de l'entreprise) a été utilisée. Les facteurs d'émission proviennent principalement de la Base Carbone, de l'Agence internationale de l'énergie, ainsi que du DEFRA. Les gaz à effet de serre inclus sont ceux visés par le Protocole de Kyoto et sont : le dioxyde de carbone (CO₂), le méthane (CH₄), l'oxyde nitreux (N₂O), les hydrofluorocarbures (HFC), les perfluorocarbures (PFC), l'hexafluorure de soufre (SF₆) et le trifluorure d'azote. (NF₃).

Taux de rotation du personnel :

Le taux de rotation du personnel est fondé sur le nombre d'employés (inclus dans l'effectif) qui ont quitté l'entreprise pendant la période visée par le rapport. L'employé partant est une personne qui a quitté l'entreprise et qui n'est plus inscrite sur le registre du personnel de l'entreprise. Les raisons du départ peuvent être volontaires (c.-à-d. que l'employé choisit de quitter l'entreprise en démissionnant ou en prenant une retraite anticipée), la fin d'un contrat, le licenciement, la retraite légale, des raisons médicales ou le décès. Le taux de renouvellement du personnel est calculé en divisant le nombre total d'employés (inclus dans l'effectif) qui ont quitté l'entreprise en 2021 par la moyenne de l'effectif pour les périodes concernées actuelles et précédentes.

$$\frac{\text{Nombre de personnes ayant quitté un emploi au cours de la période de référence}}{\text{Effectif de la période de référence précédente} + \text{Effectifs au cours de la période considérée}} \times 2$$

Taux de fréquence, basé sur les accidents du travail avec arrêt :

Un accident du travail avec arrêt est une blessure liée à l'emploi qui empêche l'employé de retourner au travail le jour ou le service de travail suivant. Le taux ou la fréquence des accidents du travail avec arrêt représente le nombre de blessures entraînant un arrêt au cours d'une période donnée par rapport au nombre total d'heures travaillées au cours de cette même période et se calcule comme suit :

$$1.000.000 * \frac{\text{Nombre total d'accidents du travail avec arrêt (propres employés) au cours de la période de référence}}{\text{Nombre total d'heures travaillées pendant la période de référence}}$$

Taux de gravité, basé sur les jours perdus :

Les arrêts en jours correspondent au nombre de jours de travail perdus (c.-à-d. non travaillés par l'employé) en raison d'un accident de travail avec arrêt. Les jours où le salarié n'aurait pas travaillé, c.-à-d. les week-ends, les jours fériés, les jours à temps partiel, etc., ne sont pas comptés. Ce nombre ne comprend pas le jour où l'accident du travail est survenu. Le taux de gravité, qui indique la gravité des blessures subies au travail, est calculé comme suit :

$$1.000 * \frac{\text{Jours perdus en raison des accidents du travail (propres employés) au cours de la période de référence}}{\text{Nombre total d'heures travaillées pendant la période de référence}}$$

Taux d'absentéisme, basé sur les jours d'absentéisme :

Les jours d'absentéisme représentent le nombre total de jours d'absence de l'employé pour cause de maladie, de blessure ou pour des raisons inconnues. Le nombre total de jours d'absence devrait exclure les jours d'absence pour cause de congé de maternité et de grève, car ces raisons sont généralement connues et prévues. Le taux d'absentéisme est calculé selon le principe des 254 jours ouvrés au cours de l'année de référence, afin de demeurer uniforme dans l'ensemble des entreprises.

$$\frac{\text{Nombre total de jours d'absence de ses propres employés pour cause de maladie, d'accidents de travail avec arrêt ou pour des raisons inconnues}}{(254 \text{ jours ouvrables au cours de la période de référence} * \text{nombre d'ETP en 2021})}$$

2. Informations qualitatives visées à l'article 8 de l'acte délégué (Annexe I, section 1.2)

Politique comptable

Les informations de D'leteren Group sont établies à partir des chiffres financiers publiés par D'leteren Auto, D'leteren Immo et Moleskine (ces trois entreprises seront ci-après dénommées « les entreprises »). Belron et TVH étant des entités mises en équivalence, elles ne sont pas incluses dans les chiffres consolidés du groupe.

Pour le chiffre d'affaires, le numérateur de chacune des entreprises a été établi en considérant le chiffre d'affaires global admissible pour l'exercice 2021 (01/01/2021-31/12/2021).

Pour le KPI du chiffre d'affaires de D'leteren Group, les chiffres ont été agrégés en totalité à partir des participations de D'leteren Auto et de Moleskine. Le KPI se concentre sur le CA externe. Par conséquent, le chiffre d'affaires intra-Group et les autres produits opérationnels de D'leteren Immo ne sont pas inclus dans le calcul.

Pour le CapEx, le numérateur de chacune des entreprises a été établi en considérant le CapEx global admissible pour l'exercice 2021 (01/01/2021-31/12/2021). C'est le Capex qui :

- est lié à des actifs ou à des processus qui sont associés à des activités économiques éligibles à la taxonomie
- fait partie du « CapEx plan » visant à développer les activités économiques alignées sur la taxonomie ou permettre aux activités économiques éligibles à la taxonomie de s'aligner sur la taxonomie
- est lié à l'achat de produits issus d'activités économiques alignées sur la taxonomie et à des mesures individuelles permettant aux activités cibles de devenir des activités à faible intensité de carbone ou de conduire à des réductions de gaz à effet de serre, notamment les activités énumérées aux points 7.3 à 7.6 de l'Annexe I de l'acte délégué relatif au climat, ainsi que d'autres activités économiques énumérées dans les actes délégués adoptés en vertu de l'article 10, paragraphe 3, de l'article 11, paragraphe 3, de l'article 12, paragraphe 2, de l'article 13, paragraphe 2, de l'article 14, paragraphe 2, et de l'article 15, paragraphe 2, du règlement (UE) 2020/852 et à condition que ces mesures soient mises en œuvre et opérationnelles dans un délai de 18 mois

Pour le KPI du Capex de D'leteren Group, les chiffres ont été agrégés en totalité à partir des participations de D'leteren Auto, D'leteren Immo et Moleskine.

Pour l'Opex, le numérateur de chacune des entreprises a été établi en considérant l'OpEx global admissible pour l'exercice 2021 (01/01/2021-31/12/2021). C'est l'OpEx qui :

- est lié à des actifs ou à des processus associés à des activités économiques éligibles à la taxonomie
- fait partie du « CapEx plan » visant à développer les activités économiques alignées sur la taxonomie ou permettre aux activités économiques éligibles à la taxonomie de s'aligner sur la taxonomie dans un laps de temps prédéfini
- est lié à l'achat de produits issus d'activités économiques alignées sur la taxonomie et à des mesures individuelles permettant aux activités cibles de devenir des activités à faible intensité de carbone ou de conduire à des réductions de gaz à effet de serre, ainsi qu'à des mesures individuelles de rénovation de bâtiments, telles qu'identifiées dans les actes délégués adoptés en vertu de l'article 10, paragraphe 3, de l'article 11, paragraphe 3, de l'article 12, paragraphe 2, de l'article 13, paragraphe 2, de l'article 14, paragraphe 2, ou de l'article 15, paragraphe 2, du règlement (UE) 2020/852 et à condition que ces mesures soient mises en œuvre et opérationnelles dans un délai de 18 mois

Pour l'OpEx, le dénominateur total comprend les coûts de R&D, ceux relatifs aux contrats de location à court terme, à l'entretien, à la rénovation et à toute autre dépense directe liée à l'entretien quotidien des immobilisations corporelles, tant par l'entreprise elle-même que par tout tiers lié aux opérations.

Pour l'OpEx de D'leteren Group, les chiffres ont été agrégés en totalité à partir des participations de D'leteren Auto, D'leteren Immo et Moleskine.

Évaluation de la conformité avec le règlement (UE) 2020/852

Dans notre évaluation de l'éligibilité des activités de nos entreprises, nous avons utilisé les définitions incluses dans les actes délégués publiés par la Commission européenne le 6 juillet 2021 et applicables à toutes les entreprises relevant de la directive sur la publication d'informations non financières - NFRD - à partir du 1 janvier 2022.

Pour chaque activité incluse dans la taxonomie européenne, une définition précise est fournie, décrivant les activités économiques qui relèvent du champ d'application de cette activité précise éligible à la taxonomie européenne. Nous avons agi de bonne foi et avons rigoureusement respecté le cadre établi par les définitions. Nous n'avons pas inclus d'activités en les considérant comme éligibles lorsqu'elles ne relevaient pas du cadre de ces définitions. En cas de doute sur l'inclusion de certaines activités, nous avons délibérément choisi de considérer ces dernières comme non éligibles. Si, à l'avenir, ces activités devenaient éligibles, elles seraient ajoutées dans les exercices suivants.

Certaines des activités éligibles identifiées sont éligibles à la fois pour l'atténuation du changement climatique et pour l'adaptation au changement climatique. Nous n'avons pas encore différencié l'objectif climatique (et les critères techniques de sélection connexe consistant à ne pas causer de préjudice important - Do No Significant Harm - des principes et garanties minimales), car l'alignement n'est pas encore requis pour le présent exercice.

Dans les informations non financières des entreprises, nous avons inclus la ventilation de chacun des KPI.



A l'attention du Conseil d'Administration de D'Ieteren Group

**RAPPORT D'ASSURANCE LIMITÉE DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT SUR LES
INFORMATIONS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE SÉLECTÉES DU RAPPORT
INTÉGRÉ 2021 DE D'IETEREN GROUP**

Ce rapport a été établi conformément aux termes de notre lettre de mission datée du 27 octobre 2021 (l'« Accord »). Cette dernière stipule que nous avons été engagés afin de fournir un rapport indépendant d'assurance limitée sur les informations de développement durable sélectionnées, marquées à l'aide d'un symbole (✓) du Rapport Intégré de D'Ieteren Group pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2021 (le « Rapport »).

Responsabilité du Conseil d'Administration

L'établissement et la présentation des informations sélectionnées pour l'année 2021, marquées à l'aide d'un symbole (✓), du Rapport (l'« Information Objet de la Mission »), en conformité avec les critères cités dans le Rapport (les « Critères »), relève de la responsabilité du Conseil d'Administration de D'Ieteren Group (la « Société »).

Cette responsabilité comprend la sélection et l'utilisation de méthodes appropriées par rapport à l'établissement de l'Information Objet de la Mission, la fiabilité des informations sous-jacentes ainsi que l'utilisation d'hypothèses et d'estimations pour l'établissement d'informations particulières à fournir, qui sont raisonnables dans les circonstances, sur le développement durable. En outre, la responsabilité du Conseil d'Administration comprend également la définition, la mise en place et le suivi de systèmes et procédures appropriés permettant l'établissement de l'Information Objet de la Mission, qui est exempt d'anomalies significatives, provenant de fraudes ou résultant d'erreurs.

Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité est d'exprimer, sur la base de nos travaux et les éléments probants obtenus, un avis indépendant sur l'Information Objet de la Mission.

Nos travaux ont été réalisés conformément aux principes de la Norme Internationale de Mission d'Assurance 3000 (Révisée) "Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information" (ISAE 3000), émise par l'International Auditing and Assurance Standards Board. Cette norme requiert que nous nous soumettions aux règles d'éthique et de planification et d'exécuter nos procédures afin d'obtenir l'assurance limitée qu'aucun élément n'a été porté à notre connaissance nous laissant à penser que l'Information Objet de la Mission n'ait pas été établie, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux Critères.



Les procédures mises en œuvre dans une mission d'assurance limitée diffèrent en termes de nature et calendrier, et ont une étendue moins large, en comparaison avec une mission d'assurance raisonnable. Par conséquent, le niveau d'assurance obtenu dans une mission d'assurance limitée est sensiblement inférieur au niveau d'assurance qui serait obtenu dans le cadre de la mise en œuvre d'une mission d'assurance raisonnable. Le choix de ces procédures relève de notre jugement professionnel, de même que l'évaluation du risque d'anomalies significatives dans l'Information Objet de la Mission en conformité avec les Critères. L'ensemble des procédures que nous avons mises en œuvre comprend les procédures suivantes:

- Évaluer et tester la conception et le fonctionnement des systèmes et des processus utilisés pour la collecte de données, le classement, la consolidation et la validation, y compris les méthodes utilisées pour le calcul et l'estimation de l'Information Objet de la Mission incluse dans le Rapport pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2021 du Rapport;
- Mener des entretiens avec les personnes responsables;
- Inspecter, sur base de tests limités, les documents internes et externes pertinents;
- Procéder à une revue analytique des données et évolutions des informations soumises à consolidations;
- Compte tenu de la divulgation et de la présentation de l'Information Objet de la Mission.

L'ensemble de nos procédures se limite à l'assurance sur l'Information Objet de la Mission. Notre assurance ne s'étend pas aux informations relatives à des périodes antérieures ou à toute autre information incluse dans le Rapport.

Notre indépendance et contrôle qualité

Nous avons respecté les dispositions légales en matière d'indépendance, et plus particulièrement les règles reprises dans les articles 12, 13, 14, 16, 20, 28 et 29 de la Loi du 7 décembre 2016 portant organisation de la profession et de la supervision publique des réviseurs d'entreprises, ainsi que les dispositions relatives à l'indépendance et aux autres exigences éthiques du Code of Ethics for Professional Accountants tel que publié par l'International Ethics Standards Board for Accountants (Code IESBA) qui se base sur les principes fondamentaux relatifs à l'intégrité, à l'objectivité, à la compétence professionnelle et au soin nécessaire, à la confidentialité et au comportement professionnel.

Notre cabinet de révision applique l'International Standard on Quality Control 1 et maintient un système élaboré de contrôle qualité, y inclus des politiques et procédures documentées concernant les règles d'éthique, les normes professionnelles et les dispositions légales et réglementaires applicables.

Conclusion

Sur la base des procédures effectuées et des éléments probants recueillis, aucun point n'a retenu notre attention ni ne nous porte à croire que l'Information Objet de la Mission inclus dans votre Rapport n'a pas été établie, dans tous ses aspects significatifs, en conformité avec les Critères.

DocuSign Envelope ID: 2647E7D7-9D43-4747-97AF-290D3F74EBFA



Autres informations liées à l'ESG

Les autres informations comprennent toutes les informations liées à l'ESG dans le Rapport autres que l'Information Objet de la Mission et notre rapport d'assurance. Les administrateurs sont responsables des autres informations liées à l'ESG. Comme expliqué ci-dessus, notre conclusion d'assurance ne s'étend pas aux autres informations liées à l'ESG, et par conséquent, nous n'exprimons aucune forme d'assurance à leur sujet. Dans le cadre de notre assurance sur l'Information Objet de la Mission, notre responsabilité est de prendre connaissance des autres informations liées à l'ESG et, ce faisant, d'examiner si les autres informations liées à l'ESG sont matériellement incompatibles avec l'Information Objet de la Mission ou avec notre connaissances acquises au cours de notre mission d'assurance, ou semble autrement contenir une anomalie significative dans les faits. Si nous identifions une incompatibilité significative apparente ou une anomalie significative dans les faits, nous sommes tenus de mettre en oeuvre des procédures pour déterminer s'il existe une anomalie significative dans l'Information Objet de la Mission ou une anomalie significative dans les autres informations, et de prendre les mesures appropriées dans les circonstances.

Restriction sur l'utilisation et la distribution de notre rapport

Notre rapport est uniquement destiné à l'usage de la Société dans le cadre de leur Rapport pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2021 et ne peut être utilisé à d'autres fins. Nous n'acceptons aucune responsabilité ou obligation de dommage à l'égard de tiers pour ce rapport ou les conclusions faites dans celui-ci.

Diegem, le 8 avril 2022

Reviseurs d'Entreprises SRL
Représenté par

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. Daelman', is written over a horizontal line.

Marc Daelman¹
Réviseur d'Entreprises

¹ Marc Daelman BV, member of the Board of Directors, represented by its permanent representative Marc Daelman

Index du contenu GRI

Conformité essentielle

D'leteren Group présente pour la troisième fois ses informations non financières conformément aux normes GRI, option de conformité essentielle. Comme le groupe possède plusieurs activités commerciales dans différents secteurs, les éléments généraux d'information se concentrent sur l'entité D'leteren Group, alors que les éléments d'information spécifiques concernent les aspects pertinents de chaque activité commerciale. D'leteren Group entend appliquer les principes des Nations Unies pour l'investissement responsable pour ses propres aspects matériels, ce qui est plus applicable pour une société d'investissement que les normes relatives aux enjeux spécifiques du GRI.

Légende : IR = Rapport intégré, NFDR = Rapport d'informations non financières, FDR = Rapport d'informations financières.

Norme GRI	Élément d'information
GRI 102 : ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX D'INFORMATION 2016	
1. PROFIL DE L'ORGANISATION	
102-1	Nom de l'organisation
102-2	Activités, marques, produits et services
102-3	Localisation du siège de l'organisation
102-4	Nombre de pays dans lesquels l'organisation exerce ses activités
102-5	Nature du capital et forme juridique
102-6	Marchés desservis
102-7	Taille de l'organisation
102-8	Informations concernant les employés et les autres travailleurs
102-9	Chaîne d'approvisionnement
102-10	Modifications significatives de l'organisation et de sa chaîne d'approvisionnement
102-11	Principe de précaution ou approche préventive
102-12	Initiatives externes
102-13	Adhésion à des associations
2. STRATÉGIE	
102-14	Déclaration du décideur le plus haut placé
3. ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ	
102-16	Valeurs, principes, normes et règles de conduite
4. GOUVERNANCE	
102-18	Structure de gouvernance

Référence	Remarque ou omission
IR: Couverture	
IR: Aperçu de D'leteren Group, p.2-3 IR: Modèle opérationnel, p.16-19	Rue du Mail, 50 1050 Bruxelles Belgique
IR: Aperçu de D'leteren Group, p.2-3	
IR: Aperçu de D'leteren Group, p.2-3	Forme légale: SA/NV
IR: Aperçu de D'leteren Group, p.2-3	
IR: Indicateurs clés IR: Aperçu de D'leteren Group, p.2-3 IR: Notre équipe, p.15	
NFDR: D'leteren Group - Données supplémentaires relatives au personnel, p.145-146	"Au niveau du Groupe, les achats consistent principalement en fournitures de bureau, vols & hébergement et énergie. Pour la chaîne d'approvisionnement des activités commerciales, veuillez vous référer aux déclarations d'informations non financières."
IR: Histoire, p.12-13	Veillez vous référer à chaque rapport d'activité pour les changements spécifiques dans les opérations ou la chaîne d'approvisionnement.
IR: Risques et opportunités, p.26-27	
IR: Stratégie d'investissement, p.18-19 IR: Impact sur la société, p.40-41	L'adhésion à des associations et organisations est spécifique à chaque secteur d'activité du groupe D'leteren.
IR: Message du Président, p.5 IR: Message du CEO, p.6-8	
IR: Nos valeurs, p.14 IR: Notre équipe, p.15	
IR: Gouvernance, p.22-24 NFDR: D'leteren Group - La gestion ESG de D'leteren Group, p.140 FDR: p.111-137	

Norme GRI	Élément d'information
-----------	-----------------------

5. IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES

102-40	Liste des groupes de parties prenantes
--------	--

102-41	Accords de négociation collective
--------	-----------------------------------

102-42	Identification et sélection des parties prenantes
--------	---

102-43	Approche de l'implication des parties prenantes
--------	---

102-44	Enjeux et préoccupations majeurs soulevés
--------	---

6. PRATIQUE DE REPORTING

102-45	Entités incluses dans les états financiers consolidés
--------	---

102-46	Définition du contenu du rapport et des périmètres de l'enjeu
--------	---

102-47	Liste des éléments matériels
--------	------------------------------

102-48	Retraitement des informations
--------	-------------------------------

102-49	Modifications relatives au reporting
--------	--------------------------------------

102-50	Période de reporting
--------	----------------------

102-51	Date du rapport le plus récent
--------	--------------------------------

102-52	Cycle de reporting
--------	--------------------

102-53	Point de contact pour les questions relatives au rapport
--------	--

102-54	Déclarations de reporting en conformité avec les normes GRI
--------	---

102-55	Index du contenu GRI
--------	----------------------

102-56	Assurance externe
--------	-------------------

Référence	Remarque ou omission
IR: Modèle de création de valeur, p.20-21 NFDR: D'Ieteren Group - La gestion ESG de D'Ieteren Group, p.140	
NFDR: D'Ieteren Group - Droits de l'homme, p.147	
NFDR: D'Ieteren Group - La gestion ESG de D'Ieteren Group, p.140	
NFDR: D'Ieteren Group - La gestion ESG de D'Ieteren Group, p.140	
NFDR: D'Ieteren Group - La gestion ESG de D'Ieteren Group, p.140	
FDR: Notes to the Consolidated Financial Statements	
IR: À propos du Rapport intégré 2021 IR: Fournir aux investisseurs des rapports non financiers détaillés et fiables, p.19 IR: Modèle de création de valeur, p.20-21 NFDR: D'Ieteren Group - La gestion ESG de D'Ieteren Group, p.140 NFDR: Publication d'informations non financières - nous nous référons à chaque section "Matérialité" pour les aspects matériels des activités.	
NFDR: D'Ieteren Group - La gestion ESG de D'Ieteren Group, p.140 NFDR: Publication d'informations non financières - nous nous référons à chaque section "Matérialité" pour les aspects matériels des activités.	
	Il n'y a pas de retraitement de l'information, sauf indication contraire dans la section appropriée.
NFDR: Publication d'informations non-financières de D'Ieteren Group, p.140	
	1/1/2021 - 31/12/2021
	4/21/2021
	Annuel
IR: Dernière page	Pour toute question relative au rapport de D'Ieteren Group, veuillez contacter l'équipe Corporate & Financial Communication (email : financial.communication@dieteren.be)
IR: À propos du Rapport intégré 2021	
NFDR: GRI Table	
NFDR: Auditor declaration, p.204	

Norme GRI	Élément d'information	Rapporté par
-----------	-----------------------	--------------

GRI 103: MANAGEMENT APPROACH 2016

Normes relatives à des enjeux spécifiques

Activités commerciales

ENJEUX ÉCONOMIQUES

GRI 203: IMPACTS ÉCONOMIQUES INDIRECTS 2016

203	Éléments d'information liés à l'approche managériale	D'leteren Automotive D'leteren Immo
Indicateur propre	Des solutions de mobilité alternative pour les comptes clés	D'leteren Automotive
Indicateur propre	% de projets pour lesquels les "project guidelines" sont appliquées	D'leteren Immo

GRI 206 : COMPORTEMENT ANTI-CONCURRENTIEL 2016

206	Éléments d'information liés à l'approche managériale	D'leteren Automotive Moleskine
206-1	Actions en justice pour comportement anti-concurrentiel, anti-trust et pratique monopolistique	D'leteren Automotive Moleskine

ENVIRONNEMENT

GRI 301: MATIÈRES 2016

301	Éléments d'information liés à l'approche managériale	Moleskine D'leteren Immo
Indicateur propre	Certification FSC	Moleskine
Indicateur propre	Projets pour lesquels les "project guidelines" sont appliquées	D'leteren Immo

GRI 302: ENERGIE 2016

302	Éléments d'information liés à l'approche managériale	D'leteren Immo
Indicateur propre	Projets pour lesquels les "project guidelines" sont appliquées	D'leteren Immo

GRI 305 : ÉMISSIONS 2016

305	Éléments d'information liés à l'approche managériale	D'leteren Automotive Belron Moleskine D'leteren Immo
-----	--	---

Référence

Remarque ou omission

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Automotive, Tableau de connectivité, p.153-154

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Automotive, Créer une mobilité fluide et durable pour tous, p.56

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Immo, Tableau de connectivité, p.192

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Immo, Concevoir et construire des infrastructures à l'épreuve du temps, p.194

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Automotive, Créer une mobilité fluide et durable pour tous, p.156

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Immo, Concevoir et construire des infrastructures à l'épreuve du temps, p.194

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Automotive, Tableau de connectivité, p.153

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Automotive, Éthique de gouvernance et d'entreprise, p.160

NFDR: Présentation des informations non financières, Moleskine, Tableau de connectivité, p.180-181

NFDR: Présentation des informations non financières, Moleskine, Mise en place d'une approche de gouvernance à long terme couvrant la transparence, l'intégrité et le comportement éthique, p.189

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Automotive, Éthique de gouvernance et d'entreprise, p.160

NFDR: Présentation des informations non financières, Moleskine, Mise en place d'une approche de gouvernance à long terme couvrant la transparence, l'intégrité et le comportement éthique, p.189

NFDR: Présentation des informations non financières, Moleskine, Tableau de connectivité, p.180-181

NFDR: Présentation des informations non financières, Moleskine, Une chaîne d'approvisionnement durable, p.184

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Immo, Tableau de connectivité, p.192-193

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Immo, Concevoir et construire des infrastructures à l'épreuve du temps, p.194

NFDR: Présentation des informations non financières, Moleskine, Une chaîne d'approvisionnement durable, p.184

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Immo, Concevoir et construire des infrastructures à l'épreuve du temps, p.194

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Immo, Tableau de connectivité, p.192-193

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Immo, Concevoir et construire des infrastructures à l'épreuve du temps, p.194

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Immo, Concevoir et construire des infrastructures à l'épreuve du temps, p.194

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Automotive, Tableau de connectivité, p.153-154

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Automotive, Gérer l'impact environnemental des opérations, p.153-154

NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Tableau de connectivité, p.165-166

NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Réduction des émissions, p.169

NFDR: Présentation des informations non financières, Moleskine, Tableau de connectivité, p.180-181

NFDR: Présentation des informations non financières, Moleskine, Impact sur le changement climatique, p.182

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Immo, Tableau de connectivité, p.192-193

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Immo, Vers la neutralité carbone, p.195

Norme GRI	Élément d'information	Rapporté par
ENVIRONNEMENT		
GRI 305 : ÉMISSIONS 2016		
305-1	Émissions directes de gaz à effet de serre (GES) (champ d'application 1)	D'leteren Automotive Belron Moleskine D'leteren Immo
305-2	Émissions indirectes de gaz à effet de serre (GES) (champ d'application 2)	D'leteren Automotive Belron Moleskine D'leteren Immo
305-3	Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre (GES) (champ d'application 3)	D'leteren Automotive Belron Moleskine D'leteren Immo
305-4	Intensité des émissions de gaz à effet de serre (GES)	D'leteren Automotive Belron Moleskine D'leteren Immo
305-5	Réduction des émissions de GES	D'leteren Automotive Belron Moleskine D'leteren Immo
GRI 306 : EFFLUENTS ET DÉCHETS 2020		
306-1	Production de déchets et impacts significatifs liés aux déchets	Belron Moleskine D'leteren Immo
306-2	Gestion des impacts significatifs liés aux déchets	Belron Moleskine D'leteren Immo
306-3	Déchets produits	Belron Moleskine
306-4	Déchets détournés de la mise au rebut	Belron Moleskine
306-5	Déchets destinés à la mise au rebut	Belron Moleskine

Référence

Remarque ou omission

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Automotive, Gérer l'impact environnemental des opérations, p.154-155

NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Réduction des émissions, p.169

NFDR: Présentation des informations non financières, Moleskine, Impact sur le changement climatique, p.182

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Immo, Vers la neutralité carbone, p.195

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Automotive, Gérer l'impact environnemental des opérations, p.154-155

NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Réduction des émissions, p.169

NFDR: Présentation des informations non financières, Moleskine, Impact sur le changement climatique, p.p.182-183

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Immo, Vers la neutralité carbone, p.195

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Automotive, Gérer l'impact environnemental des opérations, p.154-155

NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Réduction des émissions, p.169

NFDR: Présentation des informations non financières, Moleskine, Impact sur le changement climatique, p.182-183

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Immo, Vers la neutralité carbone, p.195

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Automotive, Gérer l'impact environnemental des opérations, p.154-155

NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Réduction des émissions, p.169

NFDR: Présentation des informations non financières, Moleskine, Impact sur le changement climatique, p.182-183

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Immo, Vers la neutralité carbone, p.195

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Automotive, Gérer l'impact environnemental des opérations, p.154-155

NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Réduction des émissions, p.169

NFDR: Présentation des informations non financières, Moleskine, Impact sur le changement climatique, p.182-183

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Immo, Vers la neutralité carbone, p.195

NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Réduction des déchets et création d'une économie circulaire , p.168-169

NFDR: Présentation des informations non financières, Moleskine, Gestion des déchets et économie circulaire, p.182

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Immo, Tableau de connectivité, p.192

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Immo, Améliorer les performances environnementales et opérationnelles des propriétés actuelles, p.194

NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Réduction des déchets et création d'une économie circulaire, p.168-169

NFDR: Présentation des informations non financières, Moleskine, Gestion des déchets et économie circulaire, p.182

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Immo, Améliorer les performances environnementales et opérationnelles des propriétés actuelles, p.194

D'leteren Immo étudie les possibilités de contrôler les informations sur les déchets.

NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Réduction des déchets et création d'une économie circulaire, p.168-169

NFDR: Présentation des informations non financières, Moleskine, Gestion des déchets et économie circulaire, p.182

NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Réduction des déchets et création d'une économie circulaire, p.168-169

NFDR: Présentation des informations non financières, Moleskine, Gestion des déchets et économie circulaire, p.182

NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Réduction des déchets et création d'une économie circulaire, p.168-169

NFDR: Présentation des informations non financières, Moleskine, Gestion des déchets et économie circulaire, p.182

Norme GRI	Élément d'information	Rapporté par
-----------	-----------------------	--------------

ENVIRONNEMENT

GRI 308 : ÉVALUATION DE L'ENVIRONNEMENT DES FOURNISSEURS 2016

308	Éléments d'information liés à l'approche managériale	Belron Moleskine
Indicateur propre	Audits sur site des fournisseurs	Belron
Indicateur propre	Fournisseurs ISO 14000	Moleskine

ENJEUX SOCIAUX

GRI 403 : SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL 2018

403-1	Système de gestion de la santé et de la sécurité au travail	Belron
403-2	Identification des dangers, évaluation des risques et enquête sur les incidents	Belron
403-3	Services de santé au travail	Belron
403-4	Participation, consultation et communication des travailleurs en matière de santé et de sécurité au travail	Belron
403-5	Formation des travailleurs à la santé et à la sécurité au travail	Belron
403-6	Promotion de la santé des travailleurs	Belron
403-7	Prévention et atténuation des impacts sur la santé et la sécurité au travail directement liés aux relations commerciales	Belron

403-9	Accidents du travail	Belron
-------	----------------------	--------

GRI 404 FORMATION ET ÉDUCATION 2016

404	Éléments d'information liés à l'approche managériale	D'leteren Automotive Belron Moleskine D'leteren Immo
-----	--	---

404-1	Nombre moyen d'heures de formation par an par employé	Moleskine D'leteren Immo
-------	---	-----------------------------

Indicateur propre	Taux moyen d'engagement des employés	D'leteren Automotive Belron Moleskine D'leteren Immo
-------------------	--------------------------------------	---

Référence

Remarque ou omission

NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Tableau de connectivité, p.165-166
 NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Approvisionnement durable, p.170
 NFDR: Présentation des informations non financières, Moleskine, Tableau de connectivité, p.180-181
 NFDR: Présentation des informations non financières, Moleskine, Gestion des déchets et économie circulaire, p.182

NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Approvisionnement durable, p.180-181

NFDR: Présentation des informations non financières, Moleskine, Une chaîne d'approvisionnement durable, p.184

NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Sécurité des personnes, p.173-174

NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Sécurité des personnes, p.173-174

NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Sécurité des personnes, p.173-174

NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Sécurité des personnes, p.173-174

NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Sécurité des personnes, p.173-174

NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Sécurité des personnes, p.173-174

NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Approvisionnement durable, p.170

NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Sécurité des personnes, p.173-174

NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Sécurité des personnes, p.173-174

Les données ne fournissent pas d'informations sur les sous-traitants et ne font pas la distinction entre les accidents du travail et les accidents du travail à haute gravité.

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Automotive, Tableau de connectivité, p.153-154

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Automotive, Jouer un rôle déterminant dans le bien-être des employés, p.157-158

NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Tableau de connectivité, p.166-167

NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Promouvoir l'équité, la diversité, l'inclusion et le bien-être, p.171-172

NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Implication des employés, p.172-173

NFDR: Présentation des informations non financières, Moleskine, Tableau de connectivité, p.180-181

NFDR: Présentation des informations non financières, Moleskine, Satisfaction et engagement des employés, p.185

NFDR: Présentation des informations non financières, Moleskine, Développement des talents, p.186

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Immo, Tableau de connectivité, p.192-193

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Immo, Bien-être et satisfaction des employés, p.196

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Immo, Développement et formation des employés, p.197

NFDR: Présentation des informations non financières, Moleskine, Développement des talents, p.186

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Immo, Développement et formation des employés, p.197

Belron : les informations relatives à Belron ne sont actuellement pas disponibles au niveau du groupe Belron, mais sont contrôlées au niveau local (pays).

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Automotive, Jouer un rôle déterminant dans le bien-être des employés, p.157-158

NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Implication des employés, p.172-173

NFDR: Présentation des informations non financières, Moleskine, Satisfaction et engagement des employés, p.185

NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Immo, Bien-être et satisfaction des employés, p.196

Norme GRI	Élément d'information	Rapporté par
ENJEUX SOCIAUX		
GRI 405 : DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES 2016		
405	Éléments d'information liés à l'approche managériale	D'leteren Automotive Belron Moleskine
405-1	Diversité des organes de gouvernance et des employés	D'leteren Automotive Belron Moleskine
GRI 413 : COMMUNAUTÉS LOCALES 2016		
413	Éléments d'information liés à l'approche managériale	D'leteren Automotive Belron Moleskine
Indicateur propre	Produits donnés à des organisations sociales et humanitaires	Moleskine
Indicateur propre	Total des donations	D'leteren Automotive Belron
GRI 414 : ÉVALUATION SOCIALE DES FOURNISSEURS 2016		
414	Éléments d'information liés à l'approche managériale	Belron Moleskine
Indicateur propre	Supplier audits	Belron
Indicateur propre	Purchases compliant with SA8000 or equivalent	Moleskine
GRI 416: CUSTOMER HEALTH AND SAFETY 2016		
416	Éléments d'information liés à l'approche managériale	D'leteren Automotive Belron D'leteren Immo
Indicateur propre	NPS	D'leteren Automotive Belron D'leteren Immo

Référence	Remarque ou omission
NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Automotive, Tableau de connectivité, p.153-154 NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Automotive, Accroître la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail, p.159-160 NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Promouvoir l'équité, la diversité, l'inclusion et le bien-être, p.171-172 NFDR: Présentation des informations non financières, Moleskine, Tableau de connectivité, p.180-181 NFDR: Présentation des informations non financières, Moleskine, Diversité et inclusion, p.186-187	
NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Automotive, Accroître la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail, p.159-160 NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Diversité des genres, p.171-172 NFDR: Présentation des informations non financières, Moleskine, Diversité et inclusion, p.186-187	La répartition par âge n'est pas jugée pertinente pour les activités.
NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Automotive, Tableau de connectivité, p.153-154 NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Automotive, Engagement vis-à-vis de la communauté, p.160 NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Tableau de connectivité, p.166-167 NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Donner des opportunités, p.174 NFDR: Présentation des informations non financières, Moleskine, Tableau de connectivité, p.180-181 NFDR: Présentation des informations non financières, Moleskine, L'engagement vis-à-vis de la communauté grâce à nos actions sociales, p.184-185	
NFDR: Présentation des informations non financières, Moleskine, L'engagement vis-à-vis de la communauté grâce à nos actions sociales, p.184-185	
NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Automotive, Engagement vis-à-vis de la communauté, p.160 NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Donner des opportunités, p.174	
NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Tableau de connectivité, p.166-167 NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Approvisionnement durable, p.170-171 NFDR: Présentation des informations non financières, Moleskine, Tableau de connectivité, p.180-181 NFDR: Présentation des informations non financières, Moleskine, Chaîne d'approvisionnement éthique, p.184	
NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Approvisionnement durable, p.170-171	
NFDR: Présentation des informations non financières, Moleskine, Chaîne d'approvisionnement éthique, p.184	
NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Automotive, Tableau de connectivité, p.153-154 NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Automotive, Améliorer la vie des clients, p.159-160 NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Tableau de connectivité, p.166-167 NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Expérience client, p.167 NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Bien-être et sécurité des clients, p.167-168 NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Immo, Tableau de connectivité, p.192-193 NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Immo, Satisfaction des clients, p.199	
NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Automotive, Améliorer la vie des clients, p.159-160 NFDR: Présentation des informations non financières, Belron, Expérience client, p.167 NFDR: Présentation des informations non financières, D'leteren Immo, Satisfaction des clients, p.199	

RAPPORT DES COMMISSAIRES



Rapport du commissaire à l'assemblée générale de D'leteren Group SA sur les comptes annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2021

Dans le cadre du contrôle légal des comptes annuels de D'leteren Group SA (la « Société »), nous vous présentons notre rapport du commissaire. Celui-ci inclut notre rapport sur les comptes annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, ainsi que les autres obligations légales et réglementaires. Le tout constitue un ensemble et est inséparable.

Nous avons été nommés en tant que commissaire par l'assemblée générale du 28 mai 2020, conformément à la proposition de l'organe d'administration émise sur recommandation du comité d'audit et sur présentation du conseil d'entreprise. Notre mandat de commissaire vient à échéance à la date de l'assemblée générale délibérant sur les comptes annuels clôturés au 31 décembre 2022. Nous avons exercé le contrôle légal des comptes annuels de D'leteren Group SA durant 8 exercices consécutifs.

Rapport sur les comptes annuels

Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle légal des comptes annuels de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, établis sur la base du référentiel comptable applicable en Belgique. Ces comptes annuels comprennent le bilan au 31 décembre 2021, le compte de résultats pour l'exercice clos à cette date et l'annexe. Le total du bilan s'élève à 3.981.140.327 EUR et le compte de résultats se solde par un bénéfice de l'exercice de 148.039.723 EUR.

À notre avis, ces comptes annuels donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de la Société au 31 décembre 2021, 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) telles qu'applicables en Belgique. Par ailleurs, nous avons appliqué les normes internationales d'audit approuvées par l'IAASB et applicables à la présente clôture et non encore approuvées au niveau national. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités du commissaire relatives à l'audit des comptes 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 d'administration et des préposés de la Société, les explications et informations requises pour notre audit.

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

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.

Perte de valeur sur la participation financière détenue dans l'entreprise liée « D Participation Management SA »

Nous nous référons à l'annexe C-Cap 6.20 des comptes annuels.

— Description

La Société détient une participation financière dans la société D Participation Management SA qui elle-même détient une participation dans le groupe Moleskine. Cette participation, historiquement comptabilisée à la valeur d'acquisition, avait fait l'objet d'une réduction de valeur de 88,9 millions d'euros au cours des exercices précédents à la suite d'une moins-value durable identifiée par l'organe d'administration. Cette participation n'a pas fait l'objet d'une réduction de valeur additionnelle dans le courant de l'exercice 2021.

L'organe d'administration a suivi l'approche suivante pour évaluer si la participation était sujette à une perte de valeur durable additionnelle au 31 décembre 2021 : la valeur nette de la participation a été comparée à la proportion des capitaux propres détenus par la Société dans la filiale concernée. Pour évaluer si la perte de valeur était durable, l'organe d'administration de la Société s'est basé sur la situation, la rentabilité et les perspectives de ses filiales.

Nous avons identifié la perte de valeur comme un point clé de l'audit en raison de l'importance de la valeur comptable de la participation, ainsi qu'en raison de l'importance des jugements et des estimations nécessaires à l'identification d'une perte de valeur durable éventuelle, donnant lieu à un risque d'erreur ou de partialité de la part de l'organe d'administration. De plus, la modification des hypothèses utilisées pour déterminer la valeur de la participation pourrait avoir une incidence financière importante.

— Nos procédures d'audit

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

- évaluer le caractère raisonnable des hypothèses clés utilisées par l'organe d'administration pour le test de perte de valeur (projections de flux de trésorerie futurs, taux d'actualisation et taux de croissance de l'année terminale) ;
- comparer les prévisions de flux de trésorerie futurs utilisées par l'organe d'administration pour le test de perte de valeur avec le budget approuvé par le conseil d'administration des filiales concernées ;
- évaluer le caractère raisonnable des prévisions actuelles en comparant les hypothèses et paramètres clés (en particulier le taux d'actualisation, le taux de croissance prévu et le taux d'inflation) avec les résultats historiques, les prévisions économiques et industrielles et les données de planification interne ;

- évaluer la méthodologie retenue par l'organe d'administration dans le cadre de son test de perte de valeur ;
- tester l'exactitude mathématique du modèle de flux de trésorerie actualisés ;
- effectuer une analyse de sensibilité axée sur le taux d'actualisation et les flux de trésorerie prévisionnels utilisés, pour évaluer les changements qui résulteraient en une conclusion différente et s'il y avait des indications de partialité de la part de l'organe d'administration dans le choix de ces hypothèses ;
- évaluer le caractère adéquat de l'information fournie dans les comptes annuels.

Responsabilités de l'organe d'administration relatives à l'établissement des comptes annuels

L'organe d'administration 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.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à l'organe d'administration 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 d'administration 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.

Lors de l'exécution de notre contrôle, nous respectons le cadre légal, réglementaire et normatif qui s'applique à l'audit des comptes annuels en Belgique. L'étendue du contrôle légal des comptes annuels ne comprend pas d'assurance quant à la viabilité future de la Société ni quant à l'efficacité ou l'efficacités avec laquelle l'organe d'administration a mené ou mènera les affaires de la Société. Nos responsabilités relatives à l'application par l'organe d'administration du principe comptable de continuité d'exploitation sont décrites ci-après.



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

- nous identifions et évaluons les risques que les comptes 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 d'administration, de même que des informations les concernant fournies par ce dernier;
- nous concluons quant au caractère approprié de l'application par l'organe d'administration du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité 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 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 relevées lors de notre audit, y compris toute faiblesse significative dans le contrôle interne.

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

Parmi les points communiqués au comité d'audit, nous déterminons les points qui ont été les plus importants lors de l'audit des comptes 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 en interdit la publication.

Autres obligations légales et réglementaires

Responsabilités de l'organe d'administration

L'organe d'administration est responsable de la préparation et du contenu du rapport de gestion, 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 associations et des statuts de la Société.

Responsabilités du commissaire

Dans le cadre de notre mission et conformément à la norme belge complémentaire aux normes internationales d'audit (ISA) applicables en Belgique, notre responsabilité est de vérifier, dans leurs aspects significatifs, le rapport de gestion, certains documents à déposer conformément aux dispositions légales et réglementaires, et le respect de certaines dispositions du Code des sociétés et des associations et des statuts de la Société, 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 3:5 et 3:6 du Code des sociétés et des associations.

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

L'information non financière requise par l'article 3:6 §4 du Code des sociétés et des associations est reprise dans le rapport de gestion. Pour l'établissement de cette information non financière, la Société s'est basée sur le cadre de référence GRI (« Global Reporting Initiative »). Conformément à l'article 3:75 §1, 1^{er} alinéa, 6^o du Code des sociétés et des associations nous ne nous prononçons toutefois pas sur la question de savoir si cette information non financière est établie conformément au cadre de référence GRI précité.

Mention relative au bilan social

Le bilan social, à déposer à la Banque nationale de Belgique conformément à l'article 3:12 §1 8^o du Code des sociétés et des associations, traite, tant au niveau de la forme qu'au niveau du contenu, des mentions requises par ce Code, en ce compris celles concernant l'information relative aux salaires et aux formations, et ne comprend pas d'incohérences significatives par rapport aux informations dont nous disposons dans le cadre de notre mission.





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 3:65 du Code des sociétés et des associations 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.
- À l'exception du respect des dispositions de l'article 3:10 du Code des sociétés et associations en matière de dépôt des comptes annuels de l'exercice 2020 dans les 30 jours de leur approbation et au plus tard sept mois après la clôture de l'exercice, nous n'avons pas à vous signaler d'opération conclue ou de décision prise par ailleurs en violation des statuts ou du Code des sociétés et des associations.
- Le présent rapport est conforme au contenu de notre rapport complémentaire destiné au comité d'audit visé à l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014.

Zaventem, le 8 avril 2022

KPMG Réviseurs d'Entreprises
Commissaire
représentée par



Axel Jorion
Réviseur d'Entreprises

BILAN SOCIAL

Numéros des commissions paritaires dont dépend la société:

112 - 200

ETAT DES PERSONNES OCCUPÉES

TRAVAILLEURS POUR LESQUELS LA SOCIÉTÉ A INTRODUIT UNE DÉCLARATION DIMONA OU QUI SONT INSCRITS AU REGISTRE GÉNÉRAL DU PERSONNEL

	Codes	Total	1. Hommes	2. Femmes
Au cours de l'exercice				
Nombre moyen de travailleurs				
Temps plein	1001	27,6	17,5	10,1
Temps partiel	1002	1		1
Total en équivalents temps plein (ETP)	1003	28,5	17,5	11
Nombre d'heures effectivement prestées				
Temps plein	1011	45.256	28.330	16.926
Temps partiel	1012	1.502		1.502
Total	1013	46.758	28.330	18.428
Frais de personnel				
Temps plein	1021	6.147.521	4.042.407	2.105.114
Temps partiel	1022	530.223		530.223
Total	1023	6.677.744	4.042.407	2.635.337
Montant des avantages accordés en sus du salaire	1033	54.589	32.993	21.596

	Codes	P. Total	1P. Hommes	2P. Femmes
Au cours de l'exercice précédent				
Nombre moyen de travailleurs en ETP	1003	1.383,7	1.117,2	266,5
Nombre d'heures effectivement prestées	1013	1.985.666	1.591.865	393.801
Frais de personnel	1023	144.907.180	116.308.821	28.598.359
Montant des avantages accordés en sus du salaire	1033	1.776.489	1.421.343	355.146

TRAVAILLEURS POUR LESQUELS LA SOCIÉTÉ A INTRODUIT UNE DÉCLARATION DIMONA OU QUI SONT INSCRITS AU REGISTRE GÉNÉRAL DU PERSONNEL (suite)

	Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
A la date de clôture de l'exercice				
Nombre de travailleurs	105	27	1	27,9
Par type de contrat de travail				
Contrat à durée indéterminée	110	26	1	26,9
Contrat à durée déterminée	111	1		1
Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini	112			
Contrat de remplacement	113			
Par sexe et niveau d'études				
Hommes	120	17		17
de niveau primaire	1200			
de niveau secondaire	1201	8		8
de niveau supérieur non universitaire	1202	2		2
de niveau universitaire	1203	7		7
Femmes	121	10	1	10,9
de niveau primaire	1210			
de niveau secondaire	1211	1		1
de niveau supérieur non universitaire	1212	1		1
de niveau universitaire	1213	8	1	8,9
Par catégorie professionnelle				
Personnel de direction	130	3	1	3,9
Employés	134	17		17
Ouvriers	132	7		7
Autres	133			

PERSONNEL INTÉRIMAIRE ET PERSONNES MISES À LA DISPOSITION DE LA SOCIÉTÉ

	Codes	1. Personnel intérimaire	2. Personnes mises à la disposition de la société
Au cours de l'exercice			
Nombre moyen de personnes occupées	150		
Nombre d'heures effectivement prestées	151		
Frais pour la société	152		

TABLEAU DES MOUVEMENTS DU PERSONNEL AU COURS DE L'EXERCICE

ENTRÉES

Nombre de travailleurs pour lesquels la société a introduit une déclaration DIMONA ou qui ont été inscrits au registre général du personnel au cours de l'exercice

Par type de contrat de travail

- Contrat à durée indéterminée
- Contrat à durée déterminée
- Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini
- Contrat de remplacement

Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
205	4		4
210	2		2
211	2		2
212			
213			

SORTIES

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

Par type de contrat de travail

- Contrat à durée indéterminée
- Contrat à durée déterminée
- Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini
- Contrat de remplacement

Par motif de fin de contrat

- Pension
- Chômage avec complément d'entreprise
- Licenciement
- Autre motif

Dont: le nombre de personnes qui continuent, au moins à mi-temps, à prester des services au profit de la société comme indépendants

Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
305	1.255	139	1.359,2
310	1.230	139	1.334,2
311	25		25
312			
313			
340	1		1
341	18	8	23,5
342	87	23	103,6
343	1.149	108	1.231,1
350			

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

Initiatives en matière de formation professionnelle continue à caractère formel à charge de l'employeur

Nombre de travailleurs concernés
 Nombre d'heures de formation suivies
 Coût net pour la société
 dont coût brut directement lié aux formations
 dont cotisations payées et versements à des fonds collectifs
 dont subventions et autres avantages financiers reçus (à déduire)

Initiatives en matière de formation professionnelle continue à caractère moins formel ou informel à charge de l'employeur

Nombre de travailleurs concernés
 Nombre d'heures de formation suivies
 Coût net pour la société

Initiatives en matière de formation professionnelle initiale à charge de l'employeur

Nombre de travailleurs concernés
 Nombre d'heures de formation suivies
 Coût net pour la société

Codes	Hommes	Codes	Femmes
5801	4	5811	1
5802	25	5812	2
5803	22.812	5813	12.778
58031	4.527	58131	369
58032	18.285	58132	12.409
58033		58133	
5821	5	5831	5
5822	22	5832	11
5823	4.235	5833	2.158
5841		5851	
5842		5852	
5843		5853	